

Características internas en el proceso de internacionalización

Las peculiaridades de la empresa familiar

Rocío Rodríguez Daponte*
Encarnación González Vázquez**

Este trabajo tiene como objetivo el análisis de las características de las empresas familiares de conservas de pescado españolas en los procesos de internacionalización. Utilizando como fuente de información la encuesta con una tasa de respuesta superior al 80 por 100, verificamos que existen diferencias en el grado de internacionalización en función del tamaño, edad de la organización, generación involucrada en sus órganos de decisión y la existencia de departamento de exportación, sin embargo la presencia de un miembro de la familia como responsable de dicho departamento no es significativo para dicho proceso. Finalizamos con un modelo de regresión logístico ordinal para estudiar el comportamiento conjunto de dichas variables.

Palabras clave: empresas familiares, dimensión de la empresa, internacionalización, grupos de edad, generación, exportación, conservas de pescado, España.

Clasificación JEL: F14, F23.

1. Introducción

La globalización de la economía ha cambiado el mercado de referencia para las empresas, que deben ampliar su atención más allá de las fronteras nacionales, para ser competitivas. Las empresas familiares, que constituyen el principal tejido productivo de las economías de corte capitalistas, no permanecen ajenas a este proceso, teniendo que afrontar un mayor grado de competencia, incluso en sus mercados locales.

El proceso de internacionalización de este tipo de empresas presenta algunas peculiaridades. En este sentido, Gallo (1997) mantiene que las organizaciones familiares lo han iniciado más tarde, con mayor lentitud y hacia mercados estratégicamente menos rentables (1). Entre las razones que justifican este comportamiento, se encuentran su cultura conservadora, que las hace más adversas al riesgo y su escasez de recursos, tanto económicos como humanos, ya que no

* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Vigo.

** Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Vigo.

(1) Estas empresas se encuentran más vinculadas a su lugar de origen, por lo que los procesos de deslocalización de actividades serán menos frecuentes que en otro tipo de empresas (Merino, 2001).



COLABORACIONES

disponen de miembros en la familia capacitados para afrontar las responsabilidades de la estrategia internacional.

Aunque existen numerosos trabajos que estudian la internacionalización empresarial, muy pocos se centran en el proceso desde la perspectiva de la empresa familiar (Davis y Harveston, 2000; Fernández y Nieto, 2002; Gallo y García Pont, 1996; Merino de Lucas, 2001). Por esta razón, en nuestro estudio analizamos cómo influyen determinadas características específicas de las organizaciones familiares en el proceso de internacionalización.

Para ello, comenzamos describiendo el marco teórico que nos permite plantear las proposiciones objeto de análisis, para posteriormente esbozar el diseño de la investigación. A continuación comentamos los principales resultados obtenidos en el estudio empírico. Para finalizar destacamos las principales conclusiones que se desprenden del mismo.



COLABORACIONES

2. La empresa familiar

La revisión de la literatura existente sobre empresa familiar, nos permite concluir que no existe un consenso generalizado acerca de su conceptualización (2). No obstante, aunque nos encontramos con una gran diversidad de definiciones, que no coinciden en muchos aspectos, existe una característica común en todas ellas: *«estas empresas están relacionadas con una familia y ese nexo es lo que las hace especiales»* (Gersik et al., 1997).

Hay autores que centran su definición en la distribución de la propiedad de la sociedad, otros en quién ejerce el control y, hay quienes determinan el carácter familiar en base a la continuidad en la propie-

dad por parte de los miembros de la familia o, en base a la forma de gobierno que presenta la empresa. Así, Gallo (1997) afirma: *«lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en el futuro, un importante nexo de unión entre empresa y familia»* (3).

A pesar de la falta de consenso, la mayoría de los autores basan su definición en alguna de las dimensiones siguientes, que Gallo (1997) denomina características de la empresa familiar (4):

1. La propiedad / dirección de los miembros de una familia: la propiedad de la organización está distribuida de forma que una parte suficiente de la misma, normalmente la mayoría, es poseída por una familia, que se encuentra en una posición de poder para controlar la empresa.

2. La implicación familiar y el ejercicio del poder: algunos o varios de los propietarios dedican la totalidad o gran parte de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros de sus órganos de gobierno.

3. La transferencia generacional: al menos debe estar incorporada la segunda generación de la familia propietaria y debe existir la intención de una transmisión exitosa de la empresa a futuras generaciones, así como que continúen viviendo

(3) El nexo consiste en que parte de la cultura de ambas (creencias y valores), sea voluntaria y permanentemente compartida. De acuerdo con esta definición, también pueden ser consideradas empresas familiares las fundadas por varios socios, que comparten rasgos familiares culturales, como en el caso de que los socios procedan de un mismo grupo social. No obstante, el propio autor reconoce la dificultad en la aplicación práctica de dicha definición, ya que para garantizar que una compañía es familiar, sería necesario conocer la cultura de la organización y la de la familia.

(4) Entre los autores que definen la empresa familiar como un cúmulo de estas tres dimensiones destacamos: Aragonés (1992); Astrachan y Kolenko (1994); Donnelley (1964); Gallo (1995); Handler (1989); Litz (1995); Shanker y Astrachan (1996); Sharma, Christman y Chua (1997).

(2) Cabrera y García (1999) recogen diferentes definiciones sobre empresa familiar.

en la empresa valores propios de la familia.

En nuestra investigación emplearemos la definición de Cabrera y García (1999, p. 20), que recoge de manera explícita estas dimensiones:

«Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia».

3. Características internas que condicionan el proceso de internacionalización

Numerosos estudios que identifican las variables explicativas del proceso de internacionalización de la empresa, incluyen como variable dependiente las ventas en el exterior como un porcentaje de las ventas totales de la compañía. Este concepto, denominado »propensión exportadora« (Alonso y Donoso, 1994) o «intensidad exportadora» (Czinkota y Johnston, 1983), se utiliza como indicador del compromiso exportador, al comparar las ventas realizadas en los mercados exteriores con las ventas totales de la empresa (Alonso y Donoso, 1994; Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil, 1984; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Geringer, Beamish y Da Costa, 1989; Yaprak, 1985). También se ha utilizado la variable crecimiento de las exportaciones como medida del resultado de la actividad exportadora (Cooper y Kleinschmidt, 1985).

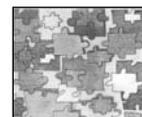
Por otra parte, y centrándonos en las características de la empresas que condicionan el proceso de internacionalización,

el *tamaño* medido a través del volumen de ventas totales o el número de trabajadores (Calof, 1994), es objeto de análisis en diversos trabajos. Así, algunos estudios muestran que las empresas con mayores niveles de ingresos tienden a un mayor grado de internacionalización: Calof, 1994; Cavusgil, 1984; Cavusgil y Nevin, 1981; Christensen, Rocha y Gertner, 1987; Czinkota y Johnston, 1983; Hester, 1985; Holden, 1986; Kaynak y Kothari, 1984; Keng y Jiuan, 1989; Lee y Yang, 1990; Madsen, 1989; Maleksadeh y Nahavandi, 1985; Tookey, 1969; Yang, Leone y Alden, 1992; Yaprak, 1985.

Entre los autores que utilizan el número de trabajadores para medir el tamaño destacamos, entre otros a Bilkey y Tesar, 1977; Bonaccorsi, 1992; Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil y Naor, 1987; Holzmuller y Kasper, 1991 y Madsen, 1989. Estos autores indican que las empresas con mayor número de empleados presentan una mayor tendencia a la internacionalización. Por su parte, Kaynak y Kothari (1984) concluyen que las pequeñas y medianas empresas que están internacionalizadas tienen más empleados que las empresas no internacionalizadas dentro de la misma categoría de tamaño.

Merino de Lucas (2001) en un estudio sobre las actividades internacionales de las empresas familiares del sector industrial español, ha podido constatar que la exportación es más frecuente en las empresas que tienen más de 200 trabajadores, si bien las de menor tamaño se han internacionalizado en gran medida a lo largo de la década de los noventa.

La *edad* de la empresa también condiciona el proceso de internacionalización. En este sentido, algunos autores indican que las empresas jóvenes presentan una mayor tendencia hacia la internacionalización (Kaynak y Kothari, 1984; Ursic y Czinkota, 1984), mientras, otros sugieren



COLABORACIONES

que las empresas veteranas son las más propensas a actuar en los mercados exteriores (Lee y Yang, 1990; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), al disponer de una estructura organizativa consolidada (Galende del Canto y Suárez, 1998). Por el contrario, Diamantopoulos e Inglis (1988) sostienen que no existe ninguna relación entre la antigüedad de la empresa y su grado de internacionalización.

La generación involucrada en sus órganos de gobierno y de dirección es una característica específica de las empresas familiares, siendo objeto del presente estudio de investigación.

La *propiedad* de la empresa no es una variable que se incluya con frecuencia en el análisis de la internacionalización. Algunos autores la analizan, desde la perspectiva de si la propiedad es nacional o extranjera (Keng y Juan, 1989). Así el grado de participación de capital extranjero tiene una influencia positiva para Alonso y Donoso (1994) y negativa para López y García (1997). En cuanto, al carácter público versus privado (Yang, Leone y Alden, 1992) concluyendo que no era relevante.

La existencia de un *departamento de exportación* tiene una influencia positiva para el proceso de internacionalización tal y como se pone de manifiesto en los estudios de Alonso y Donoso, 2000; Bilkey, 1982; Cunningham y Spigel, 1971; Diamantopoulos e Inglis, 1988.

La empresa familiar necesita un cambio de cultura para acceder a los mercados internacionales, siendo el fundador o descendiente quien lidere el cambio. Este debe ser consciente de que el responsable del departamento de exportación no puede ser un miembro de la familia poco capacitado, con dificultades para integrarse en la organización o sin experiencia (Gallo, 1997). Dada la importancia de este aspecto, en nuestra investigación pro-

fundizaremos en quién es el responsable del departamento de exportación, si es un miembro de la familia o por el contrario es un ejecutivo que no pertenece a la misma.

La revisión efectuada nos permite concluir que el tamaño de la empresa, la edad y, por tanto, la generación involucrada y la existencia o no de un departamento de exportación, así como quién es el responsable del mismo, condicionan la naturaleza e importancia de los procesos de internacionalización. Esto nos permite plantearnos las siguientes hipótesis:

H1: El tamaño de la empresa, medido a través del volumen de ventas y del número de trabajadores, tiene una influencia positiva sobre el grado de internacionalización.

H2: La edad de la empresa, y por lo tanto la generación involucrada, tiene relación positiva con el grado de internacionalización.

H3: Las empresas con un departamento de exportación son las más internacionalizadas.

4. Metodología de la investigación

Tal y como indica la revisión de la literatura, los resultados que se obtienen al estudiar las distintas variables explicativas no siempre coinciden en las distintas investigaciones, debido al distinto comportamiento sectorial (Axinn, 1985; Cavusgil 1984) y a que las distintas teorías se desarrollaron y testaron en un determinado entorno (Axinn y Matthyssens, 2002). Nuestro trabajo, se centra en el sector de las conservas de pescado (5) que se encuentra in-

(5) Hemos descartado las semiconservas de anchoa, por presentar una problemática diferente en su proceso de internacionalización. La anchoa es un producto que necesita cadena de frío para su conservación y su periodo de consumo preferente es de un año frente a los cinco de la conserva de pescado en aceite.



COLABORACIONES

CUADRO 1 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
Población	72 Empresas de conservas de pescado.
Ámbito geográfico.....	España
Tasa de respuesta	80,5 por 100
Método de obtención de la información	Entrevista personal Encuesta postal y electrónica
Trabajo de campo.....	Diciembre 2001-febrero 2002

Fuente: Elaboración propia

merso en un creciente proceso de internacionalización, tal y como se refleja en el aumento del porcentaje de ventas realizadas en los mercados exteriores, que ha pasado en diez años del 15 por 100 (1991) al 53 por 100 (2001).

Para llevar a cabo nuestra investigación elaboramos un censo de las empresas de conservas de pescado, a partir de las siguientes fuentes de información: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos SABI, Base de Datos de la Industria Alimentaria (anuarios Alimarket 1996-2001) y relación de asociados de la Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos (ANFACO). Los datos necesarios para contrastar las hipótesis planteadas fueron recopilados a través de una entrevista personal o de una encuesta postal dirigida al director general o gerente de la organización. En el Cuadro 1, se recoge toda la información del estudio. Aunque el índice de respuestas se sitúa en el 80,5 por 100 del total de organizaciones que constituyen nuestro censo, las empresas que han respondido representan aproximadamente el 90 por 100 del volumen de facturación.

Con el objetivo de caracterizar las empresas que componen el censo, analizamos en primer lugar su componente *familiar versus no familiar* en base a las tres dimensiones conceptuales planteadas anteriormente. Así, en el 92 por 100 de las organizaciones estudiadas el 100 por 100 del capital está en manos de la familia, y en el 8 por 100 restante, la familia posee una participación mayoritaria, superior al 51 por 100.

En cuanto a la implicación familiar, la

totalidad de las empresas cumplen dicha condición, es decir, la familia está involucrada en la gestión empresarial, se encuentran relacionados con la organización como directivos y en sus órganos de gobierno (6).

En el (Gráfico 1) podemos observar los porcentajes de cada generación involucrados en los órganos de gobierno de la empresa y en sus puestos directivos. La segunda y tercera generación representan, respectivamente, un 40 por 100 y un 21 por 100 y la sexta sólo se ha incorporado a los puestos directivos en un pequeño porcentaje (7).

Respecto a la tercera dimensión que caracteriza a la empresa familiar, la transferencia generacional, destacar que tan sólo un 12,7 por 100 de las organizaciones están en primera generación, es decir, se ha producido la transferencia generacional en el 87,3 por 100 restante, aunque el 16 por 100 no tenga la intención de continuar con ese relevo generacional. El 57 por 100 de las organizaciones que están en la primera generación tienen la intención de continuar con la sucesión empresarial.

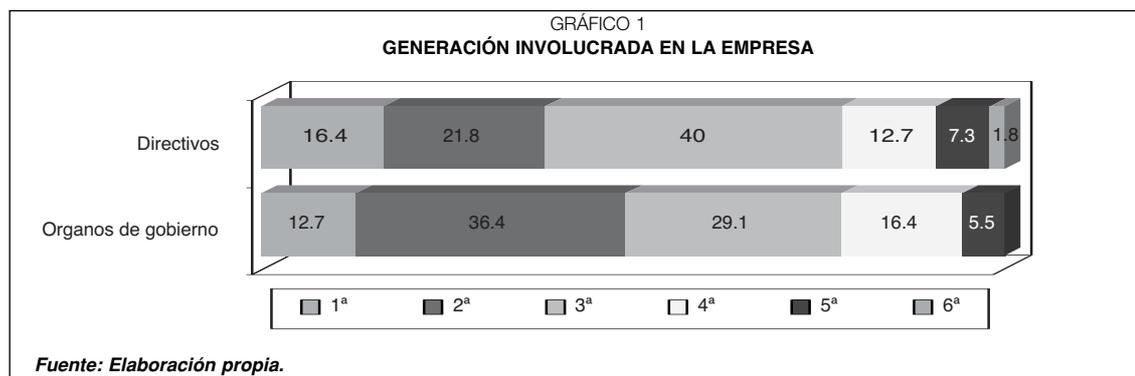
Por tanto, podemos concluir que aproximadamente el 95 por 100 de las empresas cumplen las condiciones en sentido estricto. Mientras que el 5 por 100 restante, también, son empresas familiares aunque no cumplen las tres condiciones.

(6) Se presentan dos excepciones, en una organización sólo están vinculados a los órganos de gobierno y en otra sólo como directivos.

(7) Para posteriores análisis consideraremos la última generación involucrada, siendo habitual que convivan dos o tres generaciones dentro de la misma empresa.



COLABORACIONES



Si analizamos la frecuencia con la que se realizan operaciones con los mercados exteriores observamos que el 22 por 100 de las empresas encuestadas se centran exclusivamente en el mercado nacional, frente al 59 por 100 que tienen una actividad internacional *consolidada* y un 19 por 100 que sólo cruzan la frontera nacional de forma *esporádica*.

El *grado de internacionalización*, que difiere de unas empresas a otras, se ha medido a través de tres criterios: la propensión exportadora, la tasa de crecimiento de las ventas al exterior y una codificación del grado de internacionalización. Nos referimos a procesos de internacionalización basados en la exportación que es la forma más sencilla y tradicionalmente más utilizada. Además, suele ser el primer paso para dicho proceso por no requerir una inversión en activos productivos en el exterior.

El primero, la propensión exportadora se define como el porcentaje que representan las ventas realizadas en el exterior en relación a las ventas totales.

Asimismo, y como alternativa a la propensión exportadora, hemos considerado la tasa de crecimiento de las ventas al exterior, medida a través de la tasa media de crecimiento anual acumulada del volumen de exportaciones en el período 1996-2000.

El tercer criterio se establece en base a la forma en que una empresa realiza sus actividades internacionales siguiendo a la

escuela de Uppsala (Johanson y Valhne, 1977, 1990; Johanson y Wiedershein-Paul, 1975; Welch y Wiedershein-Paul, 1980). Según esta teoría, las empresas se encuentran en una determinada fase de internacionalización en función de si realizan simples exportaciones, han creado filiales comerciales o se han implantado a nivel productivo en el exterior. A medida que adquieren experiencia y se aminora su percepción del riesgo por efecto del aprendizaje y familiarización con las condiciones del entorno internacional, aumentan gradualmente su participación en el exterior (Ariño *et al.*, 2001).

Según este criterio, las empresas de nuestro estudio, se encuentran mayoritariamente en la primera fase de su proceso de internacionalización. Por este motivo, se ha decidido establecer una subclasificación del mismo en base a la forma en que realizan su actividad exportadora, distinguiendo entre: agente comercial, distribuidor, vendedor propio, subsidiaria de ventas y subsidiaria de producción (8).

(8) Garavilla y Calvo son de las pocas empresas que cuentan con subsidiarias de ventas. Otras empresas cuentan con subsidiarias de producción, buscando un acercamiento a las materias primas o mano de obra barata, más que una proximidad a los mercados de consumo. Entre las pocas empresas que se encuentran en esta fase podemos mencionar el caso de Garavilla que cuenta con centros productivos en Marruecos y Ecuador, Calvo, con plantas en Venezuela, El Salvador, Brasil y Marruecos y Jealsa con centros en Guatemala, Chile y Marruecos.



COLABORACIONES

CUADRO 2
 NIVELES DE COMPROMISO INTERNACIONAL

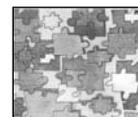
Nivel	Empresas que realizan su actividad internacional.....
1	A través de una subsidiaria de ventas y con vendedores propios.
2	Por medio de distribuidores y vendedores propios
3	Por medio de distribuidores
4	Por medio de agentes comerciales y en menor porcentaje de distribuidores
5	Por medio de agentes comerciales
6	No realizan actividades internacionales

Fuente: *Elaboración propia.*

 CUADRO 3
 VARIABLES DEL ANÁLISIS

Variable	Tipo	Concepto
Tamaño: volumen de ventas y número de trabajadores	Continua	Ventas totales de la empresa y media de trabajadores en plantilla.
Edad de la empresa.....	Continua	Número de años que una empresa lleva desarrollando su actividad empresarial.
Generación en órganos de gobierno y de dirección.....	Categoría	Última generación de la familia presente en la empresa.
Departamento de exportación.....	Dicotómica	Existencia de un departamento u otro ente organizativo que lidere las operaciones internacionales
Responsable departamento de exportación.....	Dicotómica	El responsable del departamento es un miembro de la familia o no.
Actividad internacional.....	Categoría	Frecuencia con la que se realizan operaciones en mercados foráneos
Compromiso internacional.....	Categoría	Grado de recursos comprometidos y aprendizaje en el proceso internacional
Propensión exportadora.....	Continua	Ventas en el exterior/ventas totales
Tasa de crecimiento ventas exteriores.....	Continua	Tasa media de crecimiento anual acumulada del volumen de exportaciones.

Fuente: *Elaboración propia.*



COLABORACIONES

En el (Cuadro 2) recogemos la clasificación establecida para esta característica, que denominamos compromiso internacional.

Estas tres características empleadas para el estudio del grado de internacionalización de las empresas, no necesariamente conducen al mismo tipo de conclusiones, dado que presentan correlaciones de Spearman no significativas.

En el (Cuadro 3), recogemos un resumen de las variables objeto de nuestro estudio.

5. Análisis empírico e interpretación de los resultados

Una vez establecidas las características de las empresas de conservas de pescado, procedemos al análisis de los datos aportados por las encuestas para contrastar las hipótesis planteadas sobre el proceso de internacionalización.

En el (Cuadro 4) se recogen los datos más relevantes dentro de cada nivel de compromiso internacional. Los datos de ventas (miles de euros) y el número de

 CUADRO 4
 COMPROMISO INTERNACIONAL / VENTAS / TRABAJADORES / EDAD EMPRESA

Compromiso internacional	N	Media vtas 2000	D. típ.	Media empleo	D. típ.	Media edad	D. típ.
1	9	83,34	89,7	413,33	360,59	90,222	31,39
2	4	23,01	10,05	146,00	32,82	84,250	42,37
3	11	10,82	16,29	91,27	92,83	69,182	45,01
4	8	8,48	11,40	66,37	36,79	69,286	38,69
5	13	6,68	8,94	73,92	90,64	38,000	27,87
6	13	7,92	10,86	56,46	64,20	42,333	39,22
TOTAL	58	21,73	45,56	129,89	195,14	60,661	40,64

Fuente: *Elaboración propia.*

trabajadores corresponden al año 2000, la edad de la empresa hace referencia al número de años que la organización lleva en su actividad empresarial, independientemente de la forma de constitución de la sociedad, para su cálculo hemos considerado el año 2001. Se puede observar un descenso paulatino del volumen de ventas, del número de trabajadores y de la edad de la empresa a medida que el nivel de compromiso internacional de la organización desciende, hecho que confirmaría, desde un punto de vista descriptivo, las hipótesis planteadas.

Para determinar la existencia de diferencias en función del grado de compromiso internacional hemos empleado el análisis de la varianza de un factor (9). La prueba ANOVA para las dos primeras hipótesis, que analizan el tamaño y la edad de la empresa, nos lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias en los seis niveles del compromiso internacional, tal y como se recoge en el (Cuadro 5).

Una vez que comprobamos que las tres variables no se pueden considerar estadísticamente iguales en los distintos niveles del compromiso internacional de las orga-

CUADRO 5 ANOVA		
	F	Sig.
Ventas	4,566	0,002
Trabajadores	5,560	0,000
Edad empresa	3,218	0,014

Fuente: Elaboración propia.

nizaciones, determinamos mediante el test de Scheffé que estas diferencias se están produciendo entre los niveles 1-5 y 1-6, resultando estadísticamente distintos (10).

Asimismo, el test de Duncan, para las ventas, nos muestra dos subconjuntos completamente heterogéneos entre sí, por un lado el formado por los niveles 1 y 2 y, por otro lado, el formado por los niveles 3, 4, 5 y 6. Sin embargo, para el número de trabajadores y para la edad, los subgrupos formados no son completamente heterogéneos entre sí, como podemos observar en el (Cuadro 6).

En resumen, el compromiso internacional establece diferencias en el volumen de ventas, en el número de trabajadores, y en la edad de la empresa, de manera que las empresas con un mayor grado de compromiso internacional (niveles 1 y 2) son las que evidencian mayor tamaño y edad (11).

(9) La aplicación de esta técnica paramétrica necesita que el carácter a estudio siga una distribución normal en cada uno de los niveles, que en cada uno de ellos sea homocedástica o con varianza igual y que las observaciones sean independientes en cada nivel. La independencia de los datos está garantizada por el proceso de obtención de los mismos al ser empresas distintas. El análisis de normalidad se ha realizado en dos bloques. Primeramente, se determinó con todos los datos, la posible normalidad empleando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y posteriormente, en cada uno de los niveles, se ejecutó la misma prueba a partir del test de Shapiro-Wilks adecuado para muestras pequeñas.

La homocedasticidad en todos los niveles se determinó empleando la prueba de Levene a partir de cualquiera de las versiones existentes en el SPSS, la original o las corregidas para muestras pequeñas basadas en estimaciones robustas del promedio, como son la mediana y la media recortada o acotada un 5 por 100. Estas últimas pruebas son preferibles cuando los tamaños muestrales son reducidos, como sucede en nuestro caso. Para el nivel de significación manejado se logra aceptar en las cuatro pruebas disponibles la hipótesis de homocedasticidad.

(10) Las pruebas a posteriori que hemos aplicado corresponden a las denominadas genéricamente «comparaciones múltiples», el test de Scheffé (1959) y el de rangos múltiples de Duncan. El primero de ellos es el único método estadístico que garantiza de manera teórica que si la prueba del análisis de la varianza resulta significativa aparecerán grupos en los que existan diferencias de medias significativas al mismo nivel de confianza. El segundo de los métodos construye grupos homogéneos de medias empleando la distribución del recorrido estudentizado adaptando la significación para el número de niveles que se comparan en cada momento.

(11) El mismo análisis se realizó para las ventas de los años 1996/1999, obteniendo resultados muy similares, es decir, las ventas varían en función del nivel de compromiso internacional. La única diferencia la encontramos en los subgrupos homogéneos obtenidos de la aplicación del test de Duncan, ya que para los años 1996, 97 y 98 se obtienen tres subgrupos, en los cuales los niveles 2 y 3 no están claramente definidos, pudiendo entenderse como una etapa de transición, ya que en los años posteriores se decantan claramente hacia un subgrupo.



COLABORACIONES

CUADRO 6 TEST DE DUNCAN							
Nivel	Ventas		Trabajadores			Edad	
	1	2	1	2	3	1	2
5	1,288		3,824			38,000	
6	1,290		3,565			42,333	
4	1,575		4,040	4,040		69,182	69,182
3	1,708		4,182	4,182		69,286	69,286
2		3,033		4,965	4,965		84,250
1		3,434			5,477		90,222

Fuente: Elaboración propia.

La internacionalización de una empresa también se estableció en función de la propensión exportadora de la organización y la tasa de crecimiento de las exportaciones, no presentando correlaciones de Spearman significativas para ninguna de las características a estudio de las empresas del sector.

Con respecto a la *generación involucrada* en los órganos de gobierno y de dirección, las conclusiones son semejantes. Este hecho puede establecerse basándose en dos criterios distintos. Por una parte, la correlación de Spearman entre estas dos características y la edad de la empresa es positiva y altamente significativa (0,718 y 0,797). Por otra parte, se puede realizar un análisis estadístico pormenorizado (Cuadros 7 y 8) para estas características relacionándolas con el grado de internacionalización (12).

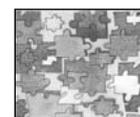
En resumen, la relación entre el compromiso internacional y la generación involucrada, tanto en los órganos de gobierno

CUADRO 7 COEFICIENTES DE ASOCIACIÓN PARA EL COMPROMISO INTERNACIONAL Y LA GENERACIÓN INVOLUCRADA EN ÓRGANOS DE GOBIERNO			
	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	32,039	20	0,043

Fuente: Elaboración propia.

como en puestos directivos, es significativa e indica un mayor grado de compromiso al aumentar la generación presente en el gobierno de la empresa, aunque el grado de relación existente es débil. En este sentido, Fernández y Nieto (2002) corroboran como la presencia de segundas y siguientes generaciones muestran un mayor interés por alcanzar mercados exteriores y adquieren un mayor compromiso con la internacionalización.

En relación a la existencia de un departamento de exportación los resultados obtenidos (Gráfico 2 y Cuadros 9 y 10) muestran una relación positiva entre el compromiso internacional y la existencia



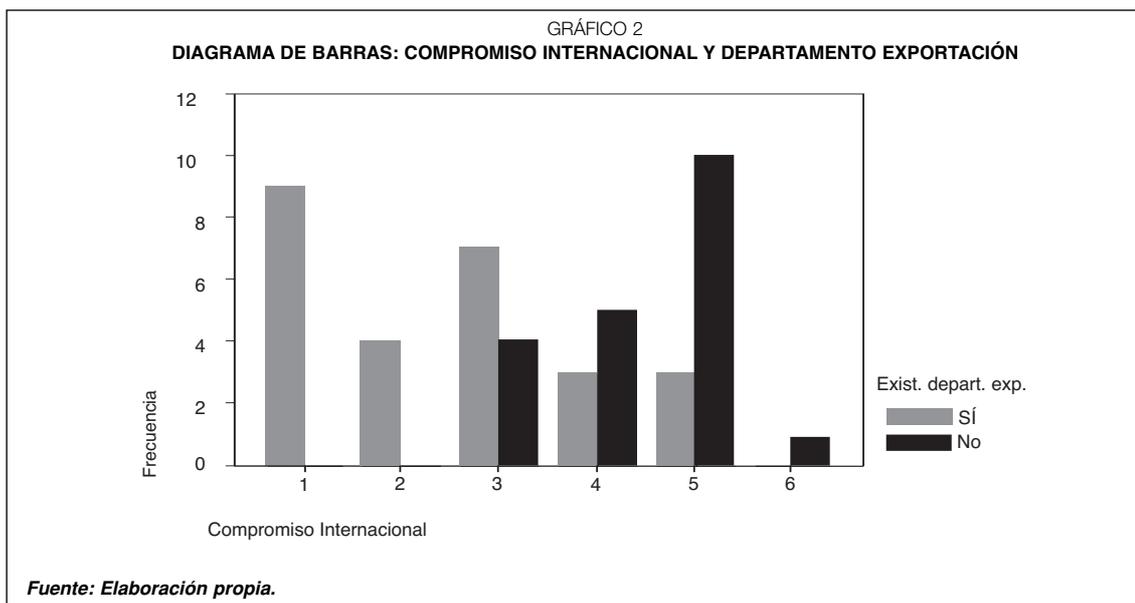
COLABORACIONES

CUADRO 8 MEDIDAS DE ASOCIACIÓN PARA EL COMPROMISO INTERNACIONAL Y LA GENERACIÓN INVOLUCRADA EN ÓRGANOS DE GOBIERNO		
Coefficiente	Valor	Sig.
d de Somer-simétrica	-0,325	0,001
d de Somer-Generación dependiente	-0,309	0,001
d de Somer-Comprom. Dependiente	-0,343	0,001
Tau-b de Kendall.....	-0,326	0,001
Tau-c de Kendall.....	-0,316	0,001
Gamma	-0,411	0,001
Correlación de Spearman.....	-0,400	0,002

Fuente: Elaboración propia.

(12) Los resultados obtenidos para la generación involucrada en puestos directivos es similar, dado el alto coeficiente de correlación existente (0,904).

de dicho departamento. En la tasa de crecimiento de las exportaciones también se aprecian diferencias significativas en fun-



CUADRO 9
COEFICIENTES DE ASOCIACIÓN. COMPROMISO INTERNACIONAL Y DEPARTAMENTO EXPORTACIÓN

	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	18,622	5	0,002
Coefficiente de contingencia	0,537		0,002

Fuente: Elaboración propia.



COLABORACIONES

CUADRO 10
MEDIDAS DE ASOCIACIÓN. COMPROMISO INTERNACIONAL Y DEPARTAMENTO EXPORTACIÓN

		Valor	Sig.
Lambda	Simétrica	0,302	0,006
	Depart. Export. dependiente	0,500	0,025
	Comprom. dependiente	0,182	0,073
Tau de Goodman-Kruskall	Depart. Export. dependiente	0,405	0,003
	Comprom. dependiente	0,099	0,000
Coef. de incertidumbre	Simétrica	0,226	0,000
	Depart. Export. dependiente	0,380	0,000
	Comprom. dependiente	0,161	0,000

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 11
ANOVA EXISTENCIA DE DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN

	F	Sig.
Tasa 96/00	6,344	0,018
Prop. Expot. 00	0,000	0,984

Fuente: Elaboración propia.

ción de su existencia, a diferencia de lo que sucede con la propensión exportadora (Cuadro 11).

En los casos en que existe departamento de exportación, se aprecia como aquellas organizaciones con un mayor grado de

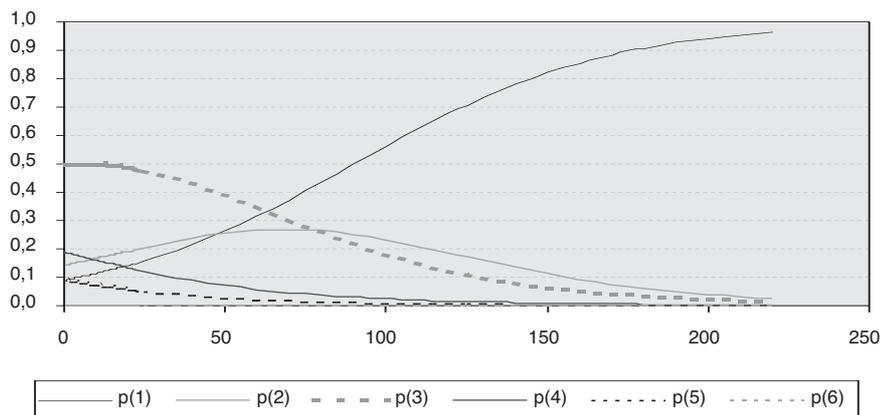
compromiso, tienen como responsable del departamento de exportación a una persona no perteneciente a la familia propietaria de la empresa. Sin embargo, ninguno de los coeficientes de asociación determinados resultaron significativos, siendo ade-

CUADRO 12
REGRESIÓN LOGÍSTICO ORDINAL DEL COMPROMISO INTERNACIONAL, VENTAS, GENERACIÓN,
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN Y ACTIVIDAD INTERNACIONAL

		Estimación	Error típ.	Wald	χ^2	gl	Sig.
V independiente V dependiente	C. Internacional =1	-30,193	1,465	424,483		1	0,000
	C. Internacional =2	-29,100	1,336	474,273		1	0,000
	C. Internacional =3	-26,926	1,120	578,133		1	0,000
	C. Internacional =4	-25,571	1,037	608,055		1	0,000
	C. Internacional =5	-21,475	1,377	243,229		1	0,000
	Ventas 2000	-0,026	0,011	5,111		1	0,024
	G. dirección	-0,860	0,307	7,849		1	0,005
	Act. Internacional =1	-22,033	0,779	800,157		1	0,000
	Act. Internacional =2	-23,237	0,000	,		1	,
	Dpto exportación =1	-2,063	0,731	7,967		1	0,005
Final				83,010		5	0,000
Pearson				157,919		255	1,000
Desviación				101,216		255	1,000
Pseudo R ² Nagelkerke (14)							0,816

Dpto exportación =1 (existe departamento de exportación)
Act. Internacional =1 (esporádica). Act. Internacional = 2 (consolidada)
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 3
COMPROMISO INTERNACIONAL EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS
(directivos 3ª generación, departamento de exportación y actividad internacional consolidada)



Fuente: Elaboración propia.

más aceptada la independencia entre ambas características, medida tanto a través del coeficiente χ^2 de Pearson como del coeficiente de contingencia.

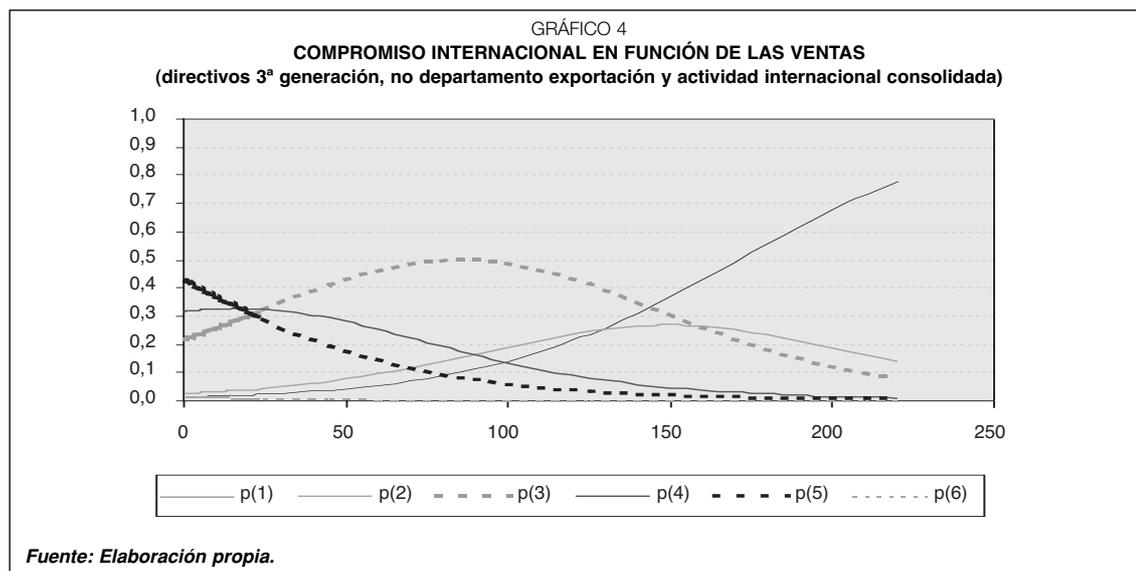
Por último, en el (Cuadro 12) recogemos los resultados del modelo de regresión logístico ordinal, donde podemos corroborar globalmente lo señalado de manera individual, es decir, a medida que el volumen de ventas aumenta, que la generación involucrada en la dirección aumenta su grado, la existencia de departamento de exportación o la actividad internacional de la empresa es consolidada, mayor probabilidad pre-

senta la empresa de estar en el mayor nivel de compromiso (nivel 1) (13).

(13) De entre las características que establecieron diferencias en el proceso de internacionalización, no se han considerado en nuestro modelo el número de trabajadores, la edad de la empresa y la generación involucrada en los órganos de gobierno para evitar problemas de multicolinealidad, dado el alto grado de correlación existente entre el número de trabajadores y el volumen de ventas (correlación lineal de 0,944), entre la generación involucrada en los órganos de gobierno y en los puestos directivos (correlación de Spearman 0,904) y entre la edad y la generación en puestos directivos (0,797).

(14) Los pseudo R² han sido juzgados como inadecuados por varios autores como Mittlböck y Schemper (1996), sin embargo, para otros ha sido considerado con la misma validez que la suma de los residuos en los modelos de regresión lineal (McCullagh y Nelder, 1989).





El modelo nos permite calcular la probabilidad de estar en un determinado nivel de compromiso internacional, dadas unas características de la empresa, es decir, para un determinado volumen de ventas, para un grado de generación involucrada en la dirección, si existe o no departamento de exportación y para un determinado tipo de actividad internacional (15). A modo de ejemplo presentamos en los Gráficos 3 y 4 las probabilidades, en función de las ventas para una organización, que sus directivos pertenezcan a la tercera generación, que tenga o no departamento de exportación y posea actividad internacional consolidada. Esta combinación corresponde con las características promedio manejados.

6. Conclusiones

En términos generales, podemos afirmar que el sector de las conservas de pescado sigue las tendencias de la economía global, aún existiendo una relación

(15) Las combinaciones que se podrían escoger son muy altas, ya que existen 6 combinaciones de los factores explicativos para cada nivel de ventas y generación involucrada.

inversa entre propiedad familiar e internacionalización (Fernández y Nieto, 2002).

Podemos destacar que el tamaño de la organización, medido a través del volumen de ventas y del número de trabajadores está relacionado con el compromiso internacional de la empresa, ya que, las empresas más grandes son las más internacionalizadas. Sin embargo, estas características no tienen relación ni con la tasa de crecimiento de las exportaciones ni con la propensión exportadora.

La edad de la empresa está también relacionada con el compromiso internacional, de manera que éste es mayor para las organizaciones de más edad, (número de años de la empresa desde el inicio de su actividad), característica relacionada con la generación involucrada tanto en los órganos de gobierno como en los puestos directivos de la organización.

Por lo que se refiere a la existencia de un departamento de exportación, comprobamos que tiene relación tanto con el compromiso internacional como con la tasa de crecimiento de las exportaciones, por tanto, las empresas más avanzadas en su proceso de internacionalización tienen un departamento responsable de la gestión de la misma. También hemos analizado si



COLABORACIONES

el responsable es un miembro de la familia, o por el contrario, era un profesional no familiar, y aunque a nivel descriptivo podríamos mantener que en las empresas más internacionalizadas el responsable del departamento de exportación no pertenece a la familia, no se obtienen resultados estadísticamente significativos.

Por último, a través de un modelo de regresión logístico ordinal hemos contrastado de manera conjunta todas estas características. En este sentido, podemos afirmar que la existencia de un departamento de exportación, el mayor tamaño de una organización y la mayor edad de la misma, incrementan la probabilidad de que una organización se encuentre en el nivel 1 de compromiso internacional. Por el contrario, una empresa de pequeña dimensión, sin departamento de exportación y joven presenta una mayor probabilidad de estar en el nivel 5 de compromiso internacional.

En base a los resultados obtenidos recomendaríamos al sector de las conservas de pescado aumentar su nivel de compromiso internacional, para lo cual sería conveniente un proceso de concentración empresarial, que ayudase a aumentar el tamaño de las organizaciones, a la vez que se profesionaliza su estructura con la creación de departamentos responsables de los mercados exteriores.

Bibliografía

1. ALONSO, J. A. Y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
2. ALONSO, J. A. Y DONOSO, V. (2000): «Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española», *Información Comercial Española*, número 778, páginas 35-58, Madrid.
3. ARIÑO, A.; CAPPUYNS, K.; GALLO, M. A. Y MAÑEZ TESTOR, I. (2001): «El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas», I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, páginas 375-399.
4. ARAGONES, J. (1992): «La sucesión de la empresa familiar», *Alta Dirección*, número 162, páginas 127-133.
5. ASTRACHAN, J. H. Y KOLENKO, T. A. (1994): «A neglected factor explaining family business success: Human Resource Practices», *Family Business Review*, volumen 3, número 7, páginas 251-262.
6. AXINN, C. N. (1985): *An examination of factors that influence export involvement*, Tesis doctoral, UMI. Michigan.
7. AXINN, C. Y MATTHYSSENS, P. (2002) «Limits of internationalization theories in an unlimited world», *International Marketing Review*, volumen 19, número 1, páginas 436-449.
8. BILKEY, W. J. (1982): «Variables associated with export profitability», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 39-55.
9. BILKEY, W. J. Y TESAR, G. (1977): «Export behavior of smaller-size Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 8, número 1, páginas 93-98.
10. BONACCORSI, A. (1992): «On the relationship between firm size and export intensity», *Journal of International Business Studies*, volumen 23, número 4, páginas 605-636.
11. BURTON, F. N. Y SCHLEGELMILCH, A. (1987): «Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement», *Management International Review*, volumen 27, número 1, páginas 38-49.
12. CABRERA SUAREZ, K. Y GARCIA FALCON, J. M. (1999): «La empresa familiar:



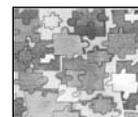
COLABORACIONES

- Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 8, número 1, páginas 7-30.
13. CALOF, J. L. (1994): «The relationship between firm size and export behavior revisited», *Journal of International Business Studies*, páginas 367-387.
 14. CAVUSGIL, S. T. (1984): «Differences among exporting firms based on their degree of internationalization», *Journal of International Business Research*, número 1, páginas 195-208.
 15. CAVUSGIL, S. T. Y NAOR, J. (1987): «Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity», *Journal of Business Research*, volumen 15, número 3, páginas 221-235.
 16. CAVUSGIL, S. T. Y NEVIN, J. R. (1981): «Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation», *Journal of Marketing Research*, volumen 18, número 1, páginas 114-119.
 17. CHRISTENSEN, C. H.; DE ROCHA, A. Y GERTNER, R. G. (1987): «An empirical investigation of the factors influencing export success of Brazilian firms», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 61-78.
 18. COOPER, R. G. Y KLEINSCHMIDT, E. J. (1985): «The impact of export strategy on export sales performance», *Journal of International Business Studies*, primavera, páginas 37-55.
 19. CUNNINGHAM, M. Y SPIGEL, R. I. (1971): «A study in successful exporting», *Journal of Marketing*, volumen 5, páginas 2-12.
 20. CZINKOTA, M. R. Y JOHNSON, W. J. (1983): «Exporting: Does sales volume make a difference?», *Journal of International Business Studies*, volumen 14, número 1, páginas 147-153.
 21. DAVIS, P. A. Y HAVESTON, P. (2000): «Internationalization and organizational growth: the impact Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business», *Family Business Review*, volumen 2, número 13, páginas 107-120.
 22. DIAMANTOPOULOS, A. Y INGLIS, K. (1988): «Identifying differences between high and low involvement exporters», *International Marketing Review*, verano, páginas 52-59.
 23. DONNELLEY, R. G. (1964): «The family business», *Harvard Business Review*, volumen 1, número 4, páginas 427-445. Reeditado en *Family Business Source Book*, editado por Aronoff, C. E. Y Ward, J. L., 1991, Omnigraphics, Inc.
 24. FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M. J. (2002): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar», *Documento de trabajo 02-18(11)*, Univ. Carlos III.
 25. GALENDE DEL CANTO, J. Y SUÁREZ, I. (1998): «Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I+D», *Economía Industrial*, número 319, páginas 63-75.
 26. GALLO, M. A. (1995): *Empresa familiar: Textos y casos*, Praxis, Barcelona.
 27. GALLO, M. A. (1997): *La empresa familiar*, IESE, Barcelona.
 28. GALLO, M. A. Y GARCIA PONT, C. (1989): «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, número 39, páginas 67-85.
 30. GALLO, M. A. Y GARCIA PONT, C. (1996): «Important factors in family business internationalization», *Family Business Review*, volumen 1, número 9, páginas 45-59.
 31. GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W. Y DA COSTA, R. C. (1989): «Diversification strategy and internalization: Implications for MNE performance», *Estrategic Management Journal*, volumen 10, número 2, páginas 109-119.
 32. GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLUM HAMPTON, M. Y LANSBEEER, G.



COLABORACIONES

- I. (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*, McGraw-Hill, Méjico.
33. HANDLER, W. C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*, UMI Dissertation Services.
34. HESTER, S. (1985): «Export trading companies: A marketing vehicle for small textile and apparel firms», *Journal of Small Business Management*, octubre, páginas 20-27.
35. HOLDEN, A. (1986): «Small business can market in Europe: Results from a survey of U. S. exporters», *Journal of Small Business Management*, enero, páginas 22-29.
36. HOLZMULLER, H. H. Y KASPER, H. (1991): «On the theory of export performance: Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms», *Management International Review*, número 31, páginas 45-70.
37. JOHANSON, J. Y VALHNE, J. E. (1977): «The internationalisation process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment», *Journal of International Business Studies*, número 8, páginas 23-32.
38. JOHANSON, J. Y VALHNE, J. E. (1990): «The mechanism of internationalization», *Marketing Review*, número 4, páginas 11-34.
39. JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): «The internationalisation process of the firm: Four Swedish case studies», *Journal of Management Studies*, páginas 305-322.
40. KAYNAK, E. Y KOTHARI, V. (1984): «Export behavior of small and medium-sized manufactures: Some policy guidelines for international marketers», *Management International Review*, volumen 24, páginas 61-69.
41. KENG, K. A. Y JIUAN, T. S. (1989): «Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firm: Nature or nurture», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 27-40.
42. LEE, C. S. Y YANG, Y. S. (1990): «Impact of export market expansion strategy in export performance», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 41-51.
43. LITZ, R. A. (1995): «The family business: Toward definitional clarity», *Family Business Review*, número 8, páginas 71-81.
44. LOPEZ DUARTE, C. Y GARCIA CANAL, E. (1997): «Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior», *Información Comercial Española*, número 761, páginas 17-31.
45. MADSEN, T. K. (1989): «Successful export marketing management: Some empirical evidence», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 41-57.
46. MALEKSADEH, A. R. Y NAHAVANDI, A. (1985): «Small business exporting: Misconceptions are abundant», *American Journal of Small Business*, volumen 9, número 4, páginas 7-14.
47. McCULLAGH, P. Y NELDER, J. A. (1989): *Generalize linear models*, Chapman & Hall, Londres.
48. MERINO DE LUCAS, F. (2001): «Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial de la década de los noventa», *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, páginas 449-477.
49. MITTLBÖCK, M. Y SCHEMPER, M. (1996): «Explained variation for logistic regression», *Statistic in Medicine*, número 15, páginas 1987-1997.
50. SCHEFFE, H.F.(1959): *The analysis of variance*, John Wiley & Sons, INC, Canada.
51. SHANKER, M. C. Y ASTRACHAN, J. H. (1996): «Myths and realities: Family business contribution to the US economy: a framework for assessing family business



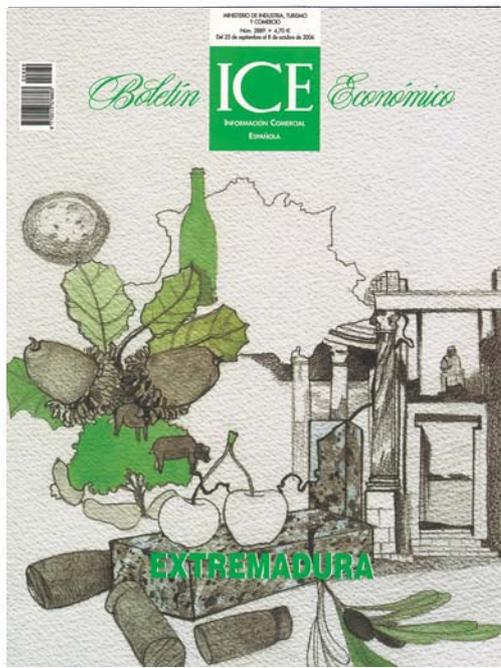
COLABORACIONES

- statistics», *Family Business Review*, volumen 9, número 2, páginas 107-123.
52. SHARMA, P.; CHRISTMAN, J. J. Y CHUA, J. H. (1997): «Strategic management of the family business: Past research and future challenges», *Family Business Review*, número 10, páginas 1-35.
53. TOOKEY, D. A. (1969): «Factors associated with success in exporting», *Journal of Management Studies*, marzo, páginas 48-66.
54. URSIC, M. L. Y CZINKOTA, M. R. (1984): «An experienced curve explanation to export expansion», *Journal of Business Research*, primavera, páginas 107-117.
55. WELSCH, L. S. Y WIEDERSHEIM-PUL, F. (1980): «Initial export: A marketing of a concept», *Journal Management Studies*, volumen 17, páginas 331-344.
56. YANG, Y. S.; LEONE, R. P. Y ALDEN, D. L. (1992): «A market expansion ability approach to identify potential exporters», *Journal of Marketing*, volumen 56, páginas 84-96.
57. YAPRAK, A. (1985): «An empirical of the differences between small exporting and non-exporting US firms», *International Marketing Review*, summer, páginas 72-83



COLABORACIONES

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47

