



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de  
fin de grao

Glocalización, una  
respuesta local al  
desafío de la  
globalización: el  
caso de la empresa  
gallega Porto-  
Muíños S.L.

Alumna: Patricia Gómez Presa

Tutora: Prof. Dr. Marta  
Fernández Redondo

**Grao en Ciencias Empresariais**

Ano 2013

# Resumen

Durante las últimas décadas algunas corrientes ideológicas se muestran contrarias al proceso globalizador por las desigualdades que este genera. Además de la tendencia unificadora que pone en riesgo la identidad propia de cada localidad. Como respuesta a las críticas del modelo actual desde la década de los ochenta se desarrolla la idea de un nuevo sistema denominado glocalización, que es el resultado de unir lo local y lo global. Pero no solo se desarrolla como nuevo sistema si no que también tiene su aplicación en el plano empresarial, como una estrategia para aquellas empresas excluidas por el proceso globalizador y que quieren ocupar su lugar en el plano global sin abandonar su entorno local. A través de este trabajo nos acercamos a la empresa glocal para establecer sus características principales e incluso mostramos un ejemplo práctico basándonos en el caso de Porto-Muñíos S.L.

During the past decades there are some ideas against globalization, because of it generates inequalities. Furthermore globalization creates unifying trends which threaten local identity. In response to global system, since the 80's decade, develops new idea of a new glocal system. This new system is glocalization, who brings best of local and best of global. Glocalization can be apply as entrepreneurial strategy for firms excluded by globalization process. This glocal entrepreneurship want to have a place in global space without leave his own local enviroment. We will establish main features for glocal companies, and we will give a practical example. This practical example is the case of Porto-Muñíos.

*Palabras clave:* globalización, desarrollo endógeno, glocalización, empresa glocal, Galicia, Porto-Muñíos S.L.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Globalización, crecimiento y territorio</b> .....	<b>8</b>
1.1 Articulación global-local.....	16
1.2 Articulación local-global.....	17
<b>2. Internacionalización e identidad local</b> .....	<b>19</b>
2.2 Innovación e identidad local .....	20
2.3 La glocalización como estrategia empresarial en Suecia .....	23
<b>3. La empresa glocal</b> .....	<b>25</b>
<b>4. La glocalización en Galicia. El caso de Porto-Muíños.</b> .....	<b>30</b>
4.1 Entorno económico y empresarial.....	31
4.2 PORTO-MUÍÑOS S.L. ....	41
4.2.1 Producto especial.....	43
4.2.2 Localización .....	46
4.2.3 Incursión en redes.....	46
4.2.4 Internacionalización.....	49
<b>Conclusiones</b> .....	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>53</b>

# Índice de figuras

<b>Imagen 1. Círculo virtuoso del crecimiento capitalista: esfera económica, social e institucional .....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfico 1. PIB per cápita (PPA) en \$, por nivel de renta .....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfico 2. PIB per cápita (PPA) en \$, por niveles de ingreso mediano y bajo.....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfico 3. Crecimiento del PIB (US \$ precios constantes del año 2000) .....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfico 4. Estructura sectorial del VAB, en % países de ingreso alto .....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 5. Estructura sectorial del VAB, en % países de ingreso medio .....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 6. Estructura sectorial del VAB, en % países de ingreso bajo .....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 7. Índice de Desarrollo Humano.....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 8. Exportaciones (% sobre el PIB) por niveles de renta .....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 9. Importaciones (% sobre el PIB) por niveles de renta .....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 10. Estructura sectorial del VAB de Galicia, en %. Año 2012 .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 11. PIB per cápita PPA (UE27 = 100) .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 12. Estructura empresarial en Galicia año 2011 .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 13. Uso de las TIC en las empresas (año 2012) .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 14. Nivel de estudios población activa gallega (año 2012) .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 15. Comercio exterior del sector agroalimentario (datos en miles de €) .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 16. Comercio exterior del subsector conservas (datos en miles de €) .....</b>	<b>40</b>
<b>Imagen 2. Triple hélice .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 17. Evolución de las ventas (miles de €) .....</b>	<b>42</b>
<b>Imagen 3. Mapa .....</b>	<b>43</b>

# Índice de tablas

<b>Tabla 1. Resumen datos empresariales de Porto-Muiños SL .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2. Resumen DAFO Galicia.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3. Ranking de regiones europeas en rpc en PPA, año 2010 .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 4. Gasto empresarial en I+D .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5. Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas .....</b>	<b>38</b>

# Introducción

En los últimos años es mucho lo que hemos oído hablar sobre la globalización y sus efectos en todos los aspectos de nuestras vidas. Con el impulso de las nuevas tecnologías y la mejora de los medios de transporte el sistema internacional se volvió cada vez más fuerte hasta el punto de hablar del mundo como una “aldea global” (McLuhan, 1968). Existe prácticamente un único mercado y los hábitos de vida, así como las necesidades y gustos de los habitantes, son cada vez más similares.

Desde esta perspectiva, no es ningún disparate ver peligrar la identidad local ante el auge del poder unificador que el actual sistema internacional posee. De la misma manera las pequeñas empresas locales se encuentran absorbidas por los grandes grupos empresariales extranjeros, con los que resulta complicado competir (Martín Rojo & Gaspar González, 2007).

¿Qué factores negativos convierten a la globalización en un sistema obsoleto que precisa ser revisado? Para contestar a esta pregunta contamos con una nueva corriente denominada glocalización.

Glocalización es una palabra elaborada mediante la unión de los vocablos “global” y “local”. El encargado de la difusión de esta idea y sus posibles aplicaciones es el sociólogo Ronald Robertson que publica en 1995 un artículo titulado *Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity*. En este artículo se describe el origen japonés de este concepto (“dochakuka”) que parte del principio agrario de adaptar las técnicas de la finca que uno posee a las condiciones locales. Durante la década de los 80 se aplicaron una serie de estrategias empresariales en Japón que consistían básicamente en realizar una “localización global”. Robertson nos explica también cómo esta técnica se extendió en la década de los noventa al resto del mundo.

Tras un primer momento de expansión del término se han desarrollado diversas teorías y definiciones sobre esta nueva corriente de pensamiento. En palabras de Robertson “existen muy diferentes modos de glocalización en la práctica” [ (Robertson, 1995), pp.21].

En relación a los diversos modos de concebir este tema conviene delimitar el objeto del estudio. En el caso de este trabajo definimos la glocalización como una estrategia empresarial para aquellos entes que en el desigual reparto de la globalización resultan desfavorecidos. Por lo tanto tratamos de buscar respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué nuevas corrientes de pensamiento existen para dar solución a las desigualdades de la globalización? ¿En qué consiste la glocalización? Y ¿qué características presentan aquellas empresas que se basan en la glocalización como respuesta a las desigualdades de la globalización?

Para ello en primer lugar haremos un repaso a la bibliografía habitual siguiendo el hilo conductor de la globalización a la glocalización, analizando los antecedentes bibliográficos de manera que a través de un proceso evolutivo las críticas a la globalización nos lleven hacia la glocalización. A continuación explicaremos la metodología utilizada para señalar aquellos rasgos básicos que debe presentar una empresa que desarrolle estrategias locales, dando por último un ejemplo real de empresa glocal a través del caso de Porto-Muñíos.

# 1. Globalización, crecimiento y territorio<sup>1</sup>

La globalización es el proceso dinámico de integración y mundialización de las economías resultado de la adopción de políticas neoliberales (definidas en el Consenso de Washington de 1989) que defienden la reducción del intervencionismo del Estado y la apertura externa. El objetivo es favorecer el libre comercio de productos y capitales para recuperar lo antes posible los costes en innovación, diseño, fabricación y comercialización de los productos. Es decir, se reducen y/o eliminan todas las barreras físicas y reglamentarias que entorpezcan o impidan la acumulación del capital (Gray, 1994). Este proceso se acelera en la década de los 90 gracias al desarrollo explosivo de los mercados financieros y de la tecnología de la información.

Para incrementar los flujos de mercancías, capitales, tecnologías, conocimientos y personas a escala mundial el sistema requiere un espacio único de comercialización, incrementándose el número de acuerdos comerciales entre países en lo que la CEPAL denomina como “regionalismo abierto” (Boisier, 2005). Así, la apertura externa obliga a países y regiones a colocar sus productos en dos nichos del comercio internacional: innovación y competitividad.

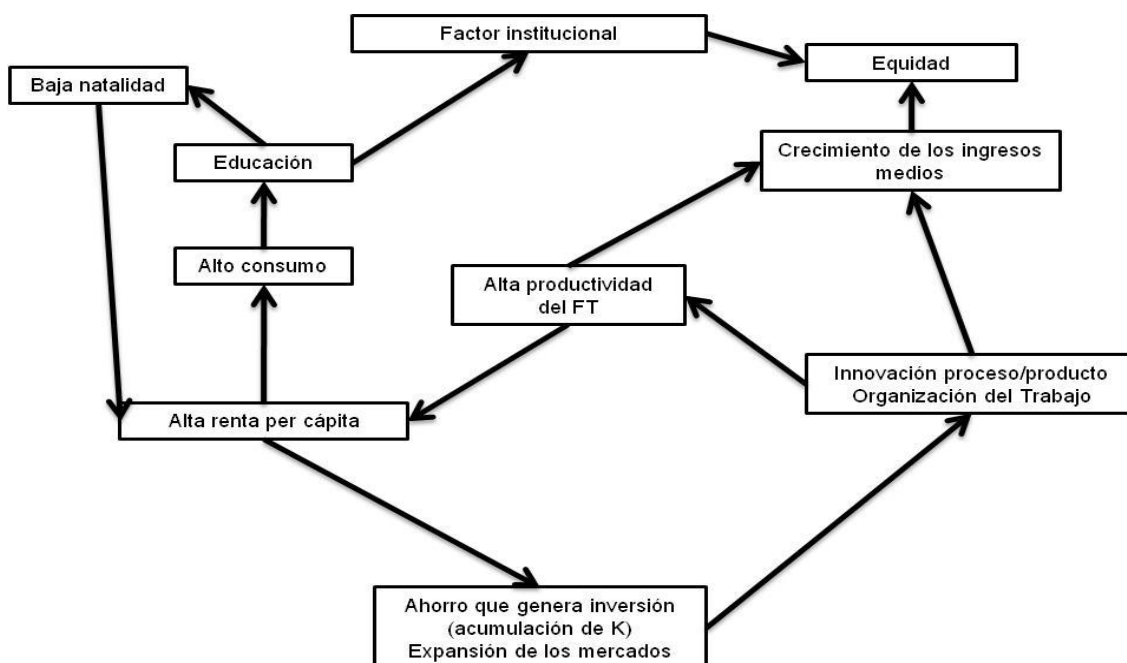
La globalización es una matriz tecno-socio-económica compleja. Para analizar la globalización se utilizan indicadores que reflejan el desarrollo de la economía a nivel mundial, la internacionalización del sistema productivo y de los mercados financieros, la reducción del peso del Estado y la desregulación económica así como un creciente protagonismo de las empresas multinacionales y organismos transnacionales.

---

<sup>1</sup> El debate sobre la globalización centra la actividad intelectual de buena parte de los teóricos de la sociología, economía, política, periodismo, etc. desde mediados de la década de los ochenta a la actualidad. Una recopilación de distintas aportaciones bibliográficas sobre el tema de la globalización y sus efectos en el capitalismo y el orden mundial en Huguet, M. (2000), Globalización y orden mundial en *Cuadernos de Historia Contemporánea* nº 22: 399-410.



Imagen 1. Círculo virtuoso del crecimiento capitalista: esfera económica, social e institucional



Fuente: Elaboración propia

Son muchas las corrientes de pensamiento anti-globalización. Exponen sus argumentos entorno a la concepción de la globalización como una herramienta utilizada por el capitalismo liberal. Según Chomsky la arquitectura de la sociedad global está determinada por los “banqueros y empresas transnacionales y los amos políticos de las metrópolis”, que buscan liquidar al sujeto mediante una ofensiva antipopular y antihumanística de terrorismo económico [ (Chomsky & Dieterich, 1997), pp.8].

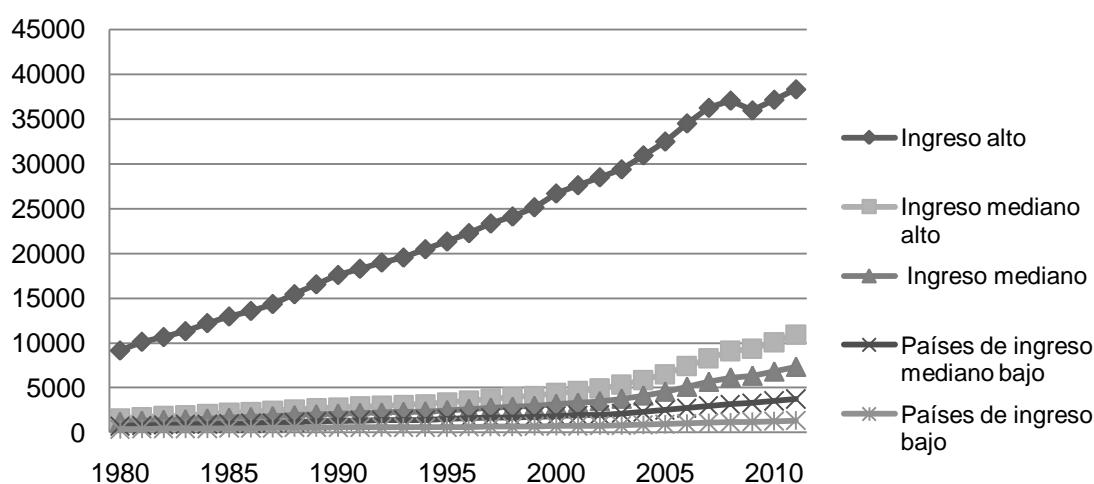
“La supremacía de los mercados globales, de las cadenas de producción internacionales y la reestructuración productiva flexible que las acompaña actúan limitando las capacidades de las economías nacionales. La globalización incorpora dinámicas de potencialidad local y regional para aquellas regiones bien posicionadas en las cadenas de producción globales y adaptadas a la economía del conocimiento. Pero, al mismo tiempo, genera procesos de exclusión de regiones y economías donde los sistemas locales de producción son destruidos o no consiguen incorporarse

adecuadamente en la nueva división internacional del trabajo” (Zurbano, Bidaurratzaga, & Martínez, 2012).

En el esquema anterior mostrábamos como se produce el crecimiento en el capitalismo. La posesión de los factores descritos implica crecimiento mientras que la ausencia de los mismos condena a la exclusión. Como muestra del reparto desigual analizaremos algunos factores en función de las distintas regiones mundiales<sup>2</sup>.

En primer lugar analizaremos las diferencias existentes entre la renta que presenta cada agregado.

**Gráfico 1. PIB per cápita (PPA) en \$, por niveles de renta**



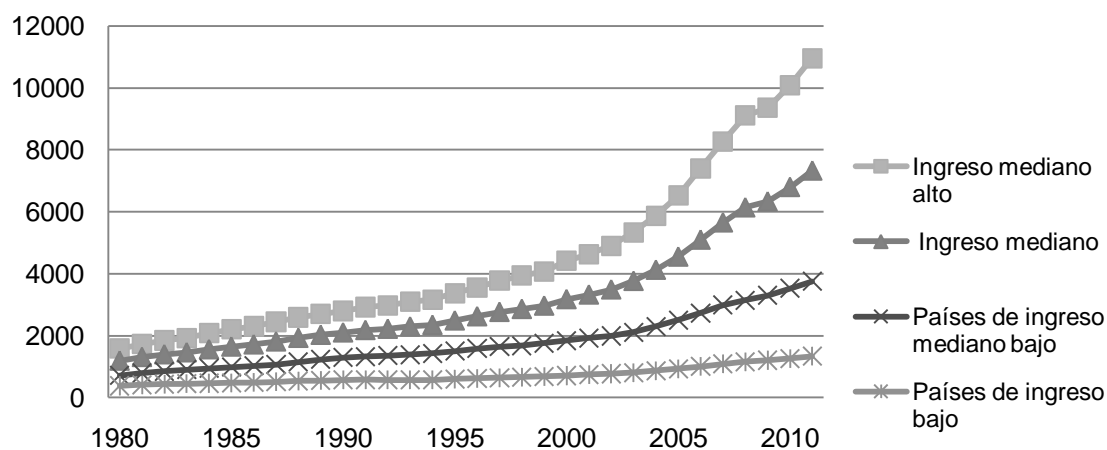
Fuente; Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org))

Entre el grupo de países de ingreso alto y el de países de ingreso bajo existe una diferencia de unos 37.000 \$ aproximadamente. Sin embargo, se observa un mayor dinamismo en los países con rentas medias sobre todo a partir de los años noventa. Para eliminar el efecto del grupo de ingresos altos eliminamos esos países de manera que podamos observar más claramente las diferencias entre los cuatro grupos restantes. En el gráfico 2 se refleja mejor la convergencia en términos de renta per cápita de los países con rentas medias localizados geográficamente principalmente en Latinoamérica y en el Sudeste Asiático (desde los primeros años 2000 con China ya como miembro de la OMC). Esta convergencia se explica por las altas tasas de

<sup>2</sup> Las regiones mundiales utilizadas para este análisis son agregados de países realizados por el Banco Mundial y el PNUD en función del nivel de ingresos o de desarrollo respectivamente. (Banco Mundial, 2013) y (PNUD, 2012).

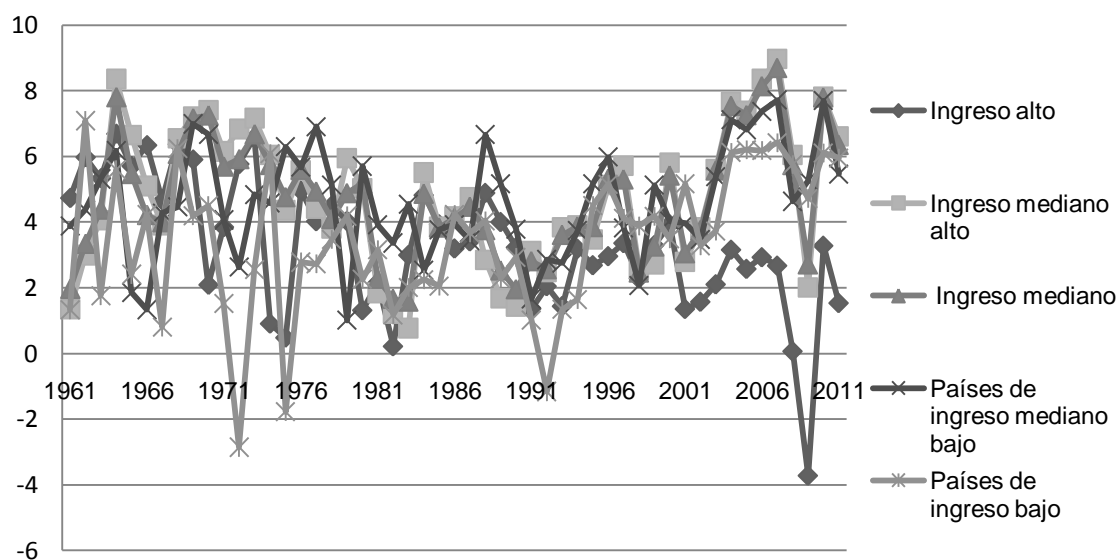
crecimiento del PIB de los denominados países emergentes que mantienen una tasa de crecimiento real sostenida en el tiempo por encima de 6% y, en las últimas décadas, por encima del crecimiento de los países con rentas altas (gráfico 3).

**Gráfico 2. PIB per cápita (PPA) en \$, por niveles de ingreso mediano y bajo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

**Gráfico 3. Crecimiento del PIB (US\$ precios constantes, del año 2000)**

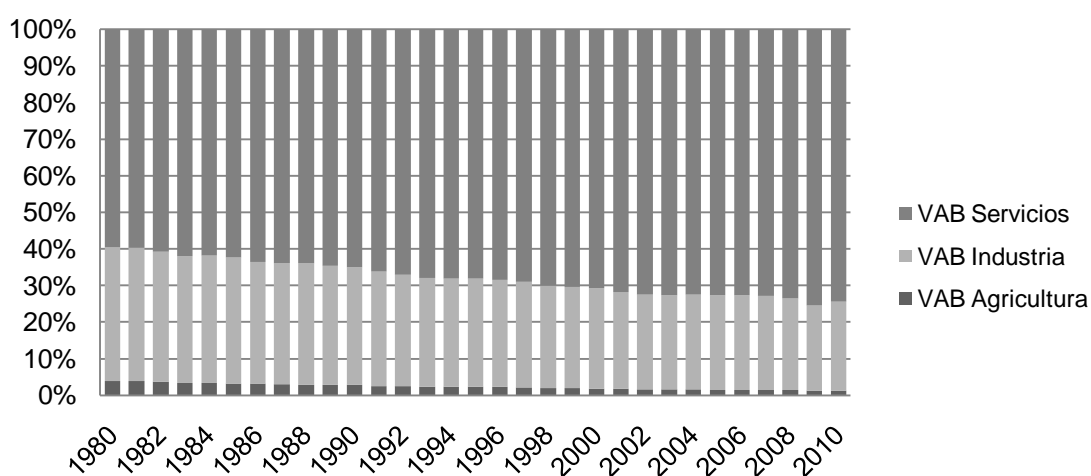


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

Siguiendo con nuestro análisis de la globalización los gráficos 4, 5 y 6 muestran la distribución sectorial de la producción en términos de valor añadido desde 1980 hasta

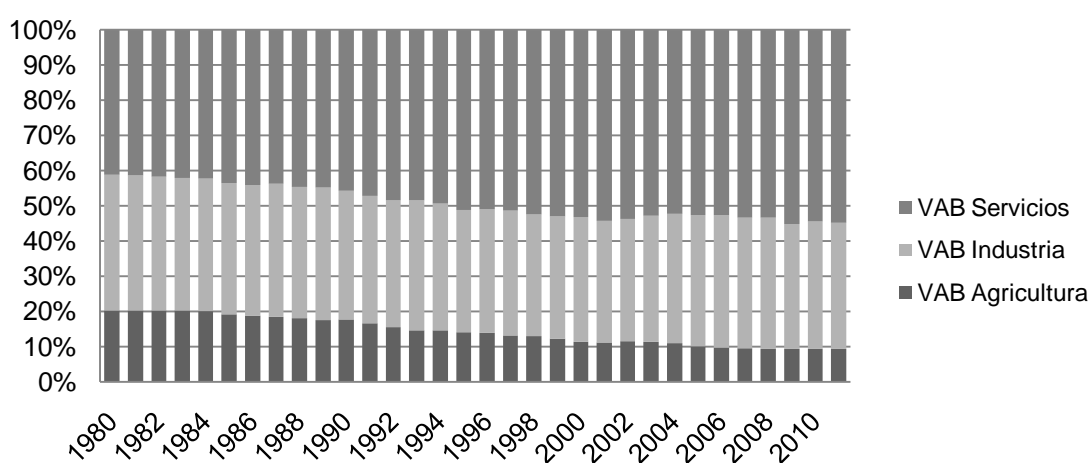
nuestros días donde se observa la especialización productiva en bienes y/o servicios para estos tres grupos de países en función de su nivel de renta. Los países del capitalismo temprano o países desarrollados son países claramente terciarizados mientras que los países con rentas medias son los nuevos países industriales o emergentes (incluyendo los ex socialistas) en proceso de industrialización en su mayor parte. Los países con rentas bajas con un peso del sector primario por encima del 20% sobre el valor añadido total están en la periferia del sistema, con unas rentas per cápita en \$PPA por debajo de los 2000 dólares persona año.

**Gráfico 4. Estructura sectorial del VAB, en %, países de ingreso alto.**

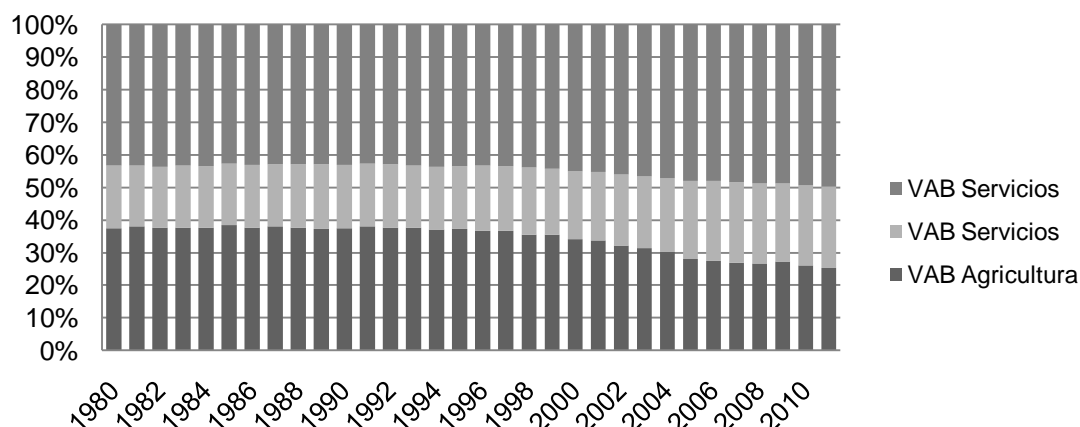


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

**Gráfico 5. Estructura sectorial del VAB, en %, países de ingreso medio.**



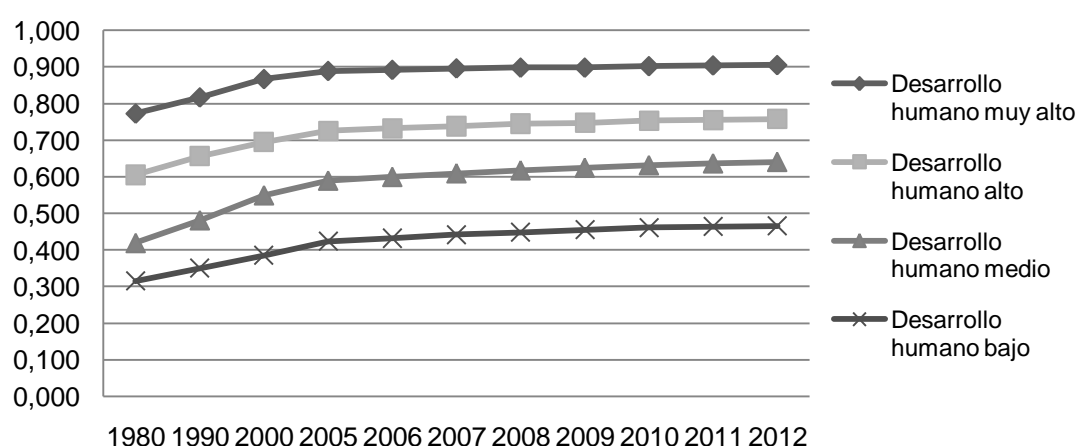
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

**Gráfico 6. Estructura sectorial del VAB, en %, países de ingreso bajo**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Como podemos observar a medida que bajamos en el nivel de ingresos el porcentaje del VAB del sector servicios sobre el PIB es cada vez menor incrementándose el peso del VAB de la agricultura en la producción total.

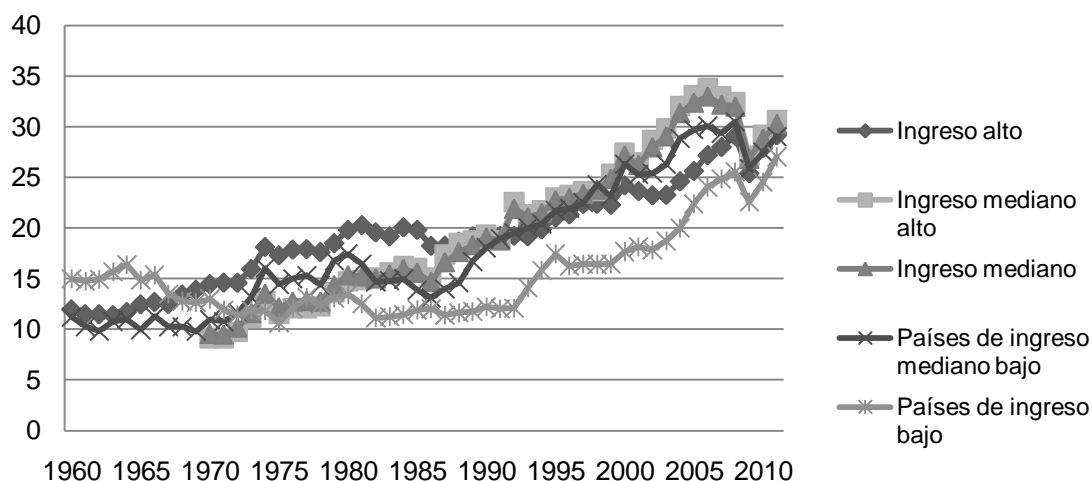
Otro factor relevante a la hora de que un país presente crecimiento es la situación de su población en cuanto a renta como ya expusimos, a salud y a educación como se refleja en el esquema, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador elaborado en función de estos tres factores, su valor máximo es la unidad (gráfico 7).

**Gráfico 7. Índice de Desarrollo Humano**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del PNUD ([www.undp.org](http://www.undp.org)).

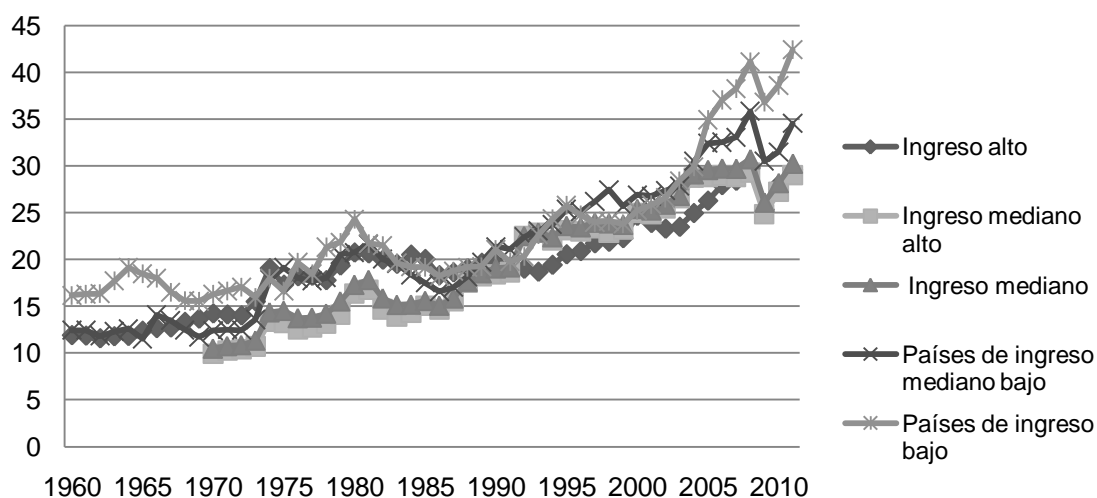
Y por último exponemos uno de los factores más importantes a la hora de formar parte de la expansión de la globalización, el comercio internacional.

**Gráfico 8. Exportaciones (%sobre el PIB) por niveles de renta**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

**Gráfico 9. Importaciones (%sobre el PIB) por niveles de renta**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Las corrientes críticas con el modelo de globalización liberal también lo hacen responsable de la actual crisis financiera y del impacto que supone para los espacios locales. Ya que supone el refuerzo de la paradoja entre la esfera económica global y los espacios de regulación nacionales (obsoletos) en un escenario de debilidad a la hora de establecer y coordinar medidas y políticas, además de un drenaje de recursos de la esfera productiva hacia la financiera.

Globalización/territorio pasa a constituir un binomio sobre el que se han desarrollado dos posiciones claras: por un lado los globalizadores y por otro los localistas (desarrollo endógeno). En el primer grupo se entiende que la economía internacional se explica por una mayor concentración y centralización del capital donde las empresas multinacionales son los agentes impulsores y difusores de la globalización y donde las actividades productivas o las de I+D determinan en gran medida qué tipo de actividad económica se aglomera en qué lugar. Las economías de escala definen el tamaño de las empresas y la polarización en el espacio. Es decir, surge una economía global donde el dominio de las grandes empresas transnacionales es claro y el territorio pasa a ser una variable dependiente en la función del crecimiento.

El otro grupo de los localistas se engloban los especialistas en desarrollo local que entienden que el territorio pasa a tener una importancia central en su contribución a la innovación. A diferencia de los globalizadores se centran en analizar los cambios mundiales en el consumo derivados de una cada vez mayor homogeneización de productos intercambiados (gustos del consumidor, nivel de renta) y apuestan por una especialización flexible, diferenciada y competitiva. Esta estrategia de desarrollo local respalda el pequeño tamaño de las empresas, la dispersión y el aprendizaje colectivo que facilita la cercanía geográfica. De ahí la revalorización del territorio en sus teorías<sup>3</sup>.

Sin querer extendernos en las distintas aportaciones podemos diferenciar cuatro enfoques de crecimiento endógeno bajo la perspectiva territorial: a) enfoque del potencial de desarrollo regional, b) enfoque potencial de desarrollo endógeno, c) enfoque del desarrollo endógeno y desarrollo local y d) los distritos industriales. Como resumen, el potencial de desarrollo existente en cada territorio y la capacidad de organización de los actores locales van a condicionar los resultados de las iniciativas locales. El concepto de potencial endógeno o potencial de innovación regional ha sido definido por la Comisión Europea como la red de actividades y funciones económicas de las empresas individuales y de su entorno, que determinan el ritmo y alcance de la modernización técnica y organizativa. El potencial endógeno incluye, por ejemplo, los

---

<sup>3</sup> (Piore & Sabel, 1990); (Porter, 1998); (Storper, 1997); (Vázquez-Barquero & Garofoli, Desarrollo económico local en Europa, 1995) (Vázquez-Barquero, Desarrollo, redes e innovación, 1999) (Vázquez-Barquero, Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias políticas de desarrollo, 2008)

recursos físicos y ecológicos de cada territorio, la habilidad, capacidad de aprendizaje y energía de sus habitantes, la estructura urbana y el capital social acumulado.

A nivel institucional, el trabajo publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD; OIT; UNOPS; EUR, 2002) destaca algunos puntos relevantes sobre el desarrollo local:

- El desarrollo de un territorio está fuertemente condicionado por la voluntad y capacidad de los actores locales.
- El desarrollo de un territorio gira alrededor de la valorización de las potencialidades locales.
- En todas partes se ha comprobado la importancia de la pequeña y mediana empresa.
- El desarrollo depende de la capacidad de integrar las iniciativas empresariales.
- El territorio debe dotarse de instrumentos adecuados.
- El secreto del éxito reside en la capacidad de interacción activa entre lo local, lo nacional y lo internacional.

Para dar respuesta a los desafíos de un mundo globalizado estas nuevas aproximaciones teóricas al desarrollo desde una perspectiva territorial se convierten en la alternativa al desarrollo de “arriba-abajo” así entendida desde los años 50 y 60.

En resumen, nos encontramos ante la necesidad de un cambio que otorgue a los agentes locales el poder y los recursos para desarrollarse y crecer. Para ello contamos con dos corrientes ideológicas diferenciadas. Ambas ideologías tienen como objetivo un mayor poder de decisión local pero las herramientas utilizadas para ello son diferentes. La primera mediante una modificación del sistema actual respaldado por el capital privado, la articulación global-local, y la segunda propone un cambio más profundo mediante el uso de recursos públicos y privados, la articulación local-global.

## 1.1 Articulación global-local

Parte del sistema actual y busca la prosperidad local a través del empresario emprendedor.



“Es una estrategia que implica una reforma sustancial de los diferentes aspectos de la globalización, con el objetivo de establecer a la vez un vínculo entre los beneficios de la dimensión global (en términos de economía, tecnología e información) y las realidades locales, y al mismo tiempo establecer un sistema de abajo hacia arriba para el gobierno de la globalización” (CERFE Group; World Bank Institute; The Glocal Forum, 2003). El resultado de establecer un sistema bottom-up “es la contribución a un gobierno más pluralista e integrado, tratando de corregir las deficiencias que generan las dinámicas del mercado junto con las desigualdades sociales y económicas”.

Por tanto se trata de un doble movimiento: por un lado, traer los beneficios de la globalización hacia los niveles locales y, por otro, apoyar y dotar de poder a las localidades para que ellas puedan contribuir con sus perspectivas, opiniones y demandas al proceso de decisión global. Las ventajas y las oportunidades que el mundo global genera son múltiples por ello un cambio en la actuación de los entes locales logrará una óptima explotación de las mismas. Para una correcta adaptación, ésta debe ser bilateral, los entes locales se ajustarán al mismo tiempo que el sistema también variará de dirección entendiendo que “los tiempos cambian y, hoy en día, al mencionar la denominada “aldea mundial”, no se hace referencia tanto a una visión imperialista, como a la existencia de un sistema social mundial que se configura sobre la base de unas relaciones sociales, económicas, políticas y culturales a nivel internacional” (Martín Rojo & Gaspar González, 2007).

## 1.2 Articulación local-global

Varios autores coinciden en definir la organización del sistema actual como una jerarquía modulada desde lo más global a lo más específico, y sin ningún tipo de retroalimentación. En sus palabras es “una jerarquía donde las dinámicas globales imperan de manera unidireccional en el territorio” (Zurbano, Bidaurratzaga, & Martínez, 2012).

Es evidente que en aquellas regiones donde la adaptación es más complicada jugar bajo las reglas globales resulta perjudicial, puesto que no se amoldan a sus características propias. Y es que con el sistema top-down (de arriba abajo) impera la

ley del más fuerte, ya que no se puede pretender que un método general sea adecuado para cada particular.

Precisamente de esa necesidad de una mayor flexibilidad, de atender a las particularidades de cada región, de llevar a cabo un feedback que permita comprobar que el sistema funciona nace la idea de cambiar la dirección del poder.

Hablamos de una mayor autonomía en cada localidad, que al no tratarse de un ente aislado genera vínculos con otras localidades y éstas a su vez con otras y así consecutivamente. Creándose de esta manera una tela de araña de interconexiones que nos hará llegar nuevamente al plano global y a la creación de una gran cantidad de oportunidades de negocio para aquellas empresas que presentan un producto enriquecido con materiales intangibles resultado del trabajo local. Productos competitivos en calidad que cubrirán las necesidades de nichos de mercado olvidados por aquellos productos estandarizados que compiten en costes consecuencia de la globalización.

En definitiva se trata de una autorregulación local ya que “en este contexto pueden llegar a desarrollarse en los entornos locales interdependencias entre los poderes públicos, los agentes privados e instituciones intermedias de desarrollo local dando lugar a modos de gobernanza avanzados” (Zurbano Irizar, 2008).

## 2. Internacionalización e identidad local

El proceso globalizador actual genera un nuevo escenario económico y empresarial más complejo. En términos del Fondo Monetario Internacional la globalización implica una creciente integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 1997). En este mundo globalizado la internacionalización de la empresa pasa a tener un protagonismo indudable. La estrategia internacionalizadora de la empresa se explica a través de la decisión que tome ante los mercados geográficos externos a su localización original y que explica la existencia de la empresa multinacional como agente dinamizador de la globalización.

### 2.1 La internacionalización de la empresa

En este apartado vamos a hacer una referencia al modelo escandinavo o Modelo de Uppsala, definido en la década de los 70 (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo tradicional de internacionalización presenta la expansión internacional de la empresa como un proceso gradual y evolutivo. Es decir, en sus inicios una empresa debe llevar el proceso de internacionalización de manera gradual y lenta. Siguiendo con esta hipótesis de partida, existirán una serie de etapas: no exportar, exportar, organizar una red comercial propia para exportar y tener establecimientos en el extranjero, cada una de las cuales supone mayor implicación de la empresa en los mercados internacionales empezando por aquellos más cercanos psicológica<sup>4</sup> y geográficamente. Se desarrolla a partir del estudio de casos de multinacionales suecas de tamaño pequeño y explica detalladamente los pasos que atraviesan las empresas en su proceso gradual de apertura al mercado internacional. El modelo

---

<sup>4</sup> El concepto de distancia psíquica se define como el conjunto de factores que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa. Entre estos factores se incluyen: idioma, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político, etc.

---

Uppsala establece que la empresa se internacionalizará a medida que alcance cierto nivel de desarrollo en el mercado doméstico.

Hasta la década de 1990 esta práctica se llevaba a cabo por grandes empresas multinacionales o transnacionales. Sin embargo a lo largo de los últimos años se han desarrollado una serie de modelos alternativos, tanto en la estrategia utilizada como en el tipo de empresa que la desarrolla. Estamos hablando de pequeñas y medianas empresas que, con el único objetivo de aprovechar las oportunidades que el nuevo mercado global les ofrece, rompen con todos los estándares de internacionalización tradicionalmente conocidos y presentan relaciones con el exterior desde momentos muy próximos a su creación. Estas empresas se denominan “born global” (Brenes Leiva & León Darder, 2008). Los tiempos de internacionalización se acortan aprovechando la flexibilidad que aportan las empresas de pequeño tamaño así como un mayor y mejor conocimiento para acceder a los mercados extranjeros. En resumen, estas empresas locales se aprovechan de su incorporación a redes sociales (personales, comerciales e institucionales), a convenios de cooperación empresarial y al uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Es indudable el paralelismo existente entre este tipo de empresas que apuestan por la internacionalización en su búsqueda de nuevas oportunidades de negocio sin dejar de considerar a la región como su fuente de recursos (materiales e inmateriales) configurando lo que se ha denominado como redes locales de desarrollo.

## 2.2 Innovación e identidad local

Según Mikel Zurbano la capacidad de las regiones de movilizarse en torno a un proyecto de desarrollo depende de su construcción social e institucional, de sus recursos, de los modelos de relaciones sociales de la propia región y de su trayectoria de desarrollo (Zurbano Irizar, 2008).

La identidad local es uno de los elementos intangibles que le confieren a los productos una seña característica que les otorga valor en el mercado. Si como Zurbano pensamos en las regiones como sistemas de producción e innovación social, éstas

---

estarán formadas por los activos locales propios, sus ventajas competitivas y por el desarrollo y la acumulación de capital social.

La innovación como elemento intangible de los productos es un tema en boca de todo el mundo, con el ya tan famoso I+D+i, pero ¿qué entendemos por capital social? Según el sociólogo y politólogo Robert Putnam el capital social se configura en torno al valor que poseen las redes sociales, el valor colectivo, el conocimiento local (“know how”), y las inclinaciones que surgen de las redes que llevan a hacer cosas por los demás (Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, 2003).

En su libro *Bowling alone. The collapse and revival of American Community* nos cuenta como se crea ese capital social en torno a dos perspectivas. Una de ellas deriva de los lazos internos que se crean en la comunidad, y al que denomina bonding capital, la otra se refiere a aquellas interrelaciones con el exterior, bridging capital. “El grado y la calidad de la articulación entre ambos tipos de red son fundamentales para el potencial de activación del desarrollo regional y local y para la construcción de la región como actor socioeconómico relevante” (Putnam, *Bowling alone. The collapse and revival of American community*, 2000).

De esta manera podemos afirmar que una estrecha interrelación entre la empresa y la localidad es beneficiosa a la hora de crear un valor añadido tanto para la empresa (en forma de producto diferenciado) como para la localidad (en forma de conocimiento, infraestructuras, capital humano, desarrollo,...). La interdependencia entre el empresario, la empresa y la localidad rompe algunos de los mitos existentes, como la necesidad de ver los proyectos empresariales desde una perspectiva estrictamente racional o como un elemento que nace de las capacidades de un único ente individual: el empresario (Johannisson, *Glocalization as a Generic Entrepreneurial Strategy*, 2009).

Otro de los mitos que se rompen al analizar la influencia que el contexto social tiene sobre el desarrollo económico, es la teoría de que los vínculos sociales inhiben la actividad emprendedora del hombre de negocios schumpeteriano, por la propia naturaleza del entorno a rechazar el cambio. Una revisión de la figura clásica del empresario del s. XX introducen la idea de una evolución del emprendedor individual

hacia el emprendedor social que va a favorecer el desarrollo de su entorno local y viceversa (Spilling, 2001). Más lejos todavía (Carrasco & Castaño, 2008) nos documentan mediante un análisis empírico de como los vínculos sociales, tanto formales como informales, favorecen la actividad empresarial siempre y cuando el contexto social sea proclive. Por tanto cuanto mayor desarrollo cultural (mayor capital social) presente la localidad menor será la resistencia al cambio existente.

En los últimos años en diversos campos de las ciencias sociales se ha desarrollado el concepto de resiliencia. La Real Academia Española define el término resiliencia como la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Si lo aplicamos a un ámbito económico local-regional hablamos de cómo los territorios resilientes se adaptan y enfrentan a lo largo del tiempo a diferentes tipos de tensiones, crisis o transformaciones provocadas por factores externos. La resiliencia sería por lo tanto una reacción local en busca de adaptación ante la incertidumbre e inseguridad socioeconómica (Christopherson, Michie, & Tyler, 2010).

Relacionado con lo mencionado en este punto está la teoría del desarrollo endógeno. Según Vázquez Barquero “los procesos de desarrollo suelen producirse de manera endógena; es decir, utilizando las capacidades del territorio a través de los mecanismos y fuerzas que caracterizan el proceso de acumulación de capital, y facilitan el progreso económico y social”. El desarrollo endógeno cuenta con la capacidad empresarial y organizativa, la cualificación de la mano de obra, la instrucción de la población, los recursos medioambientales y el funcionamiento de las instituciones como pilares básicos. Ello supone que no solo tiene en cuenta los factores económicos, los factores sociales y culturales del territorio también son un pilar fundamental para lograr que el desarrollo y el crecimiento de la localidad sean sostenibles (Barquero, 2007).

De esta manera el espacio local se concibe como un entorno de encuentro entre agentes y actores económicos. “El foco de atención son las PYMES locales y su capacidad de flexibilizar la producción en una nueva división del trabajo y en la articulación de redes inter-empresariales de contenido local” (Zurbano, Bidaurratzaga, & Martínez, 2012).

## 2.3 La glocalización como estrategia empresarial en Suecia

Bengt Johannisson en su artículo publicado en 2009 titulado *Glocalization as a Generic Entrepreneurial Strategy* nos expone el caso sueco, donde pequeñas firmas locales reconocieron las emergentes oportunidades de negocio que afloraron en los países de Europa del este, cuando abrieron sus fronteras. Las pequeñas empresas suecas se internacionalizaron hacia estos países y hoy en día muchas de ellas cuentan con un sistema de apoyo nacional reestructurado y alcanzan mercados tan lejanos como China e India. Estas empresas son pioneras en una nueva estrategia de negocio.

Para Johanson esta estrategia emprendedora nacerá de la localidad y allí será donde se desarrolle y se mantenga. Precisamente será su característica inimitable y local una de las claves de su éxito, ya que el conocimiento propio de cada región es un activo único que los directivos profesionales tratan de reemplazar por un conocimiento general y global. Representa la evolución de tres dimensiones para explicar el funcionamiento de la nueva estrategia a través de: la perspectiva (local, global), el modo de vida (rural, urbano) y del grado de competencia (concentrado, complejo).

En este contexto se contraponen dos lógicas. Una “lógica territorial” propia de los aspectos local, rural y de competencia concentrada, cuyos conocimientos son irracionales y espontáneos, producto de la interacción en sus estructuras organizativas informales que se encuentran limitadas por normas y redes locales. Por otro lado una “lógica funcional” más racional y formal, propia de la perspectiva global de corporaciones y políticos que promueven sistemas de innovación complejos y solo al alcance de áreas metropolitanas. Estas lógicas se corresponden con las fuerzas centrípetas y centrífugas que impulsan e inhiben el confinamiento productivo en un lugar específico.

Tras situar ambos polos, el desarrollo de una región concreta pasa por una lógica dual donde la colaboración local utilice las tensiones existentes entre lo rural-urbano, lo local-global, localizado-complejo con el objetivo de incentivar y sostener el cambio. Ello quiere decir que se pueden aprovechar las ventajas competitivas que las características locales aportan a la firma sin necesidad de ver el marco de actuación

restringido a la región, gracias a la construcción de puentes (bridging capital) entre ambas perspectivas.

Como señalamos en apartados anteriores la construcción de esos puentes entre los aspectos locales y globales se realizan a través de redes que conectan unas con otras generando un campo de actuación cada vez mayor. En palabras de Johanson, la existencia de 30 pequeñas firmas en una localidad no es un número impresionante pero si consideramos que esas firmas pueden establecer 435 relaciones recíprocas en todas las redes que forman nos demuestra el potencial de poder que presentan (Johannisson, Glocalization as a Generic Entrepreneurial Strategy, 2009).

Todo lo descrito anteriormente no se puede adaptar mejor al eslogan por excelencia de la glocalización “piense globalmente, actúe localmente”.



### 3. La empresa glocal

La constitución de una empresa glocal debe verse como una evolución de acciones e intenciones. El fin último de la empresa es, a través de las acciones locales, alcanzar una proyección global que le permita colocar sus productos en nuevos mercados. Como vimos con anterioridad, no se trata exclusivamente de ser competitivos en el plano económico si no que se busca el ocupar un hueco en el ámbito local y colaborar en su desarrollo económico y social.

Para que una empresa sea considerada glocal debe presentar una serie de características que resumiremos en cuatro pilares básicos:

- Producto especial.
- Localización.
- Incursión en redes.
- Internacionalización.

Como es fácil de comprobar estos cuatro puntos se encuentran muy ligados entre sí y como consecuencia de esa interacción derivan otros muchos. La existencia de cualquiera de las cuatro características básicas favorece, de una manera u otra, la aparición o el desarrollo en mayor o menor medida el resto de características. En definitiva, todos estos elementos diferenciadores componen la estructura empresarial y definen la relación entre la localidad, la empresa y el plano global. Veamos más detalladamente cada uno de ellos.

En primer lugar hablaremos del producto especial. La empresa glocal oferta un producto diferente en el mercado, un producto que reúne características especiales gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, a la utilización de nuevas materias primas o a la modificación de los procesos de producción tradicionales. Lo que la empresa busca es ofertar un producto nuevo o ya existente con un gran valor añadido a lo largo

---

de su producción como consecuencia de la calidad de sus materias primas, del gasto en I+D, de la aplicación de nuevas tecnologías en su producción y de una mayor elaboración del producto (Carrasco & Castaño, 2008).

Ese mayor valor adquirido lo sitúa en un segmento de mercado diferente al consumo de masas donde se ofertan productos mimetizados. Generalmente el segmento que ocupan los productos de estas empresas son nichos de mercado compuestos por consumidores demandantes de productos con unas características y calidad superiores.

¿Qué le otorga a estos productos una ventaja competitiva en el mercado? La utilización en su producción de recursos, tanto materiales como inmateriales, de procedencia local le concede una exclusividad tanto por la calidad de la materia prima como por la técnica aplicada en su producción. Otra ventaja en el mercado es la adaptación, a través de los proyectos de I+D+i, de los recursos y productos locales tradicionales al mercado global.

El reconocimiento de estos productos en el mercado se realiza a través de los procesos de certificación que ayudan a proteger la identidad, mediante la caracterización y la cualificación de los productos con referente geográfico material tales como denominación de origen o de indicación local, también de manera online mediante los códigos QR (Martínez Torán & Toledo, 2012).

Como vimos este tipo de empresas son denominados actores locales, precisamente porque llevan a cabo su actividad en la localidad y utilizan inputs originados en la misma. Por tanto podemos decir que las empresas glocales ven su región como una fuente de recursos naturales, de factor trabajo e incluso de conocimiento, es decir el actor local se nutre de recursos locales tanto tangibles como intangibles. Por elementos tangibles entendemos fundamentalmente las materias primas y como elementos intangibles el capital social de la región compuesto por la tradición productiva, el conocimiento del sector en cuestión, la formación de su mano de obra, etc.

Por lo dispuesto en el párrafo anterior se tratan de empresas muy localizadas que presentan una elevada conexión con el entorno. Por ello busca su propio beneficio a

través del desarrollo y crecimiento de la localidad. Para la explotación de esos recursos locales de manera eficiente y sostenible los actores (empresas) y agentes (organismos e instituciones) locales desarrollan proyectos y tecnologías que incrementan el capital social de la región<sup>5</sup>.

A continuación definiremos la incursión en redes. El primer paso será definir que denominamos redes, también conocidas con el término anglosajón net-working.

Como expusimos con anterioridad cuando hablamos de empresas que aplican estrategias glocales lo hacen como respuesta a las dificultades que el entorno globalizado le crea, es decir son fundamentalmente pequeñas y medianas empresas que ven su continuidad en el mercado obstaculizada por las grandes empresas globalizadas con las que no puede competir ya que carece de las capacidades suficientes para hacerlo. Por tanto estas empresas desarrollan estas nuevas estrategias basadas fundamentalmente en la innovación y el desarrollo de nuevos proyectos y tecnologías.

Para combatir esa falta de capacidades las empresas glocales utilizan las redes de contactos empresariales como instrumento de apoyo (Johannisson, El desarrollo regional mediante la red de contactos empresariales, 2006).

Estas redes presentan diferentes formas organizativas, al mismo tiempo que persiguen objetivos distintos. Una empresa con recursos insuficientes a la hora de desarrollar proyectos de I+D puede crear un grupo de innovación formado por otros actores locales de su mismo sector, así como por organizaciones e instituciones de la región (agentes locales) y de esta manera unir fuerzas haciendo posible el desarrollo del proyecto.

Las net-working de las que se ayudan las empresas glocales pueden ser asociaciones empresariales, clústeres, organizaciones públicas, etc. Y les ayudan a desarrollar proyectos de innovación, internacionalización, a crear una imagen para los productos de la localidad, entre otras muchas acciones.

---

<sup>5</sup> (Zurbano Irizar, 2008) y (López García, Méndez Alonso, & Dones Tacero, 2009)

En la actualidad el sector de la alimentación (por ejemplo) presenta una gran variedad de redes de este tipo en varios ámbitos (local, regional, autonómico, nacional e incluso europeo). Es el caso de European Food-Cluster que destaca el creciente interés de las instituciones públicas en este tipo de asociaciones que promueven la innovación, muestran como recursos y capacidades procedentes de un entorno cercano suponen una ventaja competitiva y buscan el beneficio de la agrupación. Menciona además la existencia de una nueva configuración institucional que promueve la innovación mediante la unión de la universidad, las instituciones privadas y la industria a través de este tipo de redes (Harrap, 2011).

La última característica básica a tener en cuenta es una consecuencia del propio término al igual que la localización, la presencia en el plano global de la empresa local. Cuando definimos las ventajas competitivas que suponía para la empresa el ofrecer un producto diferenciado hablábamos de aquellos productos que eran especiales por el hecho de adaptar un producto local al mercado global. De manera intuitiva se deduce que esa adaptación al plano global se realiza con el fin último de exportar el producto a mercados transnacionales.

No podemos considerar que una empresa glocal lo sea si no tiene presencia más allá de los límites de su localidad. Por ello sin importar el método utilizado una parte de su producción debe ser vendida a diferentes países del mundo.

En resumen las características básicas que conforman una empresa glocal pueden ser consideradas como estrategias que reduzcan los problemas internos que suponen un inconveniente para ella así como las amenazas que presenta el entorno. Por ejemplo cuando desarrolla un producto de características especiales y diferentes responden a la amenaza de aquellos productos básicos ofertados a un menor coste por aquellas empresas de mayor tamaño. A través de la localización le confiere un carácter único a su producto por la utilización de los inputs propios de la región, y mediante el desarrollo de proyectos de innovación mejora la calidad y aumenta el valor añadido de sus productos. Para llevar a cabo proyectos de I+D más ambiciosos y eficientes se aprovecha de los recursos que las redes empresariales de su entorno le brindan. Otra oportunidad que aprovecha del entorno es el ocupar con sus productos un segmento del mercado global a través de la internacionalización.

La empresa glocal desenvuelve su actividad mediante la explotación sostenible de su entorno local y buscando su propio crecimiento a la vez que progresa la propia región. Para ello es fundamental conseguir una nueva organización que propicie la interacción entre la industria, la universidad y las administraciones públicas de manera que lleguen a darse modos de gobernanza avanzados donde todos los agentes y actores locales trabajen de manera conjunta en torno a un proyecto de desarrollo (Zurbano Irizar, 2008).

## 4. La glocalización en Galicia. El caso de Porto-Muíños.

En este apartado analizaremos la existencia de tendencias glocales en la Comunidad Autónoma de Galicia. Este análisis no solo pretende demostrar la existencia de empresas con este tipo de estrategias empresariales, sino que también busca mostrar la implicación del entorno en estas estrategias.

La importancia del entorno en la búsqueda del desarrollo y crecimiento general de la región se explica mediante la coordinación y cooperación de lo que se conoce como la triple hélice. Según el departamento de Investigación e Innovación de la Comisión Europea la triple hélice es una nueva configuración institucional, entre la universidad, la industria y el gobierno que promueve una dinámica de cambio de los límites institucionales buscando así una mayor flexibilidad y adaptación entre ellos (Harrap, 2011).

El primer paso será realizar un mapa de situación, para ello limitaremos el marco territorial a la Comunidad Autónoma de Galicia. Tras analizar el plano empresarial gallego encontramos la empresa Porto-Muíños que en nuestra opinión se adapta a las características básicas de una empresa glocal según la metodología planteada en este trabajo.

La siguiente tabla 1 nos da a conocer de manera rápida y resumida la empresa que más adelante someteremos a estudio para explicar esas características que, de manera acorde con nuestra definición de empresa glocal, la convierten en un claro ejemplo de actor local que desarrolla estrategias glocales.

**Tabla 1. Resumen datos empresariales de Porto-Muiños SL**

PORTO-MUIÑOS	
Actividad	Recolección, procesado y comercialización de algas marinas.
Código CNAE	1022 – Fabricación de conservas de pescado.
Nº de empleados	20
Volumen de negocio	3 millones de €
Comercio exterior	20% de la producción

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CLUSAGA.

## 4.1 Entorno económico y empresarial

Antes de entrar en los detalles locales de Porto-Muiños y mostrar la existencia de los cuatro pilares básicos definidos en el apartado anterior vamos a dibujar un breve esquema que nos muestre la situación de la región y del sector en los cuales se desenvuelve la empresa. Porto-Muiños tiene su domicilio social en el municipio coruñés de Cambre por lo que analizaremos la situación de la comunidad gallega. En cuanto al sector, la empresa pertenece al sector industria y de manera más específica al subsector de la fabricación de conservas de pescado<sup>6</sup>.

Para la realización de este esquema nos ayudaremos del análisis DAFO realizado por la Xunta de Galicia en el año 2010. El análisis DAFO nos sirve para analizar, como sabemos, las fortalezas y debilidades que posee una empresa, organismo, institución, región, etc., así como las amenazas y oportunidades que se le presentan. El resultado del análisis en estos ámbitos (interno y externo) nos sirve para detectar aquello que el entorno nos ofrece y ver si internamente estamos preparados para poder demandarlo en el caso de las oportunidades, o superarlo cuando se tratan de amenazas (Xunta de Galicia, 2010).

<sup>6</sup> Cuando analicemos los datos del sector debemos tener en cuenta que la mayoría de los datos del mismo se corresponden con la producción de conservas de pescado y no de algas marinas, la actividad de nuestra empresa.

**Tabla 2. Resumen DAFO Galicia**

Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrios en la distribución del territorio.</li> <li>• Déficit industrial.</li> <li>• PIB per cápita bajo.</li> <li>• Composición de la base empresarial.</li> <li>• Infrautilización de las TIC.</li> <li>• Inversión en I+D.</li> <li>• Cualificación de la mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización geográfica y marítima.</li> <li>• Sectores industriales ligados a los recursos endógenos de la región (presentan potencial de desarrollo)</li> <li>• Esfuerzo institucional por promover el sistema de redes empresariales.</li> <li>• Marca Galicia como referente de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la Unión Europea.</li> <li>• Globalización económica.</li> <li>• Atraso en materia de innovación y nuevas tecnologías.</li> <li>• Situación económica actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda exterior de los productos en los que está especializada la comunidad.</li> <li>• Creación de redes en el sector empresarial gracias al impulso de las administraciones públicas.</li> <li>• Cooperación territorial europea.</li> <li>• Disponibilidad de las TIC.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Xunta de Galicia.

Los puntos expuestos en la tabla 2 son a grandes rasgos los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la comunidad gallega. A continuación analizaremos más detalladamente algunos de estos puntos con datos de la región<sup>7</sup> y el sector al que pertenece Porto-Muñíos.

En primer lugar la Consellería de Facenda define debilidades de ámbito social como son el elevado envejecimiento de la población así como el acusado porcentaje de gente dependiente, además en cuanto a la distribución territorial supone un punto flaco su polarización y desequilibrios, puesto que condicionan el desarrollo de un polo obligando al otro a su desertización, y por último la baja tasa de actividad de la población agravada por la actual situación económica.

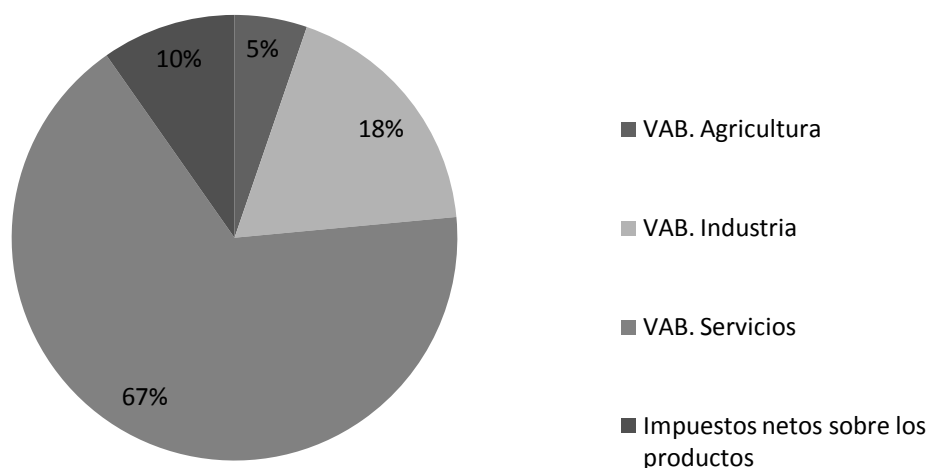
En cuanto a las debilidades productivas de la región hablamos en primer lugar de un déficit industrial, esta debilidad es muy visible al analizar la estructura del PIB por el lado de la oferta ya que el 67% del peso del Valor Añadido Bruto pertenece al sector

<sup>7</sup> A través de datos del portal de exportaciones e importaciones del Ministerio de Economía y Competitividad (ICEX) y del IGE (Instituto Galego de Estatística).



servicios dejando a la industria con un escaso 18%, como podemos observar en el gráfico 10, con datos del año 2012.

**Gráfico 10. Estructura sectorial del VAB de Galicia, en %. Año 2012**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE.

El segundo punto débil es el PIB per cápita que presenta la economía gallega. En la tabla 3 se muestra las cinco regiones europeas con mayor PIB per cápita en el año 2010, para una mejor comparación los datos están en paridad de poder adquisitivo (Eurostat, 2013). Si comparamos el dato de la región de Galicia en ese mismo año supone una cuarta parte del PIB per cápita de la región del Reino Unido, Inner London, situada en el primer puesto del ranking. Además, Galicia no solo presenta una gran distancia con las regiones más punteras de Europa si no que también tiene una diferencia de 2.500,00 € con la media europea.

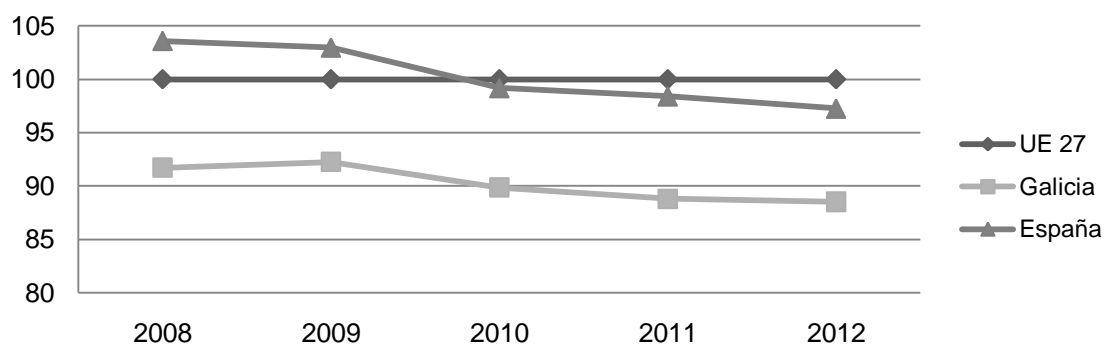
**Tabla 3. Ranking de regiones europeas en rpc, año 2010**

AÑO 2010	PIB per cápita PPA
Inner London (UK)	80.300,00 €
Luxembourg (LU)	65.200,00 €
Bruxelles-Cap. (BE)	54.700,00 €
Hamburg (DE)	49.600,00 €
Île de France (FR)	44.200,00 €
EU27	24.500,00 €
Galicia (ES)	22.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del EUROSTAT.

Actualmente el PIB gallego se sigue manteniendo por debajo de la media europea como podemos observar en el gráfico 11.

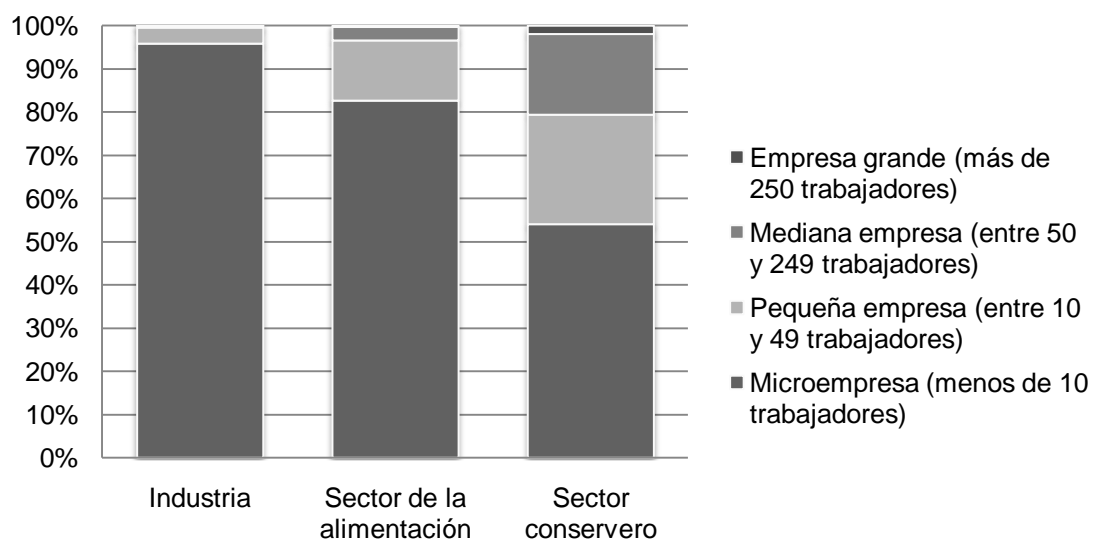
**Gráfico 11. PIB per cápita PPA (UE27 = 100)**



Elaboración propia a partir de datos del IGE.

Otro de los principales problemas del sector productivo gallego es la composición de la base empresarial. Según los datos del IGE para el año 2011 el 95,80% del total de empresas gallegas son microempresas de menos de 10 trabajadores, lo que le confiere un escaso posicionamiento estratégico, y reduce sus posibilidades de crecimiento e innovación, suponiendo de esta manera una gran debilidad a superar. En el siguiente gráfico (gráfico 12) se muestra dicha composición empresarial para el sector industrial, el subsector de la alimentación y la actividad conservero en el año 2011.

**Gráfico 12. Estructura empresarial en Galicia año 2011**



Elaboración propia a partir de datos del IGE.

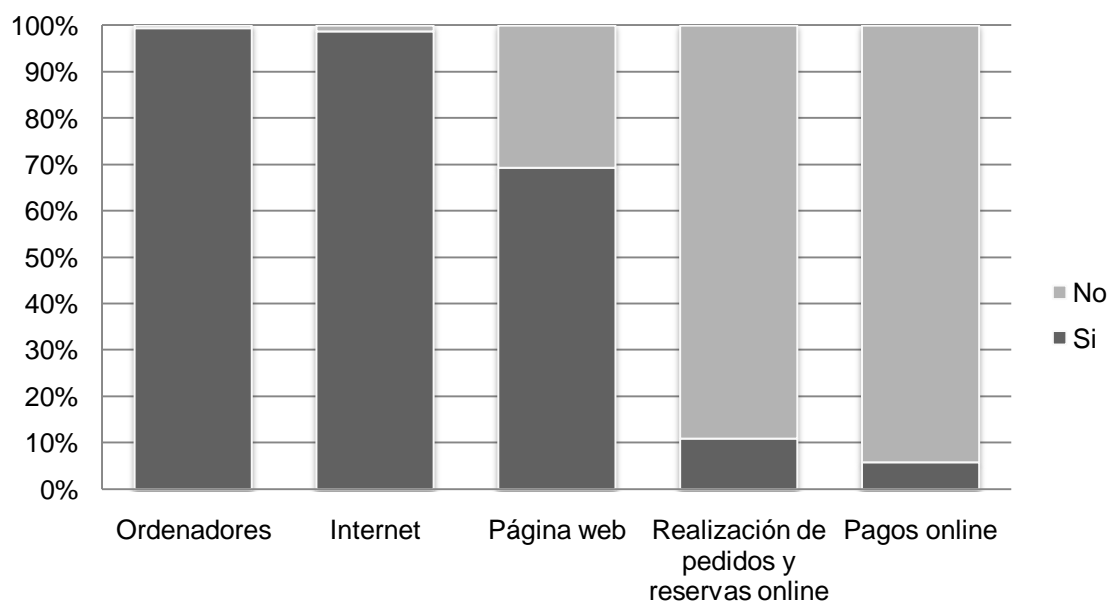
La forma de superar esa debilidad es la colaboración entre empresas y la clusterización, de manera que sin perder del todo su independencia las empresas reforzarían su posicionamiento estratégico. Pero, en palabras de la Xunta, la conformación de las empresas gallegas dificulta este proceso de unión especialmente en aquellas actividades con una amplia experiencia.

No solo el sector productivo es reacio a las relaciones inter empresa, también las colaboraciones entre universidad y empresa no son muy frecuentes. Esto supone un desperdicio de recursos externos positivos, a su disposición, por parte de las empresas.

Siguiendo con las debilidades presentadas en el análisis DAFO, destaca la infrutilización de las TIC.

Lo más llamativo del gráfico 13, presentado a continuación, es que si bien es cierto que en el año 2012 el 99,4% de las empresas gallegas tienen ordenadores y el 98,8% línea de internet, éstas no presentan un uso eficiente del mismo.

**Gráfico 13. Uso de las TIC en las empresas (año 2012)**



Elaboración propia a partir de datos del IGE.

Del casi 99% de empresas que tienen acceso a Internet un 69,4% tienen sitio Web propio. Y de este aproximadamente 70% con sitio Web tan solo un 11% realiza pedidos o reservas online y un escaso 5,9% admite pagos a través de Internet.

Debemos tener en cuenta que el comercio online es una gran oportunidad que el mercado actual ofrece puesto que la empresa puede vender al consumidor directamente sin necesidad de intermediarios y sin los gastos que supondría un establecimiento con venta directa al consumidor. Además de poder acceder a una cuota de mercado mayor tanto en número de consumidores como en marco territorial.

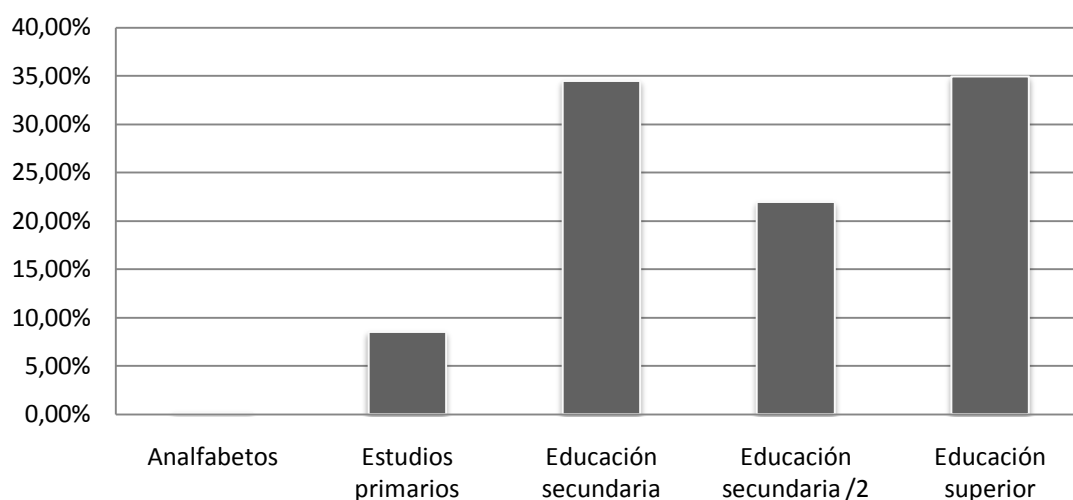
En otro ámbito, el escaso interés por la inversión en I+D+i del sector privado, como se muestra en la tabla 4 en la diferencia con Europa, reduce sus posibilidades de poseer una mayor ventaja competitiva en el mercado. Los proyectos de este tipo desarrollados en Galicia están en su inmensa mayoría impulsados por el sector público.

**Tabla 4. Gasto empresarial en I+D**

<b>Gasto empresarial en I+D</b>	<b>Europa</b>	<b>Galicia</b>
<b>2000</b>	65,45%	32,62%
<b>2001</b>	65,35%	27,96%
<b>2002</b>	64,73%	38,68%
<b>2003</b>	64,37%	40,05%
<b>2004</b>	64,26%	37,59%
<b>2005</b>	63,89%	43,44%
<b>2006</b>	64,54%	44,11%
<b>2007</b>	64,68%	55,37%
<b>2008</b>	64,28%	48,10%
<b>2009</b>	62,76%	44,42%
<b>2010</b>	62,92%	45,07%
<b>2011</b>	63,33%	48,39%

Elaboración propia a partir de datos del IGE.

Un punto fundamental a la hora de que un sistema productivo sea competitivo es que su mano de obra presente una cualificación adecuada. La formación es extremadamente importante a la hora de mostrar una ventaja competitiva en cuanto a capital social. Esto en Galicia supone una debilidad ya que en 2012, como se muestra en el gráfico 14, tan solo un 35% de la población activa gallega presenta un nivel de estudios superior, mientras el 43,18% presentan estudios secundarios de primer grado o menos.

**Gráfico 14. Nivel de estudios población activa gallega (año 2012)**

Elaboración propia a partir de datos del IGE.

En cuanto al nivel de estudios en el sector industrial según los datos del IGE tan solo un 4,6% de los ocupados en la industria tienen estudios superiores.

Tras la explicación de algunos de los puntos débiles de la región y su comparación con los datos del sector de la empresa estudiada, es el turno de las fortalezas. La Xunta define varios puntos fuertes que posee Galicia como son la localización geográfica en cuanto a su situación transfronteriza con el norte de Portugal, así como la localización marítima en relación con el tráfico del mar. Además destaca la apuesta futura que la región hace en el desarrollo de energías renovables gracias al incremento de la conciencia ambiental de la sociedad y del avance en la formación del capital humano. Otro de los puntos a destacar es la importancia de Galicia como lugar de interés en el sector turístico.

Pero las fortalezas con mayor importancia para este trabajo son aquellas relacionadas directamente con el sector empresarial. Una de las principales ventajas para las empresas gallegas es que los sectores industriales en los que se localizan están ligados a los recursos endógenos de la región y tienen un alto potencial de desarrollo. A pesar de que anteriormente situamos el escaso interés de las empresas a la clusterización como una debilidad, el esfuerzo institucional por promover la misma sí supone un punto fuerte para la región.

Por último cabe destacar una gran ventaja competitiva en cuanto al producto fabricado en la comunidad autónoma y la explotación de la marca Galicia como principal diferenciación de calidad. Las Denominaciones de Origen (DO) y las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) fueron creadas con el propósito de garantizar la calidad y procedencia de los productos en el caso de la industria agroalimentaria. En Galicia son muchos los productos que reciben estas etiquetas distintivas como podemos observar en la tabla 5.

**Tabla 5. Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas.**

Carnes	Vinos	Quesos	Aguardiente y licores	Otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IXP Ternera gallega</li> <li>• IXP Lacón gallego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D.O. Ribeiro</li> <li>• D.O. Monterrei</li> <li>• D.O. Rías Baixas</li> <li>• D.O. Valdeorras</li> <li>• D.O. Ribeira Sacra</li> <li>• Viños da Terra:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barbanza e Iria</li> <li>• Betanzos</li> <li>• Val do Miño-Ourense</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D.O. Arzúa-Ulloa</li> <li>• D.O. Cebreiro</li> <li>• D.O. Queixo de tetilla</li> <li>• D.O. San Simón da Costa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D.G. Augardente/Orujo de Galicia</li> <li>• D.G. Augardente de Herbas de Galicia</li> <li>• D.G. Licor Café de Galicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura ecolóxica</li> <li>• IGP Castaña de Galicia</li> <li>• IGP Faba de Lourenzá</li> <li>• IGP Mel de Galicia</li> <li>• IGP Pan de Cea</li> <li>• IGP Pataca de Galicia</li> </ul>

Elaboración propia a partir de datos de la Consellería de Medio Rural e do Mar.

Además cuatro nuevas IGP se encuentran en trámite: el Botelo Galego, la Androlla Galega y los pimientos de Arnoia y Oimbra.

El siguiente paso será analizar el entorno en el que se desenvuelve la región, y las amenazas y oportunidades que el mismo presenta.

Una de las principales amenazas que señala la Xunta es la ampliación de la Unión Europea y la globalización económica. La presencia de nuevos estados miembros en la UE y países emergentes que poseen personal con una cualificación alta y reducidos costes compiten con Galicia pudiendo llegar a darse procesos de deslocalización y desvío de inversiones.

La diferencia entre Galicia y las regiones más avanzadas de Europa en términos de innovación y nuevas tecnologías supone una gran desventaja en sí misma. Y la situación económica mundial es también un peligro para la economía en tanto que la

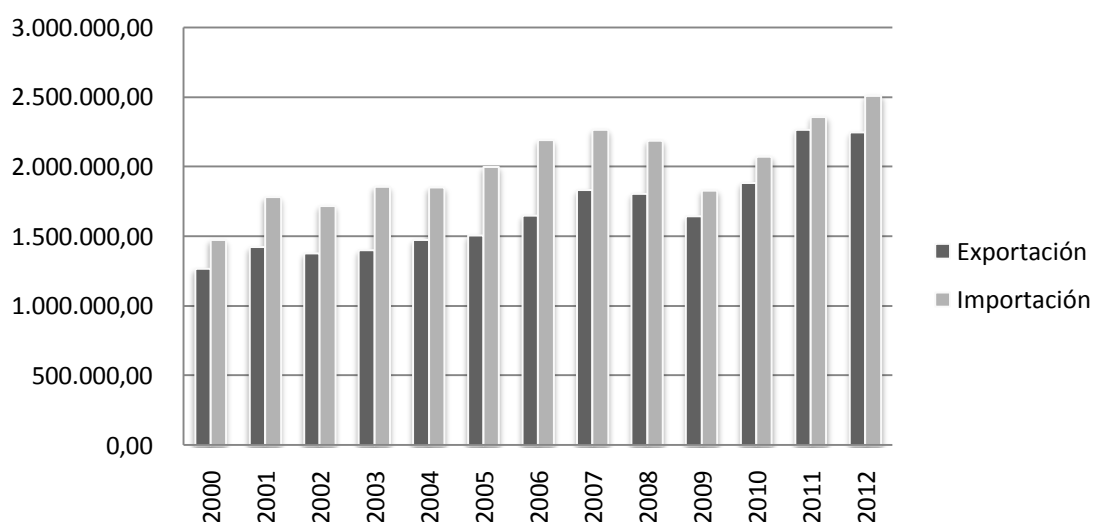
estabilidad macroeconómica se ve afectada y la liquidez en los mercados financieros es escasa.

Pero no todo en el entorno es negativo. Existe una demanda global de los productos en los cuales nuestra comunidad autónoma está especializada (astilleros, pesca, acuicultura, madera, piedra, sector agroalimentario, textil, etc.).

Cabe señalar que el sector agroalimentario no aprovecha todas sus oportunidades. Aunque se ha desarrollado a lo largo de los años de manera tradicional en Galicia, todavía presenta una productividad baja y no genera un valor añadido óptimo, la industria agroalimentaria gallega se conforma con la producción de derivados simples cuya demanda es menos dinámica. Perdiendo de esta manera la posibilidad de ocupar una parte más específica del mercado (López Iglesias, y otros, 2011).

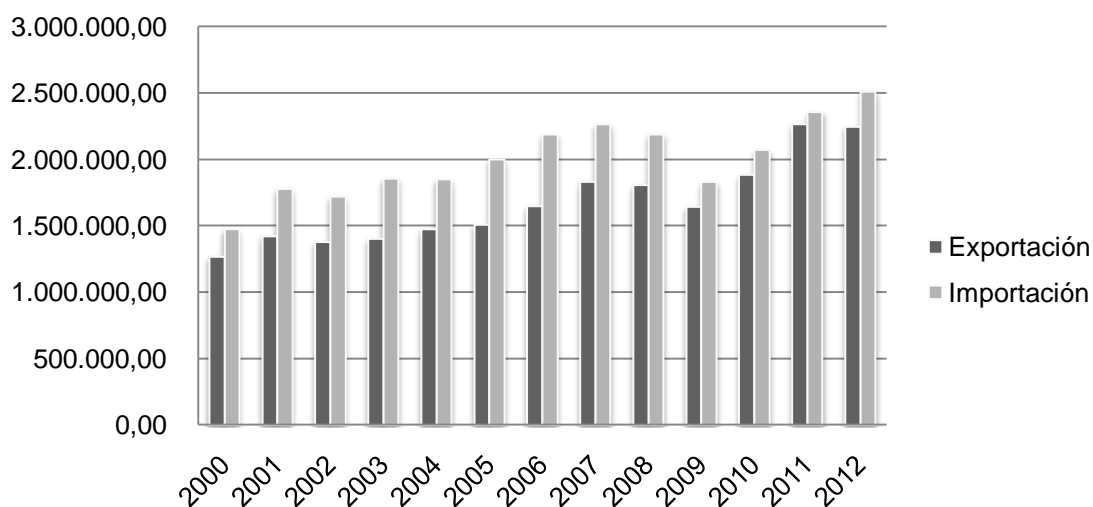
Y a pesar de esta demanda global presenta una balanza comercial internacional negativa, convirtiéndose en una región principalmente importadora en este campo.

**Gráfico 15. Comercio exterior del sector agroalimentario (datos en miles de €).**



Elaboración propia a partir de datos del ICEX.

No es el caso de la actividad conservera (desarrollada por Porto-Muñíos) donde la balanza comercial es positiva y presenta una tasa de cobertura media del 205,45% entre los años 2000 y 2012.

**Gráfico 16. Comercio exterior del subsector conservas (datos en miles de €).**

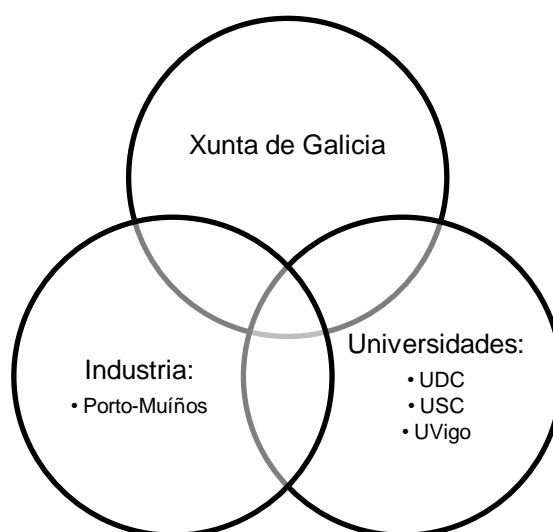
Elaboración propia a partir de datos del ICEX.

La creación de redes de cooperación empresarial en los sectores estratégicos supone un desarrollo más eficiente de los principales sectores productivos, y amplía sus posibilidades de crecimiento.

Por último existe también una creciente preocupación global por el medio ambiente la búsqueda de fuentes de energía alternativas es una gran oportunidad para Galicia ya que presenta un elevado potencial para su producción.

Tras la delimitación de nuestro campo de estudio y el análisis de la región y el sector podemos establecer que actores y agentes conforman la triple hélice en este caso, como se muestra en la imagen 2.



**Imagen 2. Triple hélice.**

Elaboración propia.

El último paso será demostrar la existencia de las características básicas de una empresa glocal, definidas en el apartado anterior, en nuestra empresa sometida a estudio, Porto-Muñíos S.L.

## 4.2 PORTO-MUÍÑOS S.L.<sup>8</sup>

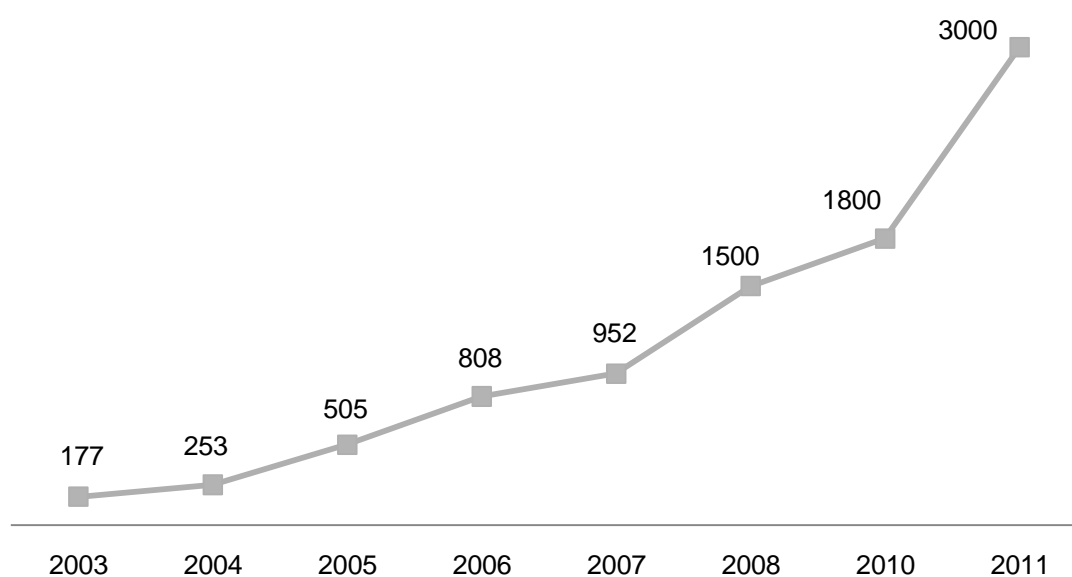
Después de realizar un estudio sobre el entorno en el que encuadramos nuestro ejemplo práctico, a continuación analizaremos la empresa Porto-Muñíos para mostrar la existencia de empresas glocales y cómo éstas actúan enriqueciendo el entorno en el que se establecen. Con la ayuda de las entrevistas e informes publicados sobre ella.

La empresa nace como consecuencia de una inversión en la anterior actividad empresarial de los propietarios. Antonio Muñíos y Rosa Mirás poseían en el municipio coruñés de Cambre unas instalaciones dedicadas al cultivo de setas, para dar salida a su excedente tomaron la decisión de llevar a cabo una reconversión de la planta y convertirse también en una fábrica conservera además de realizar su actividad como cultivadores.

<sup>8</sup> (Pena, 2011), (Fundación Biodiversidad, 2011) y (More Santiago, 2012)

En 1998 un año después del cambio en sus infraestructuras surge la idea de realizar conservas de las algas marinas tan abundantes en las costas gallegas. Antonio Muíños continúa así su actividad empresarial en calidad de persona física como empresario individual, obteniendo cada año un volumen de ventas mayor, como se muestra en el gráfico 17.

**Gráfico 17. Evolución de las ventas (miles de €).**



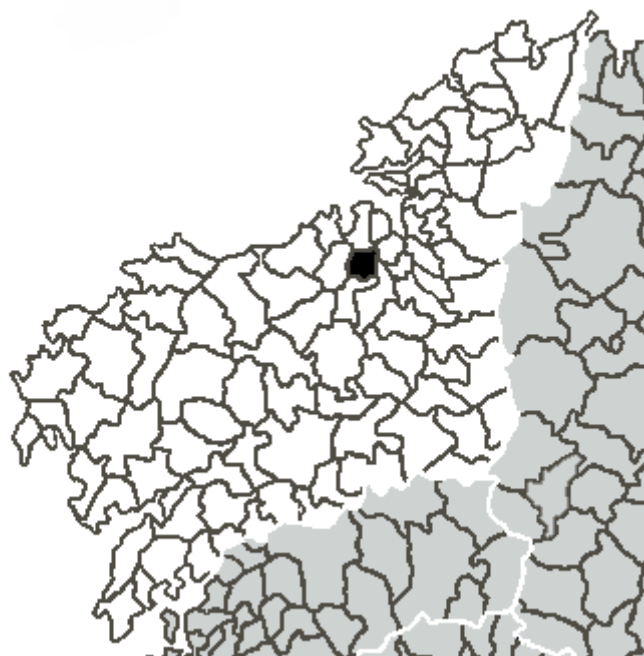
Elaboración propia a partir de datos de (Jané, 2008), CLUSAGA y (Palleiro, 2011).

Dadas las cifras de ventas anteriores es lógico el cambio de persona física a persona jurídica llevado a cabo el 20 de diciembre del 2011, también la apertura de la tienda online es un factor importante a la hora de realizar el cambio al régimen de sociedades. Porto-Muíños pasa a ser una sociedad de responsabilidad limitada en cuyo órgano de gobierno figuran dos administradores solidarios, Antonio Muíños y Rosa María Mirás (INFORMA, 2013).

El cambio jurídico supone para el empresario, a grandes rasgos, dejar de responder con su patrimonio personal ante posibles deudas de la empresa, debe establecer un capital mínimo de aproximadamente 3.000 € y estar inscrita en el Registro Mercantil así como depositar sus cuentas anuales en el mismo.

De esta manera nace Porto-Muños, una empresa dedicada a la recolección, procesado y comercialización de las algas alimentarias marinas.

**Imagen 3. Mapa.**



Elaboración propia.

Su localización geográfica situada en el litoral gallego favorece el desarrollo de las actividades tanto de recolección por su proximidad al mar, como de procesado debido a la existencia de espacios industriales y empresariales, todo ello en un radio territorial cercano. Cabe destacar también que la existencia de infraestructuras para el transporte próximas y variadas, como puertos, aeropuertos, tren y carreteras, supone una ventaja a la hora de realizar una comercialización del producto más rápida y menos costosa.

#### 4.2.1 Producto especial.

La utilización de algas como producto alimentario es algo muy poco explotado en nuestro país y en gran parte del mundo, excepto en la cocina asiática.

Lo exótico del producto le confiere una ventaja competitiva y al mismo tiempo presenta un elevado riesgo dado que la inexistencia del producto con anterioridad supone un hándicap a superar. Sin embargo nuestra empresa encontró la manera adecuada de

hacerlo, se enfrentó a su casi inexistente mercado y lo creó a base de innovación y la utilización eficiente de todos aquellos recursos a su alcance.

En palabras de su gerente y fundador, Antonio Muíños, “la innovación es sumamente necesaria para crecer y mantenerse en el mercado, porque la empresa que no cuenta con ella pierde de manera rápida una cuota de mercado muy grande. Aunque sea complicado para las pequeñas empresas, merece la pena porque siempre hay quien es capaz de hacer lo mismo que tú más barato o imitarte. Y la innovación te ayuda a combatir esas amenazas” (Pena, 2011).

El primer paso fue alcanzar el conocimiento necesario sobre el producto en cuestión, es decir cuáles son las especies comestibles y cuáles no. Para ello solicitó la colaboración de la Universidade da Coruña y realizó un proyecto de investigación al respecto.

Muchos de los proyectos de I+D que desenvuelve buscan la manera de desarrollar sistemas de acuicultura para el cultivo de algas y de esta manera garantizar la sostenibilidad del producto y la correcta preservación del medio.

Trata de desarrollar una actividad empresarial responsable con el medio ambiente, pues a penas genera residuos. Los descartes de las algas son productos orgánicos y con un alto contenido en nutrientes por lo que aquellos que no son válidos para su comercialización se utilizan como materia prima en la elaboración de abonos. Para mostrar su preocupación con el medio y su espíritu innovador señalamos el ejemplo de los residuos generados al fabricar una de sus conservas, la de hueva de erizo de mar. La concha del erizo comercializado suponía un volumen de residuo que no se podía utilizar como materia prima de abono por lo que tras un proyecto de investigación incentivado por la empresa esos residuos se convirtieron en el material utilizado para la fabricación de un recipiente de uso alimentario.

Además en el año 2006 recibe la certificación del Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia.

Según el informe “i.20 Innovación empresarial en Galicia” realizado por la Xunta y el Ministerio de Ciencia y Tecnología en el año 2011, Porto-Muíños presentaba un total

de 358.024 € invertidos en I+D+i, ocho proyectos de innovación ejecutados y un 40% de su plantilla dedicado a tareas de este tipo en el año 2010.

No solo es la materia prima y los resultados de los proyectos de innovación lo único que le añade valor al producto, el capital humano así como su experiencia y formación son también un factor clave. La empresa cuenta en 2011 con una total de 15 personas trabajando de manera directa para ella. Una gestora, un responsable de fábrica, una doctora en Biología como responsable de I+D+i, una licenciada en Química y un Técnico Superior en calidad alimentaria y medio ambiente como responsables de calidad, un responsable y un operario de mantenimiento, tres operarios de fábrica, dos responsables del Aula de Cocina y tres trasportistas.

El crecimiento y desarrollo de la empresa es consecuencia directa de ese esfuerzo. En la actualidad comercializa aproximadamente 200 productos todos ellos con las algas como base principal. Porto-Muñíos ha incorporado las algas a productos tan cotidianos como son el arroz, la pasta, salsas, infusiones y un largo etcétera, consiguiendo así que sus productos sean más atractivos en el mercado.

Pero cuando la idea empresarial es tan diferente e innovadora no llega solo con crear un producto de calidad y comercializarlo. Se debe crear una demanda que no existe y educar al consumidor creando esa necesidad.

El trabajo realizado por la empresa en este campo es asombroso, desde el uso de los recursos que las nuevas tecnologías ponen a nuestra disposición hasta la presencia en ferias gastronómicas y colaboraciones con grupos de referencia en este campo como profesionales de la cocina como Ferrán Adrià.

Volviendo al tema del uso eficiente de las TIC, señalado en el apartado anterior como una debilidad de las empresas gallegas, en nuestro ejemplo práctico es uno de sus grandes aciertos. En 2009 crea un blog<sup>9</sup> donde publica los acontecimientos que tienen lugar en el aula de cocina que abre en Cambre con la intención de ofrecer curso donde los consumidores aprendan a utilizar sus productos de manera adecuada, desarrollando y publicando a través de la red nuevas recetas de cocina basadas en sus productos. Utiliza también las redes sociales como Facebook y Twitter.

---

<sup>9</sup> <http://auladecocinaportomuinos.blogspot.com.es/>

En 2010 crea su propia página web<sup>10</sup> en cuatro idiomas diferentes castellano, inglés, francés y alemán. En ella encontramos información sobre sus productos, sobre la empresa, así como recetas y consejos de preparación y por último una relación de notas de prensa y premios recibidos.

Por último en 2011 pone en funcionamiento una tienda online<sup>11</sup> a través de la cual se pueden adquirir todos sus productos.

## 4.2.2 Localización

Hasta este momento queda demostrado que el producto ofertado por la empresa se ajusta al primer requisito de la glocalización. Ahora hablaremos de las características y acciones que la hacen ser una empresa local.

Las algas utilizadas como materia prima para fabricar los productos comercializados por la empresa de Antonio Muíños y Rosa Mirás tienen su origen en la costa gallega y son recolectadas por mariscadores y mariscadoras de las cofradías gallegas, sobre todo de la zona de la Costa da Morte. Una vez recolectadas su transformación se lleva a cabo en la factoría propiedad de la empresa instalada en el municipio coruñés de Cerceda.

Pero como sabemos no se trata solo de la utilización de los recursos materiales y la mano de obra, se trata de crear riqueza en cuanto a capital social y presentar una relación de reciprocidad con la localidad. Y eso se muestra con el esfuerzo en llevar a cabo una recolección sostenible que respete el medio marino de las costas gallegas, el interés en desarrollar proyectos de investigación de la mano de las instituciones públicas y las universidades gallegas, así como proyectar la marca Galicia como señal de calidad.

## 4.2.3 Incursión en redes

---

<sup>10</sup> [www.portomuinos.com](http://www.portomuinos.com)

<sup>11</sup> <http://www.cocinaparanavegantes.com/tienda/es/>

Si por algo se caracteriza la empresa es por su alto espíritu innovador y por la gran implicación que presenta en sus relaciones tanto con la universidad como con aquellas organizaciones que impulsen la innovación empresarial.

La incursión en redes presentada por la empresa es muy diversa y abundante. Remarcamos, en este sentido, el creciente interés por asociaciones y clúster empresariales que desarrollen actividades de innovación y creen apoyos para la internacionalización y expansión a nuevos mercados, promovido en gran parte por la Xunta de Galicia. La empresa objetivo del análisis forma parte activa de este nuevo sistema de relaciones entre la industria, el gobierno y la universidad. Como prueba de ello veremos su participación en algunas organizaciones de este tipo.

En primer lugar hablaremos de la Plataforma Tecnológica Galega Agroalimentaria (Ptgal). Su actividad principal es el desarrollo de proyectos de I+D+i a través del impuso o creación de grupos de trabajo. Además promueve sacar el máximo rendimiento a la interacción que se produce entre sus integrantes, ya que acerca las intenciones de desarrollo de empresas del sector agroalimentario, instituciones y grupos de investigación.

En concreto conforman la organización 125 empresas del sector, entre ellas Porto-Muíños, 62 grupos de interés empresarial, como servicios de consultoría y técnicos, soluciones informáticas, grupos de inversión y otros, 17 instituciones, siendo una de ellas la UDC, y por último tres grupos de interés de carácter institucional.

A través de la página del Ptgal también se puede acceder a las distintas plataformas tecnológicas divididas en función del sector, Porto-Muíños S.L. es miembro de la Plataforma Tecnológica Galega de Acuicultura (PTXGA). Esta plataforma tiene como objetivo el unir los esfuerzos de todos los miembros del sector en proyectos de I+D+i consiguiendo de esta manera llevarlos a cabo de una manera más productiva y eficaz. Ahora hablaremos de otro tipo de red, en este caso se trata de un clúster el CLUSAGA (Clúster Agroalimentario de Galicia). Busca la unión del sector agroalimentario gallego con el propósito de mejorar la competitividad empresarial.

Para ello sus miembros presentan una activa participación. El CLUSAGA está formado por 42 empresas del sector agroalimentario (junto con Porto-Muíños son en total siete

las empresas asociadas que se dedican al procesado de productos del mar, pero solo nuestra empresa trabaja con las algas como materia prima. Las seis empresas restantes son: Calvo Conservas S.L.U., Conservas Antonio Alonso S.A., Jealsa Rianxeira S.A., Pescanova S.A. y Tanfresco S.L.), siete entidades asociativas como consejos reguladores de denominaciones de origen y en el caso del sector ligado a la empresa en cuestión CONXEMAR (Asociación Española de Mayoristas, Importadores, Transformadores y Exportadores de Productos de la Pesca y Acuicultura), tres centros tecnológicos (a destacar el Centro Técnico Nacional de Conservación Productos de la Pesca) y las tres universidades gallegas Coruña, Santiago de Compostela y Vigo.

Las empresas asociadas al CLUSAGA suponen un 2% del número de empresas total de la industria alimentaria de Galicia. A pesar de ser una cifra aparentemente pequeña si valoramos el número de ocupados que abarca y el peso de su volumen de negocios total la incidencia en el sector es mayor, puesto que los socios ocupan a 4.500 personas suponiendo un 16% de la ocupación del sector y su cifra de negocios es el 30% del total.

Sus objetivos son más amplios que en el caso del Ptgal, puesto que busca el desarrollo del I+D+i en el sector pero también impulsar la generación de valor añadido, mejorar la productividad y la sostenibilidad además de optimizar el posicionamiento de las empresas del sector agroalimentario gallego en los mercados así como impulsar la internacionalización empresarial. El CLUSAGA estudia mercados y tendencias distribuyendo la información entre sus socios y promueve la creación de grupos de cooperación con intereses comunes.

Además lleva a cabo el desarrollo de un Plan Estratégico durante cuatro años desde el 2011. De este plan forman parte todos los socios y tiene como objetivos prioritarios impulsar la innovación y desarrollo tecnológico, facilitar el acceso a nuevos mercados, potenciar la marca Galicia además de promover la mejora del capital humano y la gestión empresarial.

Con estos dos ejemplos mostramos como la empresa en cuestión participa y se beneficia de los grupos que unen la triple hélice (industria, universidad y administraciones públicas) con el objetivo de aprovechar los recursos de su entorno de una manera más eficiente.



#### 4.2.4 Internacionalización

En cuanto a la internacionalización y presencia en el plano global cabe señalar que aproximadamente el 20% de su producción se vende en el extranjero. Tiene presencia tanto en países europeos como fuera del continente. Desde Andorra, Francia, Reino Unido, Bélgica, Grecia, Italia, Portugal, Montenegro, Alemania, Austria, República Checa, Eslovenia, Dinamarca, Luxemburgo, Holanda, Suecia hasta en países de otros continentes como Japón, México, Brasil o Estados Unidos. La empresa inició su etapa internacional al entrar en el programa PIPE con el ICEX en el año 2004.

Dadas las características especiales del producto, el tipo de mercado que busca es aquel en el que las rentas de los consumidores les permitan adquirir productos alimentarios con una elaboración mayor, es el caso de los países a los que exporta la empresa. La media de su renta per cápita en el año 2011 calculada en función de los datos del Banco Mundial es de aproximadamente 34.600 \$ a precios internacionales.

Tras cubrir los cuatro puntos que marcamos como requisitos fundamentales en la definición de empresa glocal, solo queda afirmar que Porto-Muñíos es un ejemplo de empresa gallega que utiliza estrategias locales para un desarrollo más eficiente tanto de la empresa en sí como de su entorno.

## Conclusiones

A través de este trabajo describimos la glocalización como un fenómeno que se crea desde el ámbito local hacia el plano global. Esta nueva corriente surge de la reacción de aquellos actores locales superados por la globalización y que buscan de alguna manera ocupar un puesto en la esfera global sin abandonar su región.

A aquellas empresas que llevan a cabo estas estrategias glociales las definimos mediante cuatro características básicas que son la oferta de un producto diferenciado en el mercado fruto, en gran parte, de la inversión en I+D, el desarrollo de su identidad local (localización), el aumento de su poder y posicionamiento a través del establecimiento de relaciones con su entorno (lo que denominamos incursión en redes) y todo ello sin cerrarse al exterior mediante la explotación de nuevos mercados transnacionales (internacionalización).

Como ejemplo práctico de empresa glocal expusimos el caso de Porto-Muñíos. La empresa gallega muestra las características descritas a lo largo del desarrollo metodológico.

En primer lugar, y siguiendo el esquema planteado, hablamos del tipo de producto ofertado. Como sabemos el producto debe poseer características especiales que lo conviertan en un producto diferenciado e innovador en el mercado. Nuestra empresa comercializa unos 200 productos aproximadamente, todos ellos producidos a base de algas marinas comestibles. Estos productos son consecuencia de un alto esfuerzo innovador, que convierte una materia prima hasta ahora escasamente utilizada en el

sector alimentario en la base principal de platos preparados, infusiones, especias, y un sinnúmero de posibilidades.

A continuación desarrollamos la implicación local de la empresa y su localización. Porto-Muñíos ve su región como una fuente de recursos de donde extrae su materia prima y utiliza su factor trabajo para llevar a cabo el desarrollo de su actividad. Pero uno de sus principales objetivos es explotar de manera sostenible y responsable para con el medio ambiente y la región. Para ello, por ejemplo, participa en proyectos de innovación en el cultivo de las algas. Además de llevar a cabo planes estratégicos que promuevan el desarrollo empresarial local y la mejora del capital humano, entre otros objetivos, como es el caso del Plan Estratégico do Clúster Alimentario de Galicia (CLUSAGA) 2011-2015.

La incursión en redes como herramienta para potenciar sus capacidades a través de las relaciones con su entorno queda demostrada a través de su presencia en el CLUSAGA y en la Plataforma Tecnológica Agroalimentaria Galega, además de los múltiples proyectos desarrollados gracias a la colaboración de las universidades gallegas.

Y como último punto, la presencia de sus productos en más de una veintena de países. Entre muchos otros, países europeos como Francia, Dinamarca, Suecia, hasta países americanos como Estados Unidos, México o Brasil, y llegando incluso al continente asiático en países como Japón o Singapur. Desde que inició su andadura internacional en el año 2004 su evolución ha sido muy positiva.

Empresas como Porto-Muñíos deberían ser referentes para todos aquellos empresarios que deseen iniciar un proyecto emprendedor basado en la innovación y la calidad. Las empresas gallegas cuentan con una gran cantidad de recursos infrautilizados a su alrededor, especialmente en aquellos sectores tradicionalmente explotados y que no muestran cambios en su sistema productivo o comercial a lo largo de los años.

En mi opinión la implantación de este tipo de estrategias glocales en las empresas, junto con una nueva organización de las relaciones entre la industria, la universidad y las administraciones públicas pueden suponer un gran cambio de la situación actual.

La utilización de nuevas tecnologías, el desarrollo de I+D o la cualificación de la mano de obra son factores muy importantes a la hora de marcar la diferencia en el valor añadido de los productos. Por ello en los últimos años el capital social es un factor relevante para la industria y en mayor medida en el caso de las empresas glocales que buscan remarcar la identidad local y la calidad de sus productos.

Pero no podemos cargar todo el peso sobre la industria y por ello resulta tan atractiva la idea de la colaboración entre empresas, universidades y administraciones públicas. El crecimiento y desarrollo de la localidad debe ser responsabilidad tanto de los actores locales (empresas) como de los agentes (organismos e instituciones).

# Bibliografía

*Banco Mundial*. (2013). Obtido de <http://www.bancomundial.org/>

Barquero, A. V. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones regionales* (11), 183-210.

Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 47-62.

Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2008). Las Born Global. Empresas de acelerada internacionalización. *TEC Empresarial*, 2 (2), 9-19.

Carrasco, I., & Castaño, M. S. (2008). El emprendedor schumpeteriano y el contexto social. *ICE* (845), 121-134.

CERFE Group; World Bank Institute; The Glocal Forum. (2003). *Glocalization. Research study and policy recommendations*. Roma: CERFE in cooperation with the Glocal Forum and the Think Tank on Glocalization.

Chomsky, N., & Dieterich, H. (1997). *La aldea global*. Tafalla: Txalaparta.

Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* (3), 3-10.

Eurostat. (21 de marzo de 2013). Regional GDP per capita in the EU in 2010: eight capital regions in the ten first places. *Eurostat newsrelease* (46/2013).

FMI. (1997). *World Economic Outlook*. Washington.

Fundación Biodiversidad. (2011). *Porto-Muñíos, Las Verduras del Mar*.

Gray, J. (1994). *Liberalismo*. Madrid: Alianza Editorial.

Harrap, K. A. (2011). *The results of creating, developing and coordinating a European FOOD-Cluster*. European Commission, Research & Innovation. Luxembourg: Publications Office of European Union.

- ICEX. (s.d.). Obtido de [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5518974\\_5536731\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html)
- INFORMA. (2013). *PORTO-MUIÑOS S.L.*
- Instituto Galego de Estatística. (s.d.). Obtido de <http://www.ige.eu/web/index.jsp?idioma=gl>
- Jané, M. (septiembre de 2008). Las verduras del mar. *Emprendedores*, 40-41.
- Johannisson, B. (2006). El desarrollo regional mediante la red de contactos empresariales. *Ekonomiaz* (62), 220-239.
- Johannisson, B. (2009). Glocalization as a Generic Entrepreneurial Strategy. En *The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalised Economy. Expert report no. 34* (pp. 41-58). Stockholm: The Globalisation Council.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *ICE* (848), 125-140.
- López Iglesias, E., Sineiro García, F., Santiso Blanco, J. A., Valdes Paços, B., Guntín Araújo, X., Villasante Larramendi, S., et al. (2011). *Plan Estratégico do Clúster Alimentario de Galicia*. Universidade de Santiago de Compostela, Instituto Universitario de Estudos e Desenvolvemento de Galicia (IDEGA).
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Martínez Torán, M., & Toledo, C. (2012). Lo glocal: la microempresa es un gran valor en un mundo global. DEFORMA Cultura Online.
- McLuhan, M. (1968). *Guerra y paz en la aldea global*.
- More Santiago. (4 de marzo de 2012). "En las verduras del mar hay mil y un sabores". *MERCADOS. La Voz de Galicia*, 15.
- Palleiro, L. (6 de Abril de 2011). Porto-Muñíos aumenta un 34% su facturación con más exportación. *Expansión*, p. 14.
- Pena, S. (2011). *i.20 Innovación empresarial en Galicia. 20 casos de éxito*. Consellería de economía e industria, Xunta de Galicia. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia - Consellería de economía e industria y Ministerio de Ciencia e Innovación - Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- PNUD. (2012). Obtido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html>
- PNUD; OIT; UNOPS; EUR. (2002). *Las agencias de desarrollo local*. Nueva York.

- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* , 76 (6).
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simmon and Schuster.
- Putnam, R. D. (2003). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Obtido de <http://bowlingalone.com/>
- Robertson, R. (1995). Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. En M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson, *Global modernities* (pp. 25-44). London: SAGE Publications.
- Spilling, O. R. (2001). Mobilising the entrepreneurial potential in local community development. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* , 23 (1-2), 23-35.
- Storper, M. (1997). *The Regional World*. Londres: The Guilford Press.
- Vázquez-Barquero, A. (2008). Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias políticas de desarrollo. *Prisma* (22), 35-58.
- Vázquez-Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vázquez-Barquero, A., & Garofoli, G. (1995). *Desarrollo económico local en Europa*. Madrid: Colegio de Economistas.
- Xunta de Galicia. (2010). *Plan Estratégico Galicia 2010-2014. Horizonte 2020*. Xunta de Galicia, Consellería de Facenda, Santiago de Compostela.
- Zurbano Irizar, M. (2008). Las regiones como sujetos emergentes de la economía global. *XI Jornadas de Economía Crítica*. Bilbao.
- Zurbano, M., Bidaurratzaga, E., & Martínez, E. (2012). *Las transformaciones de los modelos territoriales en el contexto de la globalización desde la perspectiva del desarrollo humano local*. Dpto. de Economía Aplicada I, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.