

La evolución de las estrategias de internacionalización de las empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar.

Strategies Evolution in Internationalization of Manufacture Family Business

Pilar Castro González (*), Horacio Molina Sánchez (***) y
Jesús N. Ramírez Sobrino (***)

Resumen

La internacionalización de la pequeña y mediana empresa familiar constituye un reto para garantizar la competitividad y supervivencia de las mismas de generación en generación. Dada la complicada situación coyuntural, hemos estudiado la evolución de sus estrategias de salida al exterior. Los resultados se han obtenido a través de una encuesta a responsables de comercio exterior y directores generales de una muestra de empresas andaluzas de carácter familiar. En concreto, a través de un análisis factorial de la variación experimentada en las ventas durante el período 2006-2009 y su vinculación a determinadas estrategias relativas a producto, comercialización y recursos humanos.

Palabras clave: internacionalización, pymes, familiar, estrategias.

Abstract

The internationalization of Small and Medium Size Enterprises (SME's) family firms represents a challenge to guarantee the competitiveness and survival itself generation by generation. Because of this complex situation, we studied the evolution of their internationalization strategies. We obtained the results from a survey to Export Managers and General Directors to Andalusian family firms. Specifically, we used factor analysis to investigated variation in turnover during 2006-2009 and their connections with different strategies related to product, marketing and human resources.

Key words: internationalization, SME's, familiar, strategies.

JEL: F10, F13, F23

(*), (**), (***) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- ETEA. Universidad de Córdoba, C/ Escritor Castilla Aguayo, 4, Córdoba, España
pcastro@etea.com, Tfno. 957 222100
hmolina@etea.com, Tfno. 957 222100
jramirez@etea.com, Tfno. 957 222100

Área Temática: Comercio e inversión.

Comunicación

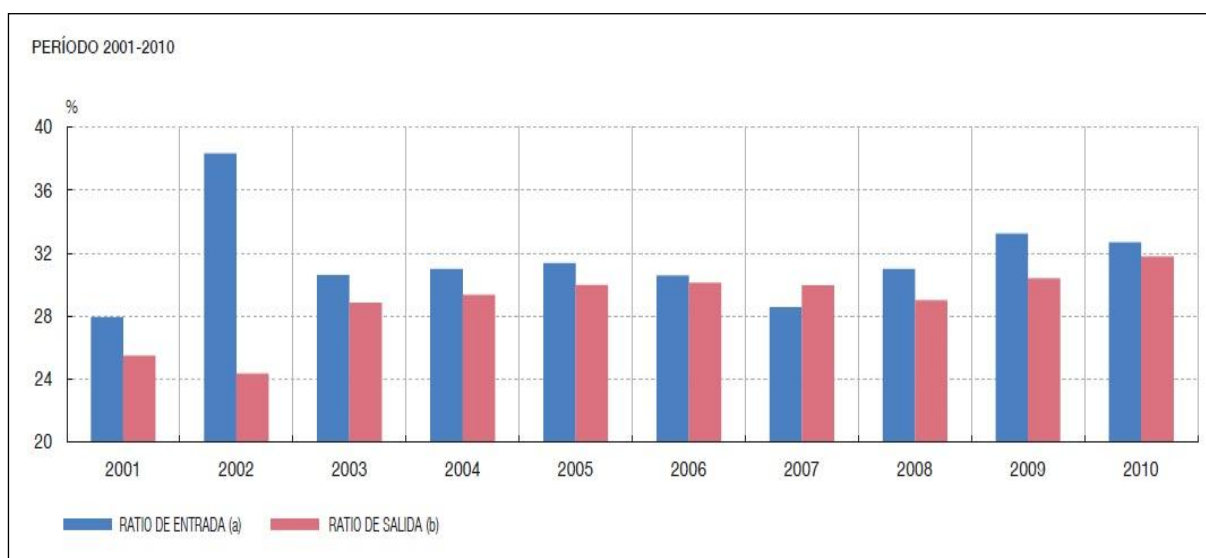
1. INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios nos confirman que aquellas empresas que se internacionalizan, afrontan de forma más eficiente la crisis que hoy en día nos acecha. Como estrategia empresarial, una creciente presencia en los mercados internacionales permite ganar dimensión y limitar los riesgos-país asociados a la actividad.

Según los últimos datos del Instituto de Comercio Exterior, sólo el 4% de las empresas españolas que exportaban en 2001, continuaron haciéndolo durante 2010. A pesar de esto, en el año 2009 el número de empresas exportadoras aumentó un 6,1%, frente al 2% del 2010. Si bien en ambos períodos se incrementaron tanto el número de empresas que iniciaron su actividad (un 15 % en 2009 y un 3 % en 2010) como el de aquellas que la abandonaron (un 11 % y un 13 %, respectivamente).

Así, en el gráfico 1, podemos apreciar cómo los ratios de entrada y salida de empresas se mantuvieron en niveles similares en 2010.

Gráfico 1. Dinámica de entrada y salida en la actividad exportadora de las empresas españolas



Fuente: Dirección General del Servicio de Estudios del Banco de España a partir del Departamento de Aduanas.

En el cuadro 1 podemos observar la evolución de la base exportadora a través del número de empresas, el número de relaciones comerciales y el volumen exportado. Así podemos ver cómo efectivamente el número de relaciones comerciales creadas en 2009 fue menor al de las destruidas. Esta tendencia experimenta un ligero cambio en 2010 donde se crearon más relaciones de las que fueron destruidas.

Cuadro 1. Evolución de la base exportadora en la base de datos del banco de España-Período 2001-2010

	Promedio 2001-2007	2008	2009	2010
Número de empresas	53.321	28.416	25.205	25.619
Número de relaciones comerciales	175.376	79.672	69.325	71.924
Volumen exportado (millones de euros)	152.432	190.322	151.680	170.893
Número medio de países de destino de las exportaciones por empresa	3,29	2,80	2,75	2,81
Número de relaciones comerciales creadas	73.068	-	29.896	33.886
Número de relaciones comerciales destruidas	71.874	-	40.243	31.287

Fuente: Banco de España, a partir de la estadística de Balanza de Pagos.

En lo que respecta a las cifras de exportaciones de las empresas andaluzas, hemos elaborado una tabla resumen de las mismas que va desde 2006 a 2010, períodos considerados en nuestro análisis para estudiar la evolución de las empresas de la muestra. Así la tendencia general ha sido favorable, excepto en el período 2009, si bien, en el 2010 hubo un incremento cercano al 30% respecto al ejercicio anterior.

Tabla 1. Exportaciones en Andalucía-Evolución 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	1.331.245	1.303.206	1.418.547	1.076.750	1.307.088
Febrero	1.255.048	1.308.382	1.441.743	1.099.308	1.405.937
Marzo	1.577.102	1.511.645	1.534.427	1.382.028	1.760.963
Abril	1.312.392	1.417.909	1.577.043	1.273.374	1.640.366
Mayo	1.502.771	1.454.666	1.696.689	1.208.060	1.589.784
Junio	1.455.564	1.345.127	1.440.061	1.262.325	1.736.700
Julio	1.228.286	1.279.318	1.356.146	1.030.194	1.498.148
Agosto	1.055.701	1.036.465	1.272.034	1.023.752	1.378.921
Septiembre	1.204.967	1.118.199	1.299.939	1.173.831	1.408.435
Octubre	1.287.915	1.372.312	1.359.161	1.308.211	1.563.616
Noviembre	1.272.248	1.474.353	1.230.657	1.294.395	1.761.619
Diciembre	1.362.236	1.344.429	1.206.429	1.345.332	1.720.575
	15.845.475	15.966.011	16.832.876	14.477.560	18.772.152

Fuente: Elaboración propia a partir de Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Las empresas familiares deben considerar las estrategias de crecimiento, entre ellas la salida al exterior, para mantener su competitividad, su supervivencia de generación en generación y la unidad familiar (Claver, Rienda y Quer, 2006). Una de esas decisiones de carácter estratégico es la internacionalización.

La misma supone una oportunidad laboral para las nuevas generaciones que se incorporan a la empresa, así como la posibilidad de diversificar el riesgo de operar en un sólo país. Aunque la salida al exterior, no está exenta de dificultades

tales como la limitación de recursos financieros y algunos factores inherentes al carácter familiar.

Existen numerosos estudios de empresa familiar, de internacionalización, pero son escasos los relativos a la internacionalización de la empresa familiar. De la bibliografía existente, muchos estudios son estadounidenses, siendo el contexto distinto al español.

Las empresas familiares poseen una importancia creciente en las economías, así como unas limitaciones o posibilidades especiales ante el crecimiento dados los recursos y capacidades con los que cuentan los cuales favorecen o limitan la estrategia. Las razones que justifican nuestra investigación son: la importancia de este tipo de empresas en el tejido industrial español y andaluz en particular y la necesidad de un mayor número de contribuciones al respecto de la internacionalización de las mismas en especial, por la situación de crisis actual.

En nuestro estudio hemos analizado la evolución de la cifra de negocio total de una muestra de empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar a lo largo del período 2006-2010 y su vinculación a determinadas estrategias relativas a producto, comercialización y recursos humanos.

2. TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Son numerosos los estudios que explican la internacionalización de las empresas. Galán, Galende y González (2000) muestran siete teorías que nos ayudan a comprender las investigaciones previas sobre la internacionalización:

- a) Teoría clásica: explica las ventajas competitivas entre países.
- b) Teoría del ciclo de vida del producto: la cual investiga las relaciones entre el ciclo de vida del producto y la internacionalización.
- c) Modelo de Uppsala: la internacionalización es un proceso gradual. Analizaremos con detalle esta teoría que supondrá una de las bases conceptuales de nuestro estudio empírico.
- d) Paradigma de Porter (también denominado modelo del diamante): analiza las ventajas de localización por países.
- e) Análisis estratégico: estudia los requerimientos estratégicos y organizativos necesarios para llevar a cabo la internacionalización.
- f) Teoría de la internalización: esta corriente investiga la teoría de los costes de transacción aplicada al proceso de internacionalización.
- g) Teoría ecléctica de Dunning (paradigma ecléctico): clasifica los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de localización y de internalización.

En Andersson (2000) encontramos otra clasificación en la que distingue dos grandes corrientes:

- a) Enfoque Económico: en esta vertiente se considera que el decisor tiene acceso a toda la información y es racional.
- b) Enfoque del Proceso: en esta corriente se enmarca al decisor en la teoría de la organización y se analiza el comportamiento del mismo.

De todas las teorías de la internacionalización existentes, nos centraremos en dos: el modelo desarrollado por la escuela de Uppsala, conocido como el modelo de las etapas y el modelo estratégico de los recursos y capacidades.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), detectaron cuatro posibles etapas en el desarrollo de la actividad internacional de las empresas suecas, objeto de su investigación. Son las siguientes:

- a) No se llevan a cabo exportaciones de manera regular.
- b) Se exporta a través de un agente o representante independiente.
- c) Se establece una filial de ventas en el extranjero.
- d) Se produce o fabrica en el extranjero.

Por otro lado, entre los enfoques estratégicos de la internacionalización encontramos la teoría de redes y la teoría de los recursos y capacidades (RBV). Nos centraremos en esta última por su papel relevante en nuestro estudio, junto a la teoría de Uppsala desarrollada anteriormente. Los modelos estratégicos no han sido habitualmente considerados un enfoque separado dentro de las teorías de internacionalización, en cambio, a nuestro entender y, en línea con Aragón y Monreal (2009), aunque es una teoría que se nutre de los enfoques secuencial y económico, en lugar de simplificar, enriquece y complementa dichas teorías por lo que la consideraremos de forma independiente. La teoría de Uppsala carece de enfoque estratégico y la teoría de los costes de transacción es excesivamente estática, al centrarse exclusivamente en los costes originados como consecuencia de la actividad internacional.

En nuestro estudio consideramos el enfoque de los recursos y capacidades como una teoría de la internacionalización en sí misma ya que, por su carácter dinámico, amplía y potencia a las anteriores. Se trata de un paradigma que explica la internacionalización a partir de los recursos, fundamentalmente de carácter interno, de los que dispone la empresa para acometer la salida al exterior. La teoría parte de la idea fundamental de que las empresas poseen recursos y capacidades que pueden convertir en ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Una tarea fundamental de las empresas es reconocer y clasificar sus recursos para posteriormente identificar las capacidades, fruto de ese conjunto de recursos, al objeto de potenciarlas y hacerlas más efectivas frente a la competencia y así explotar las ventajas competitivas generadas adecuadamente (Grant, 1991). Estos activos específicos que poseen las empresas deben tener las siguientes características: que sean capaces de generar un valor, difícil de imitar, insustituible y poco común (Barney, 1991), en aras de una mayor diferenciación con la competencia existente en los mercados.

En definitiva, podemos afirmar que esta teoría de la internacionalización, englobada dentro del enfoque estratégico, explica la salida al exterior de las empresas como una decisión estratégica apoyada en los recursos y capacidades de los que dispone la organización. Estos, convenientemente explotados, pueden suponer una ventaja competitiva en los mercados exteriores.

3. INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En línea con lo anteriormente expuesto, la aproximación a la internacionalización de las empresas familiares la vamos a fundamentar en dos teorías:

- La basada en los recursos y capacidades (Resource-based view).
- La de las etapas: modelo de Uppsala (U-model).

La primera de ellas afirma que la empresa familiar posee una serie de recursos y capacidades inherentes a su carácter y que suponen, en muchos casos, una ventaja competitiva. Debido a estas fortalezas y debilidades, las empresas

pueden encontrar motivos para internacionalizarse, apoyándose precisamente en esas características intangibles.

En el marco estratégico de las empresas familiares la disponibilidad de un recurso, como son los miembros de la familia, influye en las decisiones de esta naturaleza. El hecho de contar con miembros de la familia dentro de la empresa dispuestos a emplazarse en los mercados de destino, la visión a largo plazo de los líderes de la empresa, los recursos financieros disponibles, etc. pueden actuar como palancas o como frenos para encauzar la estrategia de la empresa hacia mercados exteriores. Mediante el uso de dichas ventajas propias de las empresas familiares, las mismas pueden ganar la experiencia necesaria para acometer la estrategia de internacionalización con mayores garantías de éxito. Además de los aspectos relacionados con la diversificación de riesgos, la creación de oportunidades laborales para los miembros de la familia que se incorporen a la empresa, la internacionalización puede suponer una motivación para comercializar en nuevos mercados.

Tabla 2. Factores facilitadores de la internacionalización

Factor	Autores
Líderes	Bilkey (1978); Gallo y Sveen (1991); Gallo y García Pont (1996); Habbershon y Williams (1999); Tsang (2001); Escolano y Belso (2003)
Alianzas con otras empresas	Bonacorssi (1992); Gallo y García Pont (1996); Okoroafo (1999); Fernández y Nieto (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Recursos humanos preparados	Okoroafo (1999); Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Claver, Rienda y Quer (2008); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009)
Familiares en el extranjero	Gallo y García Pont (1996); Fernández y Nieto (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Fuertes lazos familiares, compromiso	Tagiuri y Davis (1996); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Capital social	Sirmon y Hitt (2003); DeNoble, Ehrlich Singh (2007); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009)
Innovación	Sirmon y Hitt (2003); Zahra, Hayton y Salvato (2004); Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008)
Orientación hacia objetivos a largo plazo	Okoroafo (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Cater y Schwab (2008)
Reducción del riesgo de operar en un solo país	Gallo y García Pont (1996); Belso (2003); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Altruismo temporal	Karra, Tracey y Phillips (2006); Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008)
Capital financiero "paciente" y superviviente	Sirmon y Hitt (2003); Danes, Sttaford, Haynes y Amarapurkur (2009)
Control	Habbershon y Williams (1999); Tsang (2002)
Información y conocimiento	Habbershon y Williams (1999); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Procesos organizacionales más eficientes	Daily y Dollinger (1992); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Reducidos costes de agencia	Daily y Dollinger (1992); Blanco-Mazagatos, de Quevedo Puente y Castrillo (2007)
Reputación/ marca	Belso (2003); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Tecnología	Habbershon y Williams (1999); Belso (2003)
Riqueza transmitida a través de generaciones	Habbershon, Williams y McMillan (2003)
Cultura organizacional	Zahra, Hayton y Salvato (2004)
Experiencia internacional previa	García Pérez (2006)
Flexibilidad en la toma de decisiones	Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)

Fuente: elaboración propia.

Entre los factores que limitan la internacionalización encontramos los siguientes:

Tabla 3. Factores limitadores de la internacionalización

Factor	Autores
Escasez de recursos financieros	Luostarinen y Hellman (1994); Gallo y García Pont (1996); Davis y Harveston (2000); Melle y Raimond, (2001); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007); Blanco-Mazagatos, de Quevedo Puente y Castrillo (2007)
Proceso sucesorio	Davis y Harveston (1998); Gallo, Ariño, Máñez, Cappuyns, (2004); Sharma e Irving (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Escasa experiencia internacional	Gallo y García Pont (1996); Fernández y Nieto (2005); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Formación escasa/insuficiente	Luostarinen y Hellman (1994); Gallo y García Pont (1996); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Resistencias a la internacionalización	Gallo y Sveen (1991); Gallo y García Pont (1996); Fernández y Nieto (2005)
Reticencias a establecer alianzas	Gallo y García Pont (1996); Gallo, Ariño, Máñez, Cappuyns (2002); Fernández y Nieto (2005)
Concentración del poder	Gallo, Ariño, Máñez, Cappuyns (2004); Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)
Insuficiente nivel tecnológico	Gallo y García Pont (1996); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Orientación del producto al mercado nacional	Gallo y García Pont (1996); Fuentes, Vallejo y Martínez (2007)
Aversión al riesgo	Luostarinen y Hellman (1994)
Conflictos de agencia	Bona, Pérez y Santana (2007)
Recursos humanos escasos	Graves y Thomas (2006)
Innovación	Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y Almeida (2001)
Reticencias entrada de capital ajeno	Fernández y Nieto (2005)

Fuente: elaboración propia.

Será una tarea crucial de las empresas, identificarlas y saber tornarlas en fortalezas o factores facilitadores para poder diversificar su actividad y crecer en un entorno global para asegurar, entre otras cosas, su supervivencia.

Como comentábamos anteriormente, en algunos casos de pymes familiares, la internacionalización será la vía para explotar los recursos humanos familiares disponibles, ya sea a través de la creación de departamentos de exportación o radicando a miembros de la familia en los países de destino, lo que permitirá buscar una salida laboral a los miembros de la familia que se vayan incorporando al negocio, de generación en generación. Apoyándonos en la teoría de los recursos y capacidades, las empresas acometerán la internacionalización cuando entiendan que poseen recursos en el seno de la misma, que a su vez puedan convertir en

capacidades que generan ventajas competitivas. El hecho de disponer de recursos humanos familiares puede suponer el origen de la causa de la salida al exterior, con el objetivo de colocar esos recursos disponibles.

Por otro lado, la reducción de la incertidumbre en las actividades internacionales se ha explicado por diversas teorías: por ejemplo, desde el enfoque de la teoría basada en los recursos, la empresa sólo se internacionaliza cuando dispone de recursos específicos que le permiten ser líder en otros mercados. Pero no es el único paradigma que se fundamenta en una minoración de la incertidumbre.

Las escuelas evolutivas explican el fenómeno a través de un modelo de etapas. En estos modelos, el primer paso comienza con exportaciones esporádicas, para finalmente, si se culminan todas las etapas del proceso, llegar a fabricar en el extranjero. El paso de una etapa a otra se produce conforme se reduce la incertidumbre en el proceso y dicha incertidumbre se consigue reducir con la experiencia y la obtención del recurso información. Todo ello permitirá la adecuada selección de mercados de destino hacia los que dirigir la estrategia.

Por tanto, el proceso de internacionalización de las empresas puede explicarse inicialmente por el paradigma de la teoría de los recursos y capacidades para serlo posteriormente por el modelo de etapas, o bien comenzar con exportaciones por impulso y esporádicas y seguir el modelo propugnado por Uppsala, potenciando la captación de recursos necesarios.

Hemos combinado ambos enfoque para construir nuestro instrumento de investigación.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio pretende ser un análisis con valor para tomar la decisión de afrontar la internacionalización o para que las Administraciones Públicas tengan más información sobre las razones y los obstáculos en el inicio de la actividad internacional. En este sentido resulta relevante identificar cuáles son las motivaciones futuras en este terreno. A tal fin comenzaremos con una evaluación de la situación global así como de las expectativas futuras al respecto. Posteriormente presentaremos las principales acciones en cuanto a mercados, productos y recursos humanos. Si consideramos todas las posibles acciones presentadas a los encuestados, obtenemos la clasificación en los tres grandes bloques que hemos comentado (acciones sobre mercados, acciones sobre productos y acciones sobre recursos humanos).

4.1 Objetivos del estudio

Nuestro objetivo general es conocer la influencia del carácter familiar en la política exportadora así como la eficacia de los elementos definitorios de la misma. En concreto estudiaremos la evolución de la cifra de negocio total de una muestra de empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar a lo largo del período 2006-2010 y su vinculación a determinadas estrategias de futuro relativas a producto, comercialización y recursos humanos.

Dicho objetivo lo abordaremos tratando de responder a esta cuestión u objetivo específico: ¿cuál es la influencia de determinadas estrategias de internacionalización futuras relativas a factores como el producto, la comercialización en mercados exteriores y los recursos humanos empleados en las ventas totales de las empresas de la muestra y por ende en su volumen de exportación?

La muestra está compuesta de pequeñas y medianas empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar. Éstas representan una parte importante del tejido industrial español. Dentro de las pymes, nos centraremos en las industriales que tienen un margen de maniobra mayor en la política de producto y ésta puede implicar el desarrollo de departamentos de innovación, frente a la política de producto de otros sectores en los que los márgenes de actuación son menores (industrias primarias) o tienen una naturaleza diferente (servicios). Los recursos y capacidades de los que disponen (recursos humanos y organizacionales entre otros), inherentes a su carácter familiar, facilitarán o restringirán su política de internacionalización y determinarán en gran medida la salida al exterior.

Existen pocos trabajos que estudien la política de internacionalización de las empresas familiares y menos aún si nos referimos al caso de las empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar.

4.2 Metodología

4.2.1 Fuentes de información y muestra

Una de las principales dificultades asociadas a este tipo de trabajos es el acceso a las fuentes de información, en ese sentido hemos tenido que tomar una serie de decisiones relacionadas con la definición de la población (empresas familiares del sector industrial manufacturero que realizan actividades de exportación).

En lo que respecta a la descripción de la muestra y al proceso de obtención de datos, hemos identificado como unidad muestral la empresa y, dentro de ella, al directivo que asume habitualmente la función de comercio exterior, como elemento muestral. La información requerida para llevar a cabo el estudio empírico ha sido obtenida empleando el procedimiento de obtención más generalizado en este tipo de estudios, la encuesta. Hemos utilizado el soporte de las Cámaras de Comercio de Andalucía para poder acceder a las empresas exportadoras y en cada una de ellas, a la persona idónea, por su relación con esta función, para responder a la encuesta.

Ante la ausencia de un criterio consolidado para distinguir a las empresas familiares de las que no lo son, hemos optado por considerar como tales a aquellas en las que el fundador o un grupo familiar son los responsables últimos de la toma de decisiones. Para hacer operativo este criterio hemos utilizado la opinión de expertos, para identificar el carácter familiar o no de cada empresa de la muestra. Asimismo, hemos formulado una pregunta directa en el cuestionario (véase pregunta 25 del cuestionario adjunto en anexo 1), de manera que la empresa que no se consideró familiar quedó excluida de nuestro estudio.

Por otro lado, nos hemos centrado en empresas de sectores manufactureros con una dimensión mínima. En concreto, la cifra considerada es de 2.000.000 de €. Por tanto, nuestros resultados no son representativos de empresas no familiares, de empresas no exportadoras, de microempresas, de empresas no manufactureras ni de empresas de ámbitos geográficos diferentes al andaluz.

Finalmente, hemos optado por realizar nuestro estudio sobre empresas que han tenido experiencia exportadora, dado que el objetivo del trabajo está relacionado con la influencia del carácter familiar en la política exportadora.

Una vez seleccionadas las compañías, hemos procedido a administrar dicha encuesta a los responsables de comercio exterior y directores generales de la muestra. El proceso de encuestado comenzó con la entrega de la base de datos con la muestra objetivo, a los responsables de los servicios de estudios de las Cámaras de Comercio andaluzas para el filtrado de las empresas que, siendo exportadoras, no tienen carácter familiar. Posteriormente, se procedió al envío, en dos fases (inicial y otra de refuerzo) de las encuestas. Finalizado el procedimiento inicial, en el que se enviaron 498 encuestas, se obtuvieron 78 contestaciones. Vistos los resultados se procedió a un segundo envío centrado en las provincias con menor índice de respuesta para, de esta forma, obtener la calidad deseada en el estudio. En la segunda fase de envío se remitieron 232 nuevas encuestas. En definitiva, y finalizado todo el primer proceso, se obtuvieron 46 nuevas contestaciones llegando a un total de 124, de las cuales han sido válidas 99.

Por lo tanto, el número de envíos realizados en ambas fases se completa con 730 cuestionarios consiguiendo una ratio de respuestas del 17%. De las 124 contestaciones obtenidas, han sido válidas para su tratamiento estadístico un total de 99.

En nuestra comunicación hemos seleccionado variables del cuestionario relacionadas con las estrategias llevadas a cabo para estudiar la variación experimentada en las ventas durante el período 2006-2009 y su vinculación a las mismas (véase pregunta número 20 del cuestionario). En definitiva analizaremos si esas estrategias de futuro que fueron consideradas por las empresas de la muestra han tenido una repercusión en la evolución de su cifra de negocio.

En investigaciones posteriores analizaremos la incidencia de dichas estrategias en la intensidad exportadora de las empresas de la muestra para estudiar si dichas estrategias han influido en las ventas a mercados exteriores o en las dirigidas al mercado nacional.

5. RESULTADOS

Para nuestro análisis hemos utilizado las variables relativas a las estrategias de futuro consideradas por las empresas de la muestra y que en suma son definitorias de la estrategia competitiva futura. Nuestro objetivo es explicar, con el menor número de factores posibles, las estrategias más valoradas por las empresas de la muestra, en aras de reducir la dimensionalidad.

El test de Kaiser-Mayer-Olkin toma un valor de 0,727 y la significación del test de Bartlett's 0,000:

Tabla 4. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,727
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	241,957
	gl	36
	Sig.	,000

Fuente: elaboración propia.

En este análisis factorial se extraen 3 factores que explican casi el 68% de la varianza total (67,955%), con lo que hemos reducido la dimensionalidad de 9 variables a sólo 3 factores.

Tabla 5. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,398	37,761	37,761	3,398	37,761	37,761	2,212	24,579	24,579
2	1,539	17,095	54,856	1,539	17,095	54,856	2,027	22,525	47,104
3	1,179	13,099	67,955	1,179	13,099	67,955	1,877	20,851	67,955
4	,727	8,078	76,033						
5	,614	6,819	82,853						
6	,563	6,260	89,112						
7	,387	4,296	93,408						
8	,310	3,439	96,847						
9	,284	3,153	100,000						

Fuente: elaboración propia. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Como podemos observar en la tabla 6 (matriz de componentes rotados) se extraen 3 factores que podríamos vincular a tres estrategias seguidas por las empresas de la muestra.

La interpretación de los factores, por orden de importancia, según la varianza explicada es la siguiente:

- Factor 1: lo hemos denominado estrategia de marketing ya que engloba variables relacionadas con la política de producto, la de precios y la de distribución como son: ampliación de cartera de productos (,589), ampliación de la calidad de los productos (,861), mejora en el diseño de los envases y embalajes-packaging (,763), variar los precios (,656). Dichas estrategias pueden suponer una diferenciación sobre las que las empresas de la muestra pueden construir una ventaja competitiva en el exterior, basada en sus recursos y capacidades.
- Factor 2: en este caso lo hemos llamado RR.HH.-formación ya que recoge variables relacionadas con todo lo que supone la formación de los trabajadores de la empresa y la contratación de recursos humanos externos para realizar actividades internacionales: contratar consultores (,707), contratar trabajadores especializados (,846), formar al personal (,766).
- Factor 3: lo hemos denominado comercialización-distribución ya que recoge variables relacionadas con la política comercial de la empresa en los mercados exteriores: nuevos mercados exteriores (,849) y ampliación de distribuidores (,894).

Tabla 6. Matriz componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
Mercados	,130	,069	,849
Distrib.	-,024	,155	,894
Cartera	,589	-,005	,564
Calidad	,861	,099	,055
Packaging	,763	,270	,106
Precios	,656	,337	,011
Consultores	,134	,707	,040
Trabaj.Especializados	,168	,846	,105
Formación	,218	,766	,105

Fuente: elaboración propia. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

6. CONCLUSIONES

- Las empresas siguen tres tipos de estrategia: la más relevante es un grupo de acciones vinculadas al producto (ampliación de la cartera, de la calidad, mejora del diseño de los envases y relacionadas con el precio), otra estrategia está vinculada al fortalecimiento de los recursos humanos (bien contratando consultores, trabajadores especializados o formando al personal) y una tercera vinculada a los mercados (abrir nuevos mercados o ampliar los distribuidores).
- De las empresas consideradas en la muestra casi el 100% han visto incrementada su cifra de negocio. Por lo que cabe pensar que estas estrategias anteriormente citadas vinculadas a producto, recursos humanos y mercados eran las adecuadas para el crecimiento. Sin embargo, al no disponer del dato de la intensidad exportadora-porcentaje de exportaciones sobre ventas totales en este momento (será objeto de futuras investigaciones) no ha sido posible distinguir entre las empresas de la muestra que deben su crecimiento a su incremento en mercados exteriores o si por el contrario ese aumento es debido al mercado nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSSON, S. (2000): "The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective", *International Studies of Management & Marketing*. vol. 30, nº 1, pp. 63-92.
- ARAGÓN, A. y MONREAL, J. (2009): "La estrategia como factor de internacionalización de la pyme española", *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol. 1, nº 1, pp. 20-45.

- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. 17(1), pp. 99–120.
- BELSO, J. A. (2003): "Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad valenciana: modelo gradual versus acelerado", *Revista valenciana de economía y hacienda*. Nº 8, pp. 191-209.
- BILKEY, W. J. (1978): "An attempted integration of the literature on the export behavior of firms", *Journal of Small Business Studies*. Vol. 9, nº 1, marzo, pp. 33-46.
- BLANCO-MAZAGATOS, V., DE QUEVEDO PUENTE, E. y CASTRILLO, L.A. (2007): "The Trade-Off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study", *Family Business Review*. Vol. XX, nº 3, pp. 199-213.
- BONA, C., PÉREZ, J. y SANTANA, D.J. (2007), "Family control and earnings quality": *Revista de contabilidad*. Vol. 10, nº 1, pp. 11-34.
- BONACORSSI, A. (1992): "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, nº 4, p.p. 605-636.
- CABRERA-SUÁREZ, K., SAA-PÉREZ, P. D. y ALMEIDA, D. G. (2001): "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*. 14, pp. 37–47.
- CATER, J. y SCHWAB, A. (2008), "Turnaround Strategies in established Small Family Firms", *Family Business Review*. Vol. XXI, nº 1, pp. 31-50.
- CLAVER, E. RIENDA, L. y QUER, D. (2006): "El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo", *Cuadernos de Gestión*. Vol. 6, nº 2, pp. 11- 25.
- CLAVER, E. RIENDA, L. y QUER, D. (2008): "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Nº 35, pp. 7-25.
- DAILY, C. M. y DOLLINGER, M. J. (1992): "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", *Family Business Review*. 5(2), pp. 117–136.
- DANES, S. M., STTAFORD, K., HAYNES, G. y AMARAPURKAR, S. S. (2009): "Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital", *Family Business Review*. OnlineFirst.
- DAVIS, P. S. y HAVERSTON, P. D. (1998): "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring. Vol. 22, nº 3, pp. 31-54.

- DAVIS, P. S. y HAVERSTON, P. D. (2000): "Internalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and technology Involvement Among Entrepreneur- Led Family Business", *Family Business Review*. Vol. XIII, nº 2, pp. 107-120.
- DENOBLE, A., EHRLICH, S. y SINGH, G. (2007): "Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective", *Family Business Review*. Vol. XX, nº 2, pp. 127-140.
- EDDLESTON, K. A., KELLERMANNNS, F. W. y SARATHY, R. (2008): "Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance", *Journal of Management Studies*. 45:1, January, pp. 26-50.
- ESCOLANO, C. y BELSO, J. A. (2003): "Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación publica a partir de un análisis multivariante", *Revista Asturiana de Economía*. Nº 27, pp. 169- 195.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): "Internationalization Strategy of Small and Medium- Sized Family Business: Some Influential Factors", *Family Business Review*. Vol. 18, nº 1, pp. 77-81.
- FUENTES, G., VALLEJO, M. C. y FERNÁNDEZ, R. (2007): "Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar", *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, nº 1, pp. 38-54.
- FUENTES, G., VALLEJO, M.C. y MARTÍNEZ, R. (2007): "Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13(2), pp. 75-96.
- GALÁN, J. I., GALENDE, J. y GONZÁLEZ, J. (2000): "Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española", *Economía Industrial*. Nº 333, pp. 33-48.
- GALLO, M. A. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors", *Family Business Review*. Vol. 4, nº. 2, pp. 181–189.
- GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C. (1996): "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*. Vol. 9, nº 1, pp. 45-59.
- GALLO, M., ARIÑO, A., MÁÑEZ, I. y CAPPUYNS, K. (2002): *Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*, IESE. Documento de Investigación 447, Barcelona.
- GARCÍA PÉREZ, F. (2006), *Análisis de la actividad exportadora en la PYME española: Relación con los resultados empresariales*, Edita Fundación de Cajas de Ahorros, Madrid.

- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*. Spring, pp.114-135.
- GRAVES, C. y THOMAS, J. (2006): "Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review*. Vol. 19, pp. 207-224.
- HABBERSHON, T. G. y WILLIAMS, M. (1999): "A Resource- Based Framework for Assesing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*. Vol. XII, nº 1, pp. 1-26.
- HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I. C. (2003): "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*. 18(4), pp. 451–465.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm -four swedish cases", *Journal of Management Studies*. Vol. 12, nº 3, pp. 305-322.
- KARRA, N., TRACEY, P. y PHILLIPS, N. (2006): "Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity", *Entrepreneurship Theory and Practice*. November, pp. 861-877.
- LUOSTARINEM, R. y HELLMAN, H. (1994): "The internationalization processes and strategies of Finnish family firms", *CIBR Research Papers*. Series Y-1. Helsinki.
- MELLE, M. y RAIMOND, J. L. (2001): "La Competitividad internacional de las PYME industriales española", *Papeles de Economía Española*. Nº 89- 90, pp. 88-105.
- OKOROAFU, S. C. (1999): "Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, USA", *Family Business Review*. Vol. 12, nº. 2, pp. 147–158.
- SIRMON, D. G. y HITT, M. A. (2003): "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer, pp. 339- 357.
- SHARMA, P. e IRVING, P. G (2005): "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*. January, pp. 13-33.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J. A. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*. Vol. IX, nº 2, pp. 199- 208.
- TSANG, E. (2001): "Internationalizing the Family Firm: A case Study of a Chinese Family Business", *Journal of Small Business Management*. 39 (1), pp. 88-94.

- TSANG, E. (2002): "Learning from overseas venturing experience. The case of Chinese family businesses", *Journal of Business Venturing*. 17(1), pp. 21-40.
- ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C. y SALVATO, C. (2004): "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Summer, pp. 363-381.

ANEXO 1-ENCUESTA

1.- Las exportaciones de la empresa se distribuyen geográficamente de la siguiente manera:

Porcentaje de exportaciones sobre ventas totales.....

Porcentaje de exportaciones a países de la UE-15 sobre el total de exportaciones.....

2.- ¿La empresa dispone de un DEPARTAMENTO ESPECÍFICO EXPORTACIÓN?

- Sí No

En caso afirmativo:

- ¿Podría indicar, aproximadamente, el año de creación de este departamento?

- Indique el nº de trabajadores en el mismo

- Idiomas que se hablan en el departamento:

- Inglés Francés Alemán Otros ¿cuáles?.....

¿De quién depende EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN en el organigrama de la empresa?

.....

3.- Si la empresa realiza actividades IMPORTADORAS, su destino es

Fabricación y venta en mercado interior

Fabricación y posterior exportación

Comercialización en mercado interior

Exportación

Otros ¿cuáles?.....

4.- Referente a las ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LOS MERCADOS EXTERIORES:

4.1-La situación de su empresa en cuanto a la exportación es:

Realizamos operaciones de manera puntual.

Aunque las exportaciones son habituales, no se dispone de personal en plantilla dedicado exclusivamente a las actividades de exportación.

Disponemos de más de un comercial en plantilla, dedicados a la distribución de nuestros productos en el exterior y a establecer redes de agentes externos.

En algún caso, tenemos una filial en el país de destino.

4.2. EN CASO DE DISPONER DE FILIALES O DELEGACIONES EN EL EXTERIOR, ¿dónde están radicadas? (Marque todas las que correspondan?)

UE-15 Resto de Europa Latinoamérica Magreb Asia

Resto del Mundo

4.3.- Valore la importancia los motivos le guiaron a aplicar sus estrategias de desarrollo en unos mercados y no en otros

<i>Grado de importancia</i>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Situación geográfica (grado de proximidad)					
Situación económica del país de destino					
Situación política y social					
Estabilidad cambiaria					
Disponer de contactos personales o poder aprovechar planes de promoción institucional					

4.4.- ¿Ha realizado estudios de mercados exteriores? - Sí No

En caso afirmativo, ¿los considera útiles? *UTILIDAD*

Muy baja Baja Normal Elevada Muy elevada

5.- ¿La empresa dispone de ASESORAMIENTO COMERCIAL EXTERNO en sus operaciones comerciales? Sí No

En caso afirmativo, ¿lo considera útil? *UTILIDAD*

Muy baja Baja Normal Elevada Muy elevada

6.- En relación con la actividad exterior, ¿la empresa ha podido cerrar ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS EXTRANJERAS (en caso afirmativo, podría indicar cuáles)?

Acuerdos de naturaleza comercial (distribución, agencia)

Acuerdos de naturaleza tecnológica (desarrollo de Know-How, cesión de licencias/franquicias, intercambio de tecnología, etc.)

Joint Venture y/o filiales comerciales o productivas

Contratos de Producción (fabricación para empresas del exterior con su propia marca)

Otros

(especificar).....

7.- En relación con la actividad exterior, ¿la empresa ha podido concluir ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON OTRAS EMPRESAS NACIONALES (en caso afirmativo, podría señalar cuáles)?

Consorcios o grupos de exportación

Otras alianzas

8.- ¿Qué % del CAPITAL SOCIAL de la empresa es español?.....

9.- Señale cómo considera el grado de COMPETITIVIDAD de su PRODUCTO EXPORTADO en el mercado de destino en función de los siguientes factores:

<i>Grado de competitividad</i>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Precio					
Calidad					
Imagen de marca/empresa					
Diseño					
Innovación					

10.-Referente al CONTROL DE CALIDAD del producto exportado, (seleccione sólo una opción):

- La empresa dispone de un Departamento de control de calidad
- La empresa dispone de trabajadores exclusivamente dedicados al control de calidad
- El control de calidad lo efectúan trabajadores dedicados también a otras funciones
- La empresa no efectúa controles de calidad de forma sistemática

11.-En el supuesto de que venda el mismo producto en el mercado nacional y exterior:

11. a. ¿Existen DIFERENCIAS en el PRECIO DE VENTA? - Sí No

Si existen, ¿cuál es la política seguida?:

- En el exterior los precios que fijamos suelen ser SUPERIORES al precio de venta nacional.
- En el exterior los precios que fijamos suelen ser INFERIORES al precio de venta nacional.
- La empresa adapta los precios de venta en el exterior según el caso.

11. b. ¿Influyen OTROS ASPECTOS DIFERENCIADORES en su producto? - Sí No

Si existen, indique el / los motivo/s por los que cambia su producto en el mercado internacional frente al nacional:

- Se adapta a la demanda local
- Se adapta a la legislación local
- Permite abaratar los costes de producción
- Se ha mejorado calidad y diseño
- Se adapta a la legislación local
- Se ha mejorado calidad y diseño

Otros (especificar).....

12.- ¿Cuál es el MEDIO DE PAGO más habitual?

- Transferencia SWIFT/ Orden de pago simple Remesa simple
 Carta de crédito / Crédito Documentario Remesa documentaria
Cheque bancario internacional
 Otros (especificar).....

13.- Si la empresa ha realizado ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN EN EL EXTERIOR en el último año, valore su eficacia sobre la facturación total

<i>Actividades de promoción</i>	<i>Valoración resultados (1 a 100)</i>
<input type="checkbox"/> Stand en Ferias Internacionales	
<input type="checkbox"/> Promociones y descuentos	
<input type="checkbox"/> Publicidad en medios extranjeros	
<input type="checkbox"/> Catálogos	
<input type="checkbox"/> Mailings	
<input type="checkbox"/> Páginas web/Internet	
<input type="checkbox"/> Misiones comerciales	
<input type="checkbox"/> No ha realizado acciones	
<input type="checkbox"/> Otros (especificar):	
.....	
	Σ 100

14.- Para la distribución de sus exportaciones, ¿qué porcentaje sobre el total de las mismas realiza por los siguientes medios de transporte?

___ Avión ___ Barco ___ Camiones ___ Ferrocarril ___ Otros

En el caso de utilizar el BARCO,
¿Cuál es el PUERTO más frecuente de salida de sus exportaciones? _____

En el caso de utilizar el AVIÓN,
¿Cuál es el AEROPUERTO más frecuente de salida de sus exportaciones?

15.- ¿En qué Administración realiza habitualmente el despacho de exportaciones?

___ En la propia ciudad ___ En el puerto o aeropuerto

16.-INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL ÚLTIMO EJERCICIO

Proceso Productivo (En caso afirmativo marque los cuadros de la izquierda e indique el % en los de la derecha)

¿La empresa realizó actividades de I + D? (% aproximado sobre ingresos).....

¿La empresa realizó innovaciones de Procesos productivos? (% sobre ingresos).....

¿Podría indicar el % sobre facturación que representan los productos en los que introdujo modificaciones?

En caso de haber introducido modificaciones a sus productos, ¿cuál es la técnica aplicada?

- Incorporación de nuevos materiales
- Presentación de nuevo diseño
- Nuevas funciones

La empresa no realizó ninguna de las actividades anteriormente citadas.

Resultados (En caso afirmativo marque los cuadros de la izquierda e indique el nº en los de la derecha)

¿La empresa registró patentes en España? ¿Cuántas?

¿La empresa registró patentes en el extranjero? ¿Cuántas?

¿La empresa registró marcas en el extranjero? ¿Cuántas?

¿La empresa obtuvo ayudas y/o subvenciones para I + D?

(1. Administración Central, 2. Comunidad Autónoma, 3. Otros Organismos).

....

17.-Valore el grado de DIFICULTAD que encontraron cuando comenzaron a exportar:

<i>Grado de DIFICULTAD</i>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Los <u>productos y servicios</u> que prestábamos estaban más orientados al cliente nacional					
El <u>nivel tecnológico</u> de mi empresa era <u>inadecuado</u> para operar en <u>mercados extranjeros</u>					
<u>Carecíamos</u> de <u>recursos financieros</u> para afrontar los mercados internacionales					
Existían <u>resistencias en la organización</u> a la internacionalización de la empresa					

<u>No disponíamos de personas preparadas para afrontar la internacionalización</u>					
La familia tenía <u>escasa experiencia internacional</u>					

18.-Valore el grado de IMPORTANCIA de las OPORTUNIDADES cuando empezaron a exportar:

<i>Grado de IMPORTANCIA</i>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Disminuía el riesgo financiero de operar en un sólo país					
Se abrían oportunidades laborales a miembros de la familia					
Los jóvenes de la familia estaban más preparados para acometer la internacionalización					
El poder se concentraba en una persona que creía firmemente en las ventajas de la internacionalización					
Existía la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas para desarrollar mercados exteriores					

19.- ¿Cómo considera el NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN de su empresa?

Muy bajo
 Bajo
 Medio
 Alto
 Muy alto

20.-De cara al futuro, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

<i>Grado de IMPORTANCIA</i>	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Debemos <u>abrir nuevos mercados exteriores</u>					
Debemos ampliar el <u>número de distribuidores/agentes</u> en los mercados exteriores					
Debemos ampliar la <u>cartera de productos</u> para acudir a los mercados internacionales					
Debemos aumentar la <u>calidad de los productos / servicios</u> para acudir a los mercados internacionales					
Debemos mejorar el <u>diseño de los envases</u> para acudir a los mercados internacionales					
Debemos variar los <u>precios</u> para acudir a los mercados internacionales					
Debemos <u>profundizar en el canal</u> , vendiendo una mayor gama de los productos por los canales actuales en el					

exterior					
Debemos <u>contratar consultores</u> para realizar las actividades internacionales					
Debemos <u>contratar trabajadores especializados</u> para el departamento o las actividades de comercio exterior					
Debemos realizar más <u>esfuerzos de formación</u> en materia de comercio exterior					

21.- ¿Cree que debe aumentar el nivel de internacionalización de su empresa?

Nada
 Poco
 Algo
 Bastante
 Mucho

22.- ¿Qué proporción de productos de su cartera (gama) acceden a mercados internacionales?%

23.- ¿La empresa ha solicitado o recibido SUBVENCIONES de la Administración para la internacionalización? - Sí No

¿Cuáles?.....

24.-¿Se considera SATISFECHO de los RESULTADOS EXTERIORES de su empresa?. - Sí No

25.-¿Considera familiar la empresa en la que usted trabaja?. - Sí No

(Considérese también familiar aunque no se hayan incorporado otras generaciones)

En caso de ser familiar, ¿a qué generaciones respecto al fundador pertenecen los puestos directivos de la compañía? (fundador = 1ª generación, marque una o varias)

1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª
----	----	----	----	----	----	----	----

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN