



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME FABRICANTE DE CALZADO: CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA EL ÉXITO EXPORTADOR

***Rubén Fernández Ortiz
José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo***

***Curso de Verano. Desafíos del sector del calzado.
Importancia del distrito industrial***

Universidad de La Rioja

Arnedo, octubre de 2008



CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia



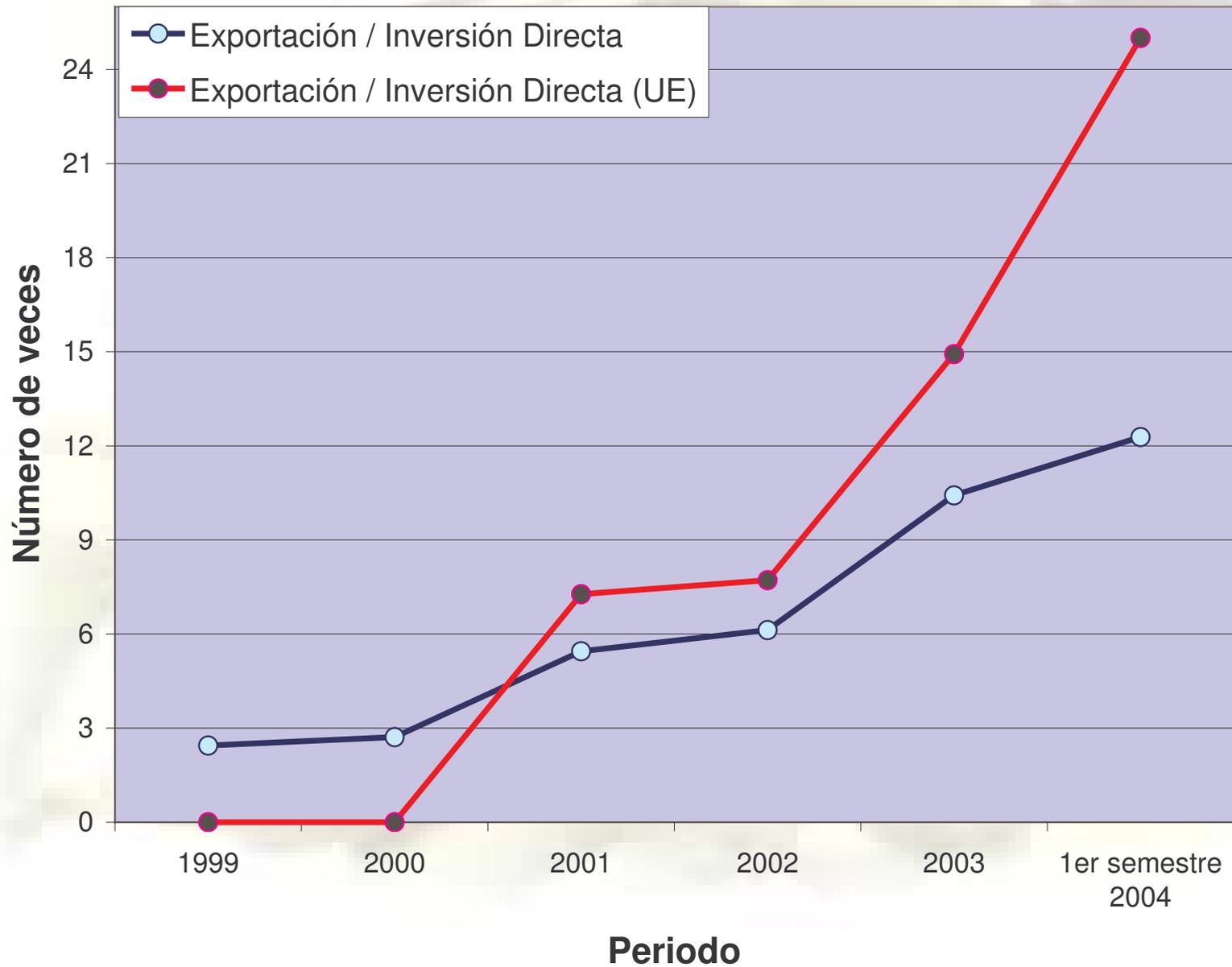
CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración Propia



Exportación vs Inversión Directa





CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

- FRAGMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
- EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES
- DESLOCALIZACIÓN DE LA CADENA
- HOMOGENEIZACIÓN DE LA DEMANDA
- DISMINUCIÓN DE LAS BARRERAS:
 - COSTES DE TRANSPORTE
 - COSTES DE INFORMACIÓN
- GLOBALIZACIÓN CRECIENTE



SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

-MODELO DE COMPETITIVIDAD:
DE LOS BAJOS COSTES A LA INNOVACIÓN

-MODELO DE DIRECCIÓN:
DEL CONTROL AL CONOCIMIENTO

-MODELO DE CRECIMIENTO:
DE LA PIRÁMIDE A LA RED

-MODELO DE RELACIONES FAMILIARES:
DE LA DISCIPLINA AL BUEN CLIMA

-MODELO DE SUPERVIVENCIA:
EL PROTOCOLO Y LA SUCESIÓN



CUESTIONES CLAVE PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cómo son las empresas con mayor grado de internacionalización?

¿En qué recursos han apoyado su estrategia?

¿Es imprescindible una amplia dotación de recursos de todo tipo que se encuentra más allá de las capacidades de las PYMES familiares?

¿Todos los recursos son igualmente importantes para internacionalizar?

¿En qué áreas debe focalizar sus esfuerzos la Dirección en el proceso de internacionalización?



LA BUENA DIRECCIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La propia Dirección de la PYME familiar es un recurso valiosísimo y diferenciador,

¿Qué importancia tienen las características de la Dirección de la empresa en su compromiso exportador?

¿Cómo diseñar el equipo directivo para impulsar la política internacional de la empresa?



FACTORES INTERNOS

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

• RECURSOS

- Tamaño
- Experiencia empresarial
 - Grado de expansión nacional.
 - Experiencia internacional
- Disponibilidad de recursos

• CAPACIDADES

- Financieras
- Humanas
- Comerciales
- Tecnológicas

CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN

→ Directivo/Familiares

- Objetivos empresariales
 - Crecimiento
 - Rentabilidad
 - Estabilidad
- Percepciones
 - Orientación internac.
 - Obstáculos percibidos
- Características
 - Edad, Nivel de estudios y conocimiento de idiomas

COMPROMISO EXPORTADOR

FACTORES EXTERNOS

MACROECONÓMICOS

• Favorecedores

- Fomento institucional
- Ventajas en costes
- Mejoras en la fiscalidad internacional.

• Restrictivos

- Restricciones gubernamentales
- Inestabilidad política
- Barreras arancelarias

• Contingentes

- Características del mercado nacional
- Imperfecciones del mercado de capitales

SECTORIALES

• Estructura de la Oferta

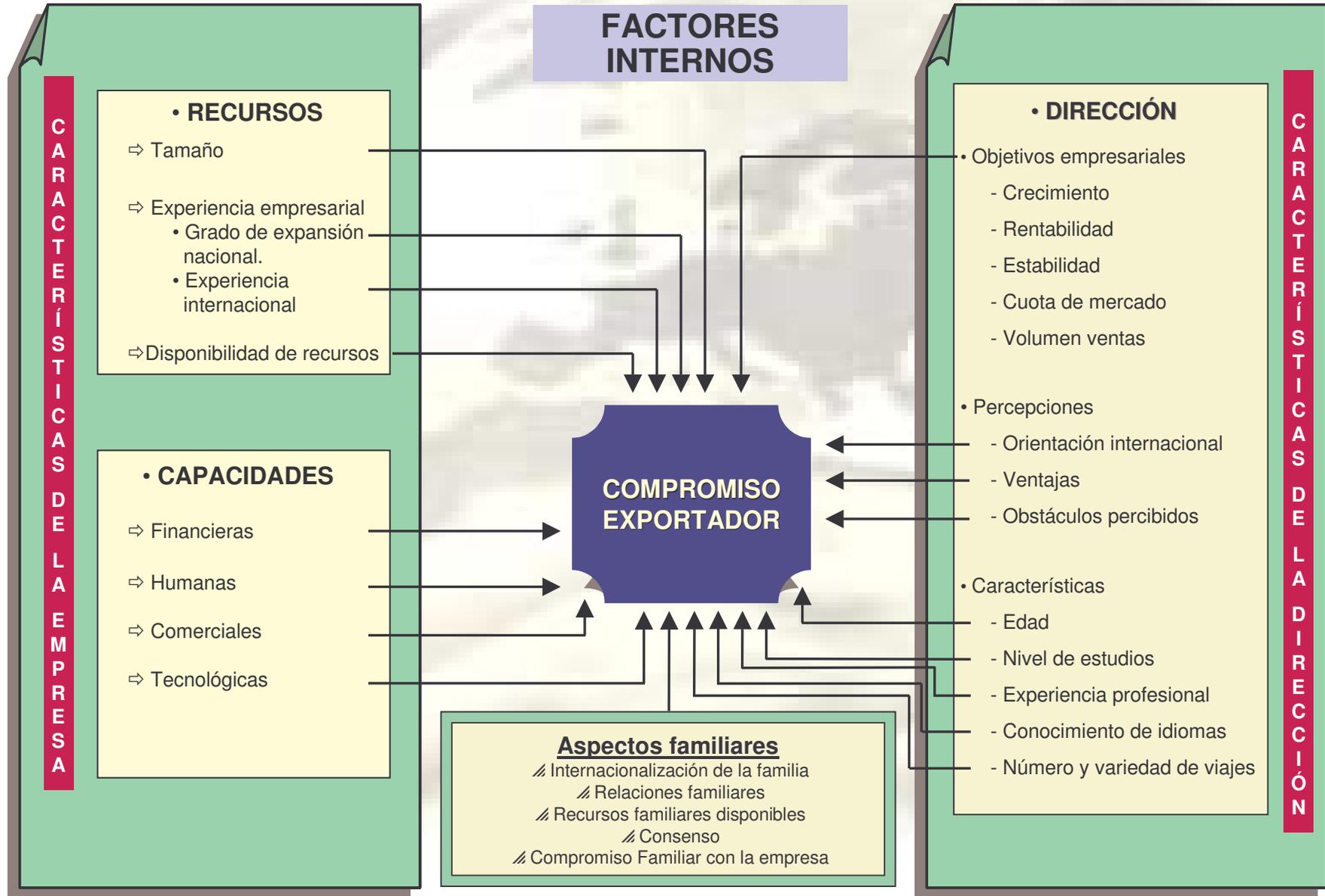
- Grado de especialización nacional de la industria.
- Estructura competitiva de la industria

• Accesibilidad al Mercado

- Similitud de pautas de la demanda.
- Ausencia de barreras de entrada



FACTORES INTERNOS





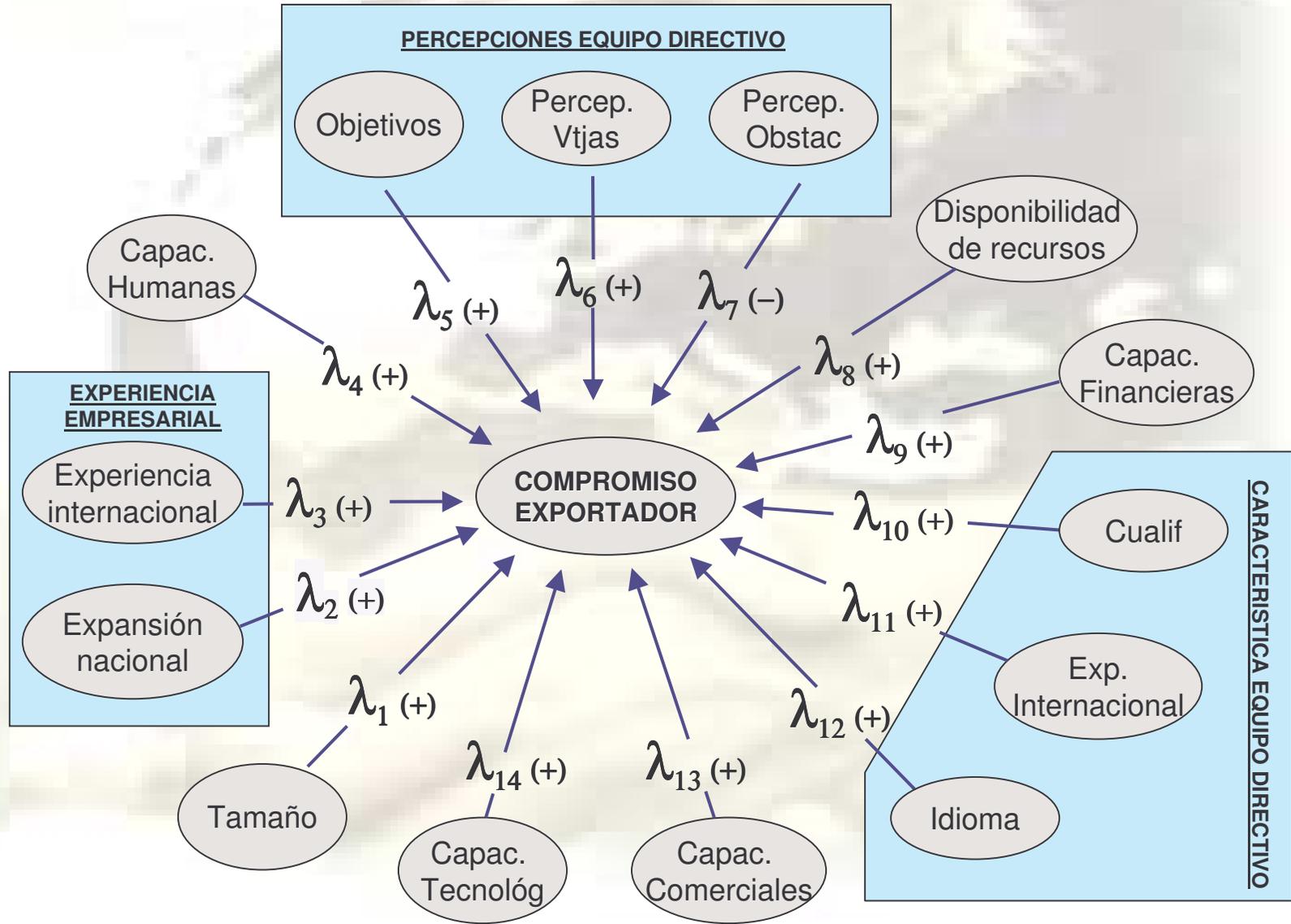
Método de medición de los indicadores

FICHA TÉCNICA

Unidad de análisis	La empresa
Universo de medida	Pequeñas y medianas empresas radicadas en la CC.AA de La Rioja
Fuentes de inform.	* Primaria: Encuesta personal autoadministrada * Secundaria: Balance y Cuentas de PYG
Ámbito Geográfico	Comunidad Autónoma de La Rioja
Tamaño muestral	330 encuestas válidas. Índice de respuesta: 33%
Cuestionario	Cuestionario estructurado en cuatro bloques con preguntas cerradas
Análisis de datos	Análisis de frecuencias, tablas de contingencia, test ANOVA, test de Chi-Cuadrado, Análisis factorial, Regresión logística binomial y el Análisis mediante ecuaciones estructurales.
Paquetes estadísticos	SPSS 9.0 y AMOS 5.0

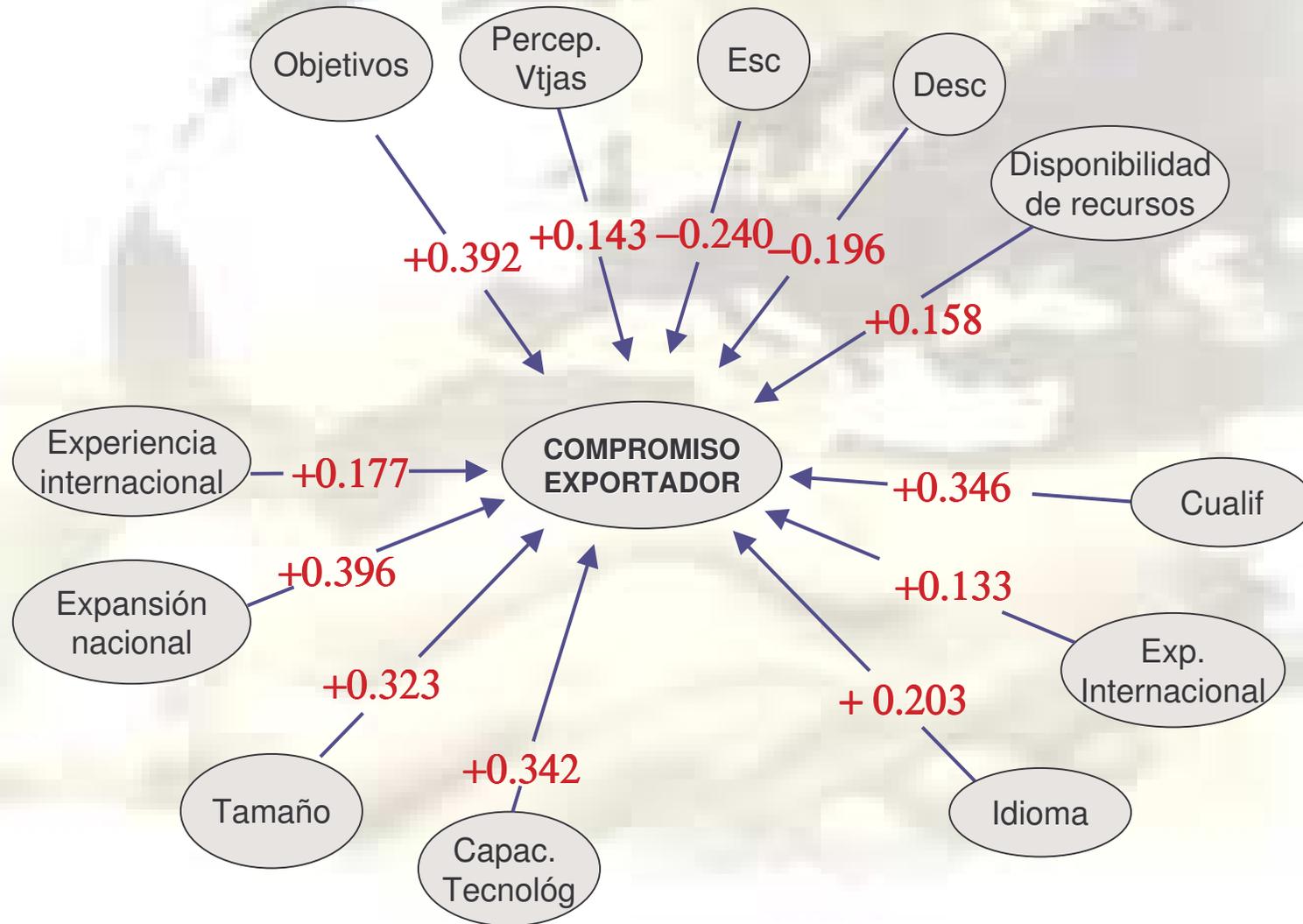


Hipótesis del Modelo de Compromiso Exportador





Hipótesis del Modelo de Compromiso Exportador





Resultados condición de pyme familiar y exportación

	Exportación de la Empresa		
	NO	SI	Total
Empresa no familiar	87	43	130
	66,9 %	33,1 %	100 %
Empresa Familiar	115	85	200
	57,5 %	42,5 %	100 %

PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES
DE LA PYME EXPORTADORA
DESARROLLO Y COMPROMISO

Escasa
Importancia

Algo de
Importancia

Elevada
Importancia

• RECURSOS

- Tamaño
- Grado expansión nacional
- Antigüedad de la empresa

• CAPACIDADES

Capacidades financieras

- Autofinanciación
- Cobertura

Capacidades Humanas

Capacidades Comerciales

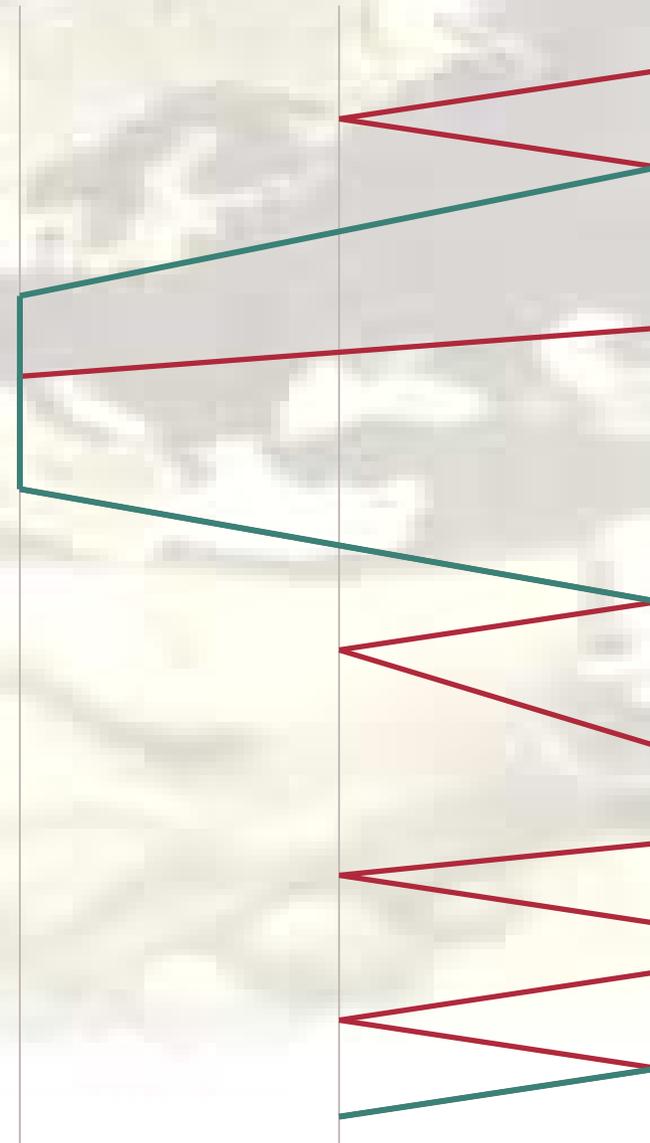
Capacidades Tecnológicas

- Gasto en I+D
- Posición Tecnológica

Capacidades Directivas

- Objetivos Comerciales
- Barreras Escasez
- Barreras Ventajas
- Barreras Desconocimiento
- Experiencia equipo directivo
- Dominio idiomático
- Cualificación equipo directivo
- Experiencia empresarial de pyme

•CONDICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR





¿En qué aspectos ha de focalizarse la Dirección para incrementar el compromiso internacional de la empresa?

- ▶ **Invertir en actividades tecnológicas aumentando su gasto en I+D y mejorando su posición tecnológica respecto a la competencia.**
- ▶ **Incrementar el tamaño empresarial.**
- ▶ **Liberar recursos para destinarlos específicamente a la internacionalización.**
- ▶ **La condición de familiar no perjudica ni la salida al exterior ni el compromiso de la pyme con una política exportadora.**
- ▶ **Adquirir una amplia experiencia y expansión nacional.**
- ▶ **Conceder menor importancia a la generación de capacidades financieras y comerciales.**



¿Cuál es la importancia relativa del papel de la Dirección en el proceso de internacionalización?

- ▶ **Las características de la Dirección es el factor más influyente en el proceso de internacionalización.**
- ▶ **Su importancia, cuando se considera la influencia sistémica de todos los factores internos de la empresa, es comparable al tamaño de la empresa y**
- ▶ **superior a la de recursos considerados clave en el éxito de la exportación como pueden ser las capacidades comerciales**



¿Cómo son los equipos directivos de las PYMES familiares más internacionalizadas?

- ▶ Asumen como principal objetivo el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado.
- ▶ Tienen la percepción de que la exportación les reportará mayores rentabilidades, menores costes y menores riesgos.
- ▶ Minimizan la percepción de escasez de recursos y de desconocimiento de los mercados extranjeros.
- ▶ Con una elevada formación académica. (Postgrados)
- ▶ Con experiencia personal en el extranjero, sea académica o laboral.
- ▶ Con conocimiento de lenguas extranjeras.
- ▶ Jóvenes (edad media del equipo directivo inferior a 50 años)

Diseño del protocolo adecuado y aprovechamiento de la sucesión



CONCLUSIONES

**EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN
SUPONE UN RETO FUNDACIONAL PARA LA
PYME FAMILIAR**

**LAS VIRTUDES DE LA EMPRESA FAMILIAR
SON LA BASE DEL NUEVO PROCESO:**

Espíritu emprendedor – nueva competitividad

Red de confianza – patrón de crecimiento

Sentimiento de pertenencia – capacidades organizativas



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME FABRICANTE DE CALZADO: CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA EL ÉXITO EXPORTADOR

***Rubén Fernández Ortiz
José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo***

***Curso de Verano. Desafíos del sector del calzado.
Importancia del distrito industrial***

Universidad de La Rioja

Arnedo, octubre de 2008



**MUCHAS GRACIAS POR
LA ATENCIÓN PRESTADA**