



## **AUTORAS**

**Couso Blanco, Inés**

**González Torre, Pilar L.**

**López Duarte, Cristina**

**Vidal Suárez, Marta M.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	12
2.1. Población objeto de estudio .....	12
2.2. Cuestionario de recogida de información .....	13
2.3. Organización del trabajo de campo .....	16
<b>3. LA EMPRESA ASTURIANA CON ACTIVIDAD INTERNACIONAL</b> .....	18
3.1. Una primera aproximación al contexto empresarial en Asturias .....	18
3.2. La empresa asturiana con actividad internacional: rasgos distintivos .....	21
3.3. Presencia femenina en la estructura directiva de la empresa asturiana con actividad internacional .....	28
<b>4. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ASTURIANA</b> .....	39
4.1. Perfil de la empresa y de su actividad internacional .....	40
4.2. Género y características de la empresa .....	56
4.3. Género y grado/tipo de proyección internacional de la empresa .....	61
4.4. La persona responsable de las decisiones de internacionalización de la empresa desde una perspectiva de género .....	63
4.4.1. Perfil decisor: rasgos generales .....	63
4.4.2. Perfil decisor: diferencias entre mujeres y hombres .....	69
4.5. Indicios objetivos de discriminación por causa de género .....	84
<b>5. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES</b> .....	87
<b>REFERENCIAS</b> .....	98
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	101
<b>ANEXOS</b> .....	102
Anexo A-1. Género y características de la empresa .....	102
Anexo A-2. Género y grado/tipo de proyección internacional: metodología ..	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Ficha técnica de la población objetivo .....	13
Tabla 2.2. Descripción del cuestionario .....	15
Tabla 2.3. Ficha técnica de la investigación .....	17
Tabla 3.1. Distribución de empresas asturianas atendiendo a su dimensión.....	19
Tabla 3.2. Actividad internacional del tejido empresarial asturiano en 2020.....	21
Tabla 3.3. Distribución sectorial de las empresas asturianas con actividad internacional .....	23
Tabla 3.4. Distribución de las empresas exportadoras por sector.....	27
Tabla 3.5. Puestos directivos ocupados por mujeres en diferentes contextos .....	30
Tabla 3.6. Tamaño de los equipos directivos.....	32
Tabla 3.7. Presencia de mujeres en el equipo directivo .....	33
Tabla 3.8. Distribución de empresas con presencia de mujeres en el equipo directivo en función del sector de actividad.....	35
Tabla 3.9. Distribución de cargos directivos por género.....	38
Tabla 4.1. Ventas a través de canales digitales según el tamaño de la empresa.....	46
Tabla 4.2. Distribución de empresas con actividad comercial/productiva en el exterior .....	51
Tabla 4.3. Clasificación de las personas decisoras según su nivel de estudios .....	66
Tabla 4.4 Características personales, formativas y profesionales.....	70
Tabla 4.5. Características del equilibrio trabajo-vida personal .....	71
Tabla 4.6. Clasificación en función del género y del nivel de estudios.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Distribución de la actividad empresarial en Asturias .....	19
Figura 3.2. Dimensión de la empresa asturiana con actividad internacional.....	22
Figura 3.3. Tipo de actividad internacional .....	24
Figura 3.4. Impacto del COVID19 en la actividad empresarial .....	24
Figura 3.5. Distribución de empresas exportadoras por tamaño .....	25
Figura 3.6. Probabilidad exportadora .....	26
Figura 3.7. Distribución de los puestos directivos en función del género .....	28
Figura 3.8. Distribución de empresas en función de la presencia de mujeres en sus equipos directivos.....	29
Figura 3.9. Distribución del número de directivos varones .....	31
Figura 3.10. Distribución del número de directivas mujeres .....	31
Figura 3.11. Composición del equipo directivo en función del género y la actividad internacional de la empresa .....	33
Figura 3.12. Composición del equipo directivo y género en función del tamaño de la empresa	34
Figura 3.13. Distribución de empresas con presencia de mujeres en el equipo directivo en función del sector de actividad .....	36
Figura 3.14. Cargos directivos por género .....	37
Figura 4.1. Distribución de las empresas según su edad .....	41
Figura 4.2. Distribución de las empresas según su tamaño (número de personas empleadas)	42
Figura 4.3. Distribución de las empresas según su tamaño (facturación anual) .....	43
Figura 4.4. Distribución de las empresas según el sector de actividad .....	44
Figura 4.5. Distribución de las empresas según su perfil como empresa de base tecnológica .	45
Figura 4.6. Distribución de las empresas según su perfil internacional .....	46
Figura 4.7. Distribución de las empresas según el momento de inicio de su actividad exterior	47
Figura 4.8. Distribución de las empresas en función del volumen de facturación en el exterior	48
Figura 4.9. Distribución de las empresas en función del tipo de actividad en el exterior .....	49
Figura 4.10. Fórmulas utilizadas para la internacionalización de los servicios .....	50
Figura 4.11. Causas del abandono de la actividad en un país extranjero .....	52

Figura 4.12. Barreras a la internacionalización empresarial .....	54
Figura 4.13. Presencia femenina en las plantillas y estructuras directivas y de propiedad de las empresas .....	55
Figura 4.14. Clasificación de las empresas según su tamaño (número de personas empleadas) y la distribución por género en las plantillas y estructuras de propiedad y dirección .....	57
Figura 4.15. Presencia femenina en las estructuras directivas en función del tamaño de la empresa (volumen de facturación) .....	59
Figura 4.16-a. Distribución por género de los miembros del consejo de administración en función del tamaño de la empresa (personas en plantilla) .....	60
Figura 4.16-b. Distribución por género de los miembros del consejo de administración en función del tamaño de la empresa (facturación) .....	60
Figura 4.17. Distribución de los decisores por género .....	64
Figura 4.18. Posición actual en la empresa de la persona encuestada .....	64
Figura 4.19. Año de nacimiento del decisor .....	65
Figura 4.20. Viajes y residencia en el extranjero por motivos laborales .....	67
Figura 4.21-a. Conciliación vida personal y laboral (valores medios) .....	68
Figura 4.21-b. Conciliación vida personal y laboral (proporciones) .....	69
Figura 4.22. Conciliación vida personal y laboral (apoyo institucional) .....	69
Figura 4.23. Nivel de confianza de la relación entre cada una de las variables y el género de la persona encuestada .....	72
Figura 4.24. Relación entre el género y la percepción de discriminación por-género en el ámbito laboral .....	73
Figura 4.25. Relevancia de las redes sociales .....	74
Figura 4.26. Relevancia de las asociaciones empresariales no internacionales .....	75
Figura 4.27. Discriminación en el ámbito laboral .....	76
Figura 4.28. Existencia de estereotipos sociales acerca del rol de cada género .....	77
Figura 4.29. Importancia de los espacios coworking .....	78
Figura 4.30. Apoyo para conciliar familia y trabajo .....	79
Figura 4.31. Relevancia de grupos de amigos y allegados .....	80
Figura 4.32. Residencia legal o viajes frecuentes al extranjero por motivos laborales .....	81
Figura 4.33. Año de incorporación del decisor a la empresa .....	82
Figura 4.34. Número de empresas que ha puesto en marcha como socio .....	83

Figura 4.35. Relación ente el grado de educación y el nivel profesional alcanzado (submuestra de varones).....	85
Figura 4.36. Relación ente el grado de educación y el nivel profesional alcanzado (submuestra mujeres).....	86
Figura A-1.1. Proporción de mujeres entre el total de empleados de la empresa.....	102
Figura A-1.2. Proporción de mujeres entre el total de personal directivo de la empresa .....	102
Figura A-1.3. Ratio entre la proporción de directivas y la proporción de empleadas de la empresa .....	103
Figura A-1.4. Presencia de mujeres en la plantilla de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación) .....	104
Figura A-1.5. Presencia de mujeres en el equipo directivo de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación) .....	104
Figura A-1.6. Proporción de mujeres en el equipo directivo en relación con el porcentaje de mujeres en la plantilla de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación) .....	105

## 1. INTRODUCCIÓN

El interés por el presente estudio surge al comprobar que, tanto en el ámbito internacional como en el nacional para el caso de España, las cifras disponibles, aunque limitadas, indican que la implicación de la mujer en las actividades internacionales de las empresas es menor que la de los hombres, tanto si se analiza la actividad exportadora como el conjunto de las operaciones de la empresa en el exterior<sup>1</sup>.

De hecho, la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 (que recoge la acción del gobierno en materia de fomento de la internacionalización) hace referencia explícita a la debilidad que supone el que las mujeres sufran más limitaciones que los hombres para emprender y abordar la internacionalización, lo que se traduce en deficiencias en el aprovechamiento del talento.

Para paliar esta debilidad, y entre un amplio conjunto de propuestas, se incluye en el actual Plan de Acción 2021-2022 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021) el desarrollo de acciones y medidas concretas vinculadas con el Grupo de Trabajo sobre “Mujer e Internacionalización”<sup>2</sup>. Se reforzarán las actividades de difusión, formación e información, partiendo de la premisa de que el acceso a capacitación de calidad constituye una pieza esencial para poder acceder al ámbito internacional y gestionar con éxito los procesos de internacionalización. Se promocionará el trabajo en red (*networking*) y la mentoría (*mentoring*) y se visibilizarán las iniciativas impulsadas por mujeres.

De este modo, se contribuye a la integración de la perspectiva de género en la política comercial y en la eliminación de obstáculos que frenan la incorporación plena de las mujeres al comercio internacional. Se consigue así, atender a la meta 5.5 del Objetivo Desarrollo Sostenible número 5 (Igualdad de Género) que establece *la necesidad de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades*

---

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, Bullough *et al.* (2017), Koveshnikov *et al.* (2019), Madsen y Scribner (2017), Mostafiz y Goh (2018) y Stavytskyy *et al.* (2020).

<sup>2</sup> En el Plan de Acción 2019-2020 (la estrategia se desarrolla a través de planes bienales que buscan su adaptación a las circunstancias cambiantes que condicionan la situación del sector exterior) se constituyó un grupo de trabajo sobre “Mujer e Internacionalización” para analizar e identificar los obstáculos y dificultades que encuentran las mujeres en su papel en la internacionalización de la economía española, buscando concretar posibles soluciones. En este grupo de trabajo participan representantes de diversos organismos públicos, universidades, instituciones y asociaciones empresariales. En el marco de las líneas de acción definidas en el mencionado grupo de trabajo, desde el Departamento de Evaluación de ICEX se ha llevado a cabo un estudio para disponer de un diagnóstico más preciso del perfil de las empresas de mujeres y de su actividad internacional (véase al respecto Núñez Varo, 2021).

*de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.* Empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género es fundamental para acelerar el desarrollo sostenible; incrementar su formación y participación en todos los niveles jerárquicos de organizaciones públicas y privadas no sólo es una cuestión de justicia social, sino que además tiene un efecto multiplicador en todas las demás áreas del desarrollo y parece fundamental para impulsar el crecimiento económico de los países<sup>3</sup>.

Por otra parte, la estrategia establece que deben buscarse sinergias entre las políticas de internacionalización y las formuladas en otros ámbitos de la administración implicados en promover la igualdad de género. Asimismo, se establece la necesidad de reforzar la coordinación, coherencia y complementariedad de las actuaciones llevadas a cabo por las diferentes administraciones públicas, señalándose a este respecto el importante papel de los servicios de apoyo a la internacionalización de las diferentes comunidades autónomas en la ejecución del Plan Nacional.

En esta línea las agencias autonómicas de promoción exterior de nuestro país han mostrado interés por apoyar e impulsar estudios que permitan profundizar en la realidad de la participación de la mujer en la internacionalización de las empresas. Es en este contexto donde **se firma en mayo de 2021 un contrato entre un equipo de investigación de la Universidad de Oviedo y la Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias (Asturex) para analizar dicha situación al constatar que, en el caso particular de esta comunidad autónoma, no existe información disponible sobre la participación de la mujer en los negocios internacionales.** Se pretende, por tanto, ofrecer información actualizada de la presencia de las mujeres en dicha actividad y aportar datos valiosos que permitan diseñar programas dirigidos a incentivar la participación, tanto de hombres como de mujeres, en proyectos de internacionalización empresarial persiguiendo así la equidad de género en este ámbito de actuación.

Estudios similares se están desarrollando en otras universidades españolas con el apoyo de las agencias de promoción internacional de su ámbito geográfico; en concreto, un equipo de investigación de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)<sup>4</sup> ha presentado recientemente un estudio sobre el análisis del número de mujeres que

---

<sup>3</sup> Véase Adams (2016), Barsh y Yee (2011) y Thévenon y del Pero (2015).

<sup>4</sup> El equipo de investigación de la ULPGC está liderado por las Dras. Antonia Mercedes García Cabrera y María José Miranda Martel que asumieron las funciones de codirección y coordinación del equipo de trabajo. En el mismo participan, asimismo, cinco investigadores más de la ULPGC integrados todos ellos en el Grupo ENI (Emprendimiento y Negocios Internacionales) de dicha Universidad.

ostentan cargos en empresas internacionales en Canarias, así como el número de directivas y su comparativa con el número de hombres. El trabajo que a continuación se presenta replica dicho estudio para el caso de Asturias con el fin, no sólo de presentar la realidad de nuestra comunidad autónoma, sino de obtener resultados que puedan ser comparables favoreciendo la escalabilidad de la información recogida y de las conclusiones obtenidas.

El informe se ha estructurado en tres capítulos, además de la introducción y las conclusiones. El capítulo 2 detalla la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto. En concreto, se describe el procedimiento seguido para identificar la población objeto de estudio, el instrumento utilizado para la recogida de información y el trabajo de campo llevado a cabo. Asimismo, se especifican las técnicas de análisis empleadas y la ficha técnica de la investigación. El capítulo 3, por su parte, recoge el perfil de la empresa asturiana con actividad internacional y/o potencial para extender su actividad en los mercados exteriores, así como un primer análisis de la presencia femenina en la estructura directiva de las empresas que constituyen la población objeto de estudio. El estudio de género propiamente dicho se recoge en el capítulo 4 de este informe, donde se analizan los resultados de la encuesta realizada sobre una muestra representativa de la población objetivo, presentando información sobre la actividad internacional de las empresas asturianas, la formación y experiencia profesional de su personal directivo, los rasgos y características en el desempeño profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y su perfil demográfico desde una perspectiva de género. El informe finaliza con una síntesis a modo de reflexión final.

### **Equipo de investigación**

El proyecto ha sido desarrollado por un grupo de investigadoras de la Universidad de Oviedo, integradas en diversas áreas de conocimiento, con competencias transversales y capacidad investigadora acreditada en el ámbito de la internacionalización empresarial, así como en el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación aplicada.

En concreto, las profesoras doctoras Cristina López Duarte y Marta M. Vidal Suárez — Catedrática y Profesora Titular de Universidad, respectivamente, en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo— asumieron las funciones de

co-dirección y coordinación del equipo de trabajo, siendo ambas las corresponsables del proyecto<sup>5</sup>.

Otras investigadoras que participaron en el desarrollo del proyecto son:

- Doctora Inés Couso Blanco (Catedrática del Departamento de Estadística e Investigación Operativa y Didáctica de la Matemática, Universidad de Oviedo).
- Doctora Pilar L. González Torre (Catedrática de Universidad del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Oviedo).

---

<sup>5</sup> Cabe señalar que estas investigadoras ya han trabajado anteriormente con éxito en otros proyectos con miembros del ya mencionado equipo de investigación de la ULPGC, lo que ha garantizado el intercambio de información y cooperación en el desarrollo de este nuevo proyecto. En el enlace <https://eni.ulpgc.es/> puede observarse un resumen de la trayectoria en colaboración de ambos equipos que llevan trabajando conjuntamente desde 2012 en un amplio abanico de actividades de investigación, docencia y divulgación relacionadas con la internacionalización empresarial (i.e. proyectos de investigación competitivos enmarcados en planes nacionales de los Ministerios de Economía y Competitividad o Ciencia e Innovación, participación en congresos, foros y seminarios relacionados con la internacionalización empresarial, etc.).

## 2. METODOLOGÍA

En este epígrafe se presenta la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto. En primer lugar, se describe la población objeto de estudio, a continuación, se introduce el instrumento utilizado para recabar información de las empresas que conforman dicha población y, posteriormente, se detalla el trabajo de campo realizado.

### 2.1. Población objeto de estudio

El universo objeto de estudio en la presente investigación está constituido por las empresas asturianas con actividad internacional y/o con potencial para desarrollar su actividad fuera de los límites nacionales.

Dado el carácter inédito del estudio y la inexistencia de información específica sobre el número de empresas asturianas que realizan actividad internacional, la delimitación de la población objeto de estudio resultó una tarea compleja, realizándose su recopilación a través de la agregación de diferentes bases de datos.

En primer lugar —y con el objeto de replicar el modelo utilizado en la investigación desarrollada en la ULPGC— se recurrió a la compañía Informa D&B<sup>6</sup> (marca comercial elInforma), que dispone de información de todas las empresas españolas y portuguesas que presentan sus cuentas anualmente al registro mercantil. En concreto, se solicitó a la citada compañía un listado de empresas que respondieran a los siguientes criterios:

- Tipo de entidad: empresas que presentaron sus cuentas anuales en el ejercicio inmediatamente anterior a la realización de este estudio (excluyendo autónomos y organismos públicos).
- Ámbito geográfico: Principado de Asturias.
- Actividad internacional: exportación, importación o ambas.
- Estructura directiva: nombre, cargo, género y fecha de nombramiento.

Con estos criterios Informa D&B identificó un total de 1.117 empresas, de las que se dispone de información completa, contrastada y homogeneizada sobre su tamaño, propensión exportadora, sector de actividad y actividad internacional que desarrollan.

---

<sup>6</sup> Informa D&B, empresa líder en España en información empresarial (comercial, financiera, sectorial y de marketing) es propiedad del Grupo CESCE, participado por el Estado español y especializado en la gestión del crédito comercial y la emisión de seguro de caución y garantías. El grupo actúa, asimismo, como Agencia de Crédito a la Exportación española gestionando el seguro de crédito a la exportación, y la cobertura de determinados riesgos a medio y largo plazo por cuenta del Estado.

Para 740 de esas empresas se dispone, asimismo, de información sobre su estructura directiva.

Al objeto de completar el listado de empresas que conforman la población objetivo, se recurrió a información recopilada por Asturex. Dado que su propósito es incrementar la presencia de la empresa asturiana en los mercados internacionales (Asturex, 2021), se trata de una fuente de registro confiable para la delimitación de la población objeto de estudio. Asimismo, y evitando solapamiento en todo momento, se trianguló la información con los listados de empresas ubicadas en los tres parques tecnológicos del Principado de Asturias integrados en la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (Parque Tecnológico de Asturias, Parque Científico Tecnológico de Gijón–Milla del Conocimiento Margarita Salas y Parque Científico Tecnológico Avilés Isla de la Innovación) y en el área de influencia de los dos puertos asturianos integrados en el Sistema Portuario español coordinado por Puertos del Estado: Gijón y Avilés.

Todo ello permitió identificar un total de 1.529 empresas asturianas que forman parte de la población objetivo del presente estudio —la tabla 2.1 recoge la ficha técnica de esta población.

**Tabla 2.1. Ficha técnica de la población objetivo**

<b>UNIVERSO</b>	Tejido empresarial asturiano con experiencia internacional y/o con potencial de llevar extender su actividad fuera de los límites nacionales
<b>UNIDAD POBLACIONAL</b>	Empresa con actividad internacional importadora y/o exportadora real o potencial
<b>TAMAÑO POBLACIONAL</b>	1.529
<b>ORIGEN DATOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asturex</li> <li>▪ Informa D&amp;B (eInforma)</li> <li>▪ Parque Tecnológico de Asturias</li> <li>▪ Parque Científico Tecnológico de Gijón–Milla del Conocimiento Margarita Salas</li> <li>▪ Parque Tecnológico de Avilés Isla de la Innovación</li> <li>▪ Puerto de Avilés</li> <li>▪ Puerto de Gijón</li> </ul>

## 2.2. Cuestionario de recogida de información

El cuestionario utilizado para la recogida de información que permita cubrir los objetivos planteados en este trabajo fue diseñado y construido por el mencionado equipo de investigación de la ULPGC a partir de una revisión de la literatura sobre mujer/género e

internacionalización y emprendimiento. Nuestro equipo de investigación participó activamente en la revisión del cuestionario realizando propuestas que fueron incluidas para refinar la herramienta de recogida de información. En concreto, se revisó de forma exhaustiva la primera versión del cuestionario, se realizaron propuestas y se llevaron a cabo diversas sesiones de trabajo entre los miembros de los dos equipos para debatir y consensuar el cuestionario final.

El cuestionario definitivo está integrado por 52 preguntas distribuidas en 6 bloques de contenido y fue diseñado con el propósito de que fuera cumplimentado por una persona con responsabilidad en las decisiones de internacionalización de la empresa. Los bloques de preguntas pretenden recabar tanto información sobre la persona encuestada como sobre la empresa en la que trabaja en la actualidad. En la tabla 2.2 se recoge información relativa al contenido del cuestionario.

**Tabla 2.2. Descripción del cuestionario**

BLOQUE (Nº DE PREGUNTAS)	TIPO PREGUNTAS	INFORMACIÓN SOLICITADA
I. Empresa y puesto actual (13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abiertas</li> <li>▪ Elección múltiple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Año de incorporación a la empresa</li> <li>▪ Año de fundación de la empresa</li> <li>▪ Plantilla (nº hombres y nº mujeres empleados)</li> <li>▪ Nº de propietarios (hombres, mujeres y extranjeros)</li> <li>▪ Nº de personas en el equipo directivo y en el consejo de administración (hombres, mujeres y extranjeros)</li> <li>▪ Sector de actividad principal y subsector</li> <li>▪ Grado de innovación tecnológica de la empresa</li> <li>▪ Facturación anual</li> <li>▪ % de ventas a través de canales digitales</li> </ul>
II. Formación y experiencia profesional (13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abiertas</li> <li>▪ Elección múltiple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de estudios</li> <li>▪ Nivel de dominio de idiomas</li> <li>▪ Formación académica internacional</li> <li>▪ Experiencia profesional previa</li> <li>▪ Experiencia profesional previa en el extranjero</li> <li>▪ Experiencia emprendedora</li> <li>▪ Posibles situaciones de discriminación en el desempeño laboral en España y en el extranjero</li> </ul>
III. Rasgos y características en el desempeño profesional (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escalas Likert 5 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rasgos de personalidad</li> <li>▪ Importancia de diferentes agentes en el desempeño de la actividad profesional</li> </ul>
IV. Actividad internacional de la empresa (18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abiertas</li> <li>▪ Elección múltiple</li> <li>▪ Escalas Likert 5 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo actividad internacional desarrollada y fórmulas utilizadas</li> <li>▪ Año de inicio de la actividad internacional</li> <li>▪ % de facturación en los mercados internacionales</li> <li>▪ Países en los que desarrolla actividad internacional</li> <li>▪ Barreras a la expansión internacional</li> <li>▪ Participación en programas de apoyo a la internacionalización</li> <li>▪ Causas de abandono de la actividad internacional</li> </ul>
V. Equilibrio trabajo-vida personal (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escalas Likert 5 puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conciliación trabajo-familia</li> <li>▪ Apoyo institucional para la igualdad de género</li> </ul>
VI. Perfil demográfico (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abiertas</li> <li>▪ Elección múltiple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Año de nacimiento</li> <li>▪ Género</li> <li>▪ Nacionalidad y referentes culturales</li> </ul>

### 2.3. Organización del trabajo de campo

El cuestionario elaborado con la herramienta Google Forms, *software* de administración de encuestas que se incluye como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web, se difundió a través de correo electrónico al listado de empresas que formaban parte de la población objetivo de este estudio.

En concreto, se preparó un breve texto introductorio explicando la finalidad de la investigación y la importancia de la participación en la misma, explicitando el tiempo que supondría su cumplimentación por parte del encuestado con el fin de alentar su respuesta. Mediante un simple *click* en el enlace “La empresa asturiana en el contexto internacional” se accedía directamente al cuestionario.

Antes de realizar el envío masivo de cuestionarios se realizó un pretest con 5 empresas de la población objetivo que aportaron información relevante sobre el enunciado de algunas preguntas. Los cuestionarios se enviaron entre septiembre y diciembre de 2021, realizándose el primer envío el 23 de septiembre y el último el 20 de diciembre de 2021. Se realizaron sucesivos envíos recordatorios (hasta un total de 4) para tratar de incrementar la tasa de respuesta y, además, Asturex colaboró activamente en la difusión de la información. El equipo de investigación llevó a cabo una labor de gestión/identificación de las respuestas, siempre que fue posible, de tal forma que los recordatorios fueran enviados únicamente a las empresas que no habían respondido aún a la encuesta. El lapso mínimo de tiempo entre dos recordatorios sucesivos fue de 10 días. Para tratar de incrementar la tasa de respuesta y siguiendo recomendaciones de trabajos previos, los envíos se realizaron entre semana, el texto del asunto del mensaje fue conciso y breve y se identificaba perfectamente el nombre del remitente. Los mensajes fueron enviados desde las cuentas corporativas de los miembros del equipo de investigación.

El trabajo de campo realizado permitió recolectar un total de 247 cuestionarios válidos, por lo que la tasa de respuesta se sitúa en un 16,1%.

En la tabla 2.3 se presenta la ficha técnica de la investigación.

**Tabla 2.3. Ficha técnica de la investigación**

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Cuantitativa, mediante encuesta online
<b>ÁMBITO</b>	Regional
<b>UNIVERSO</b>	Empresas instaladas en el Principado de Asturias con actividad internacional o con potencial para desarrollarla
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	1.529
<b>FECHA DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Del 23 de septiembre al 20 de diciembre de 2021
<b>INTERVALO DE CONFIANZA</b>	95%
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	247 cuestionarios válidos
<b>TASA DE RESPUESTA</b>	16,1%
<b>ERROR MUESTRAL</b>	5,71%
<b>INSTRUMENTO DE MEDICIÓN</b>	Encuesta estructurada (52 preguntas) <sup>7</sup>
<b>SOFTWARE ESTADÍSTICO</b>	Software libre R
<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis descriptivos: frecuencias, medidas de centralización y dispersión, tablas de contingencia</li> <li>▪ Análisis de correlación, clasificadores estadísticos (lineales y no lineales), contrastes de hipótesis, análisis de regresión (lineales y no lineales)</li> </ul>

<sup>7</sup> Ver bloques de preguntas en la tabla 2.2.

### 3. LA EMPRESA ASTURIANA CON ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Según se ha mencionado en la introducción, el universo objeto de estudio de esta investigación lo constituyen las empresas asturianas con actividad internacional y/o con potencial de extender su actividad fuera de los límites nacionales<sup>8</sup>. En los siguientes epígrafes se presenta el perfil de la empresa asturiana involucrada en este tipo de actividad, así como un primer análisis de la diversidad de género en lo que a ocupación de puestos directivos se refiere. Como preámbulo a estos análisis, se presenta, de forma sucinta, el contexto empresarial en el Principado de Asturias.

#### 3.1. Una primera aproximación al contexto empresarial en Asturias

En 2021, en el Principado de Asturias realizaban su actividad un total de 67.573 empresas (según datos del SADEI, 2021). Este volumen de empresas supone una disminución del 1,2% respecto al registrado en el año inmediatamente anterior, consolidando una evolución decreciente ya detectada en los dos años precedentes, si bien con valores sensiblemente inferiores (-0,04 y -0,33% respectivamente). Se rompe, por tanto, la tendencia creciente constatada en el período 2014-2018. En términos relativos, el conjunto de empresas asturianas representa el 2,01% del parque empresarial español (INE, 2021); porcentaje que refleja continuidad respecto al año 2020 y consolida una baja continuada desde 2014 (año en el que el tejido empresarial asturiano representaba el 2,13% del nacional).

El 55,4% de las empresas asturianas no cuenta con personal asalariado, es decir, se trata de empresarios individuales o trabajadores autónomos —porcentaje ligeramente inferior al registrado en el conjunto nacional, que se sitúa en el 55,8% (INE, 2021). La práctica totalidad de las empresas que disponen de personal asalariado son microempresas que cuentan con menos de 10 personas empleadas (casi el 92%) o pequeñas empresas que no superan las 50 (6,8%) —véase la tabla 3.1. Queda patente, por tanto, el peso de las empresas de menor tamaño en el conjunto del parque empresarial asturiano; esta realidad constituye un reflejo de la situación empresarial del conjunto del país en el que las empresas de mayor tamaño (a partir de 50 trabajadores) representan apenas el 1,7% del total nacional (INE, 2021).

---

<sup>8</sup> Véase el epígrafe relativo a la metodología para una descripción detallada sobre la delimitación de la población objeto de estudio, así como de las fuentes de datos secundarias utilizadas para la identificación de las empresas que conforman la misma.

**Tabla 3.1. Distribución de empresas asturianas atendiendo a su dimensión**

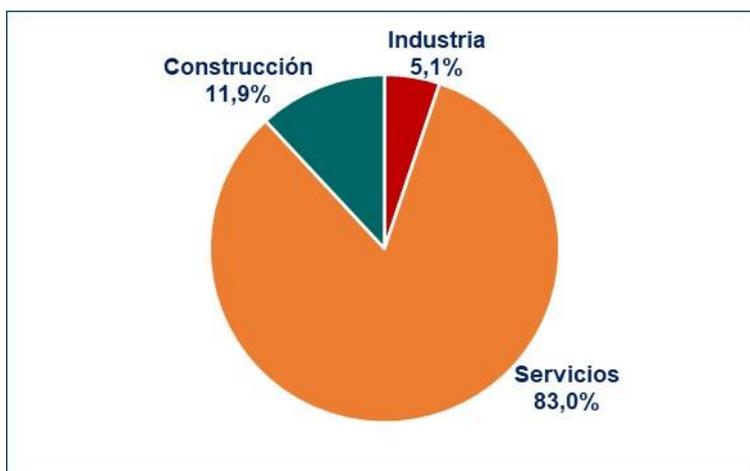
	Nº TRABAJADORES	% TOTAL	% CON ASALARIADOS
Sin asalariados	Ninguno	55,43%	---
Microempresa	Entre 1 y 9	40,99%	91,97%
Pequeña	Entre 10 y 49	3,03%	6,81%
Mediana	Entre 50 y 199	0,41%	0,92%
Grande	200 o más	0,13%	0,30%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SADEI (2021).

En cuanto a la actividad empresarial desarrollada en la comunidad autónoma asturiana, destaca la predominancia del sector terciario, en el que se enmarcan más del 80% de las empresas (figura 3.1). Tres perfiles de servicios —el comercio (al por mayor o al por menor) y reparación de vehículos, la hostelería y la prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos— aglutinan más de la mitad de estas empresas (SADEI, 2021).

El sector construcción agrupa casi el 12% de las empresas de la comunidad, mientras que a la actividad industrial se dedica únicamente un 5% de las empresas, predominando las enmarcadas en industrias manufactureras, que suponen más del 90% de las empresas dedicadas a la actividad industrial (SADEI, 2021).

**Figura 3.1. Distribución de la actividad empresarial en Asturias**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SADEI (2021).

En relación con el volumen de actividad internacional del tejido empresarial asturiano, en 2020 (último año disponible, datos provisionales publicados por SADEI en 2021) las exportaciones superaron a las importaciones en más de un 25% (3.912,9 frente a 3.082 millones de euros). Las exportaciones suponen, por tanto, un porcentaje superior al 18%

del producto interior bruto (PIB) del Principado (valorado a precios de mercado), mientras que las importaciones se sitúan en un nivel cercano al 14,4%<sup>9</sup>.

Tanto exportaciones como importaciones experimentaron un notable descenso respecto al año inmediatamente anterior, fruto, entre otros aspectos, de la fuerte reducción en el conjunto de la actividad económica del Principado causada por la crisis del COVID19 (BBVA Research, 2021; Hivalink-Asturias, 2021; INE, 2021). Así, mientras la reducción anual en el volumen de exportaciones se acercó al 19%, la reducción en el volumen de importaciones superó el 25% —en ambos casos, la caída es notablemente superior a la experimentada por el PIB del Principado, situada en valores cercanos al 10% (INE, 2021; SADEI, 2021).

Los países europeos y, más en concreto los 28 integrados en la UE, constituyen el principal origen y destino de esta actividad comercial. Así, el 45% de las importaciones asturianas proceden de la UE, porcentaje que asciende hasta cerca del 57% si se considera el conjunto del continente europeo; estos datos superan el 57% y 67%, respectivamente cuando se consideran las exportaciones. Asia y América Latina representan un lejano segundo y tercer lugar en lo que a exportaciones se refiere (9,6% y 9,5%, respectivamente), mientras que estas posiciones las ocupan América Latina y Norteamérica (EE. UU. y Canadá) —16,5% y 10,9%, respectivamente— en el caso de las importaciones (SADEI, 2021).

Más del 50% de la actividad exportadora es realizada por las empresas metalúrgicas (metales y sus manufacturas), mientras que las empresas enmarcadas en los sectores de productos eléctricos, minerales y químicos aglutinan conjuntamente otro 20% de la actividad. Por su parte, el sector que concentra un mayor volumen de importaciones es el de productos minerales (44,6%), seguido por el metalúrgico (15,1%) y el de productos eléctricos (8,6%) (SADEI, 2021). En la tabla 3.2 se recoge una síntesis de la actividad internacional del tejido empresarial asturiano en 2020.

---

<sup>9</sup> Estimaciones realizadas a partir de los datos publicados por INE (2021) y SADEI (2021).

**Tabla 3.2. Actividad internacional del tejido empresarial asturiano en 2020**

	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>
<b>Total (millones de euros)</b>	3.912,9	3.082
<b>Área geográfica</b>		
Europa	2.615,9 (66,9%)	1.743,1 (56,6%)
Unión Europea (UE-28)	2.245,1 (57,4%)	1.389,7 (45,1%)
África	275,6 (7%)	82,2 (2,7%)
EE. UU. y Canadá	254,8 (6,5%)	337,8 (11%)
América Latina	372,4 (9,5)	508,5 (16,5%)
Asia	376,5 (9,6)	319,7 (10,4%)
<b>Sector de Actividad</b>		
Productos minerales	336,6 (8,6%)	1.376 (44,6%)
Productos industrias químicas	268,6 (6,2%)	191,3 (6,2%)
Metales comunes y sus manufacturas	1.979,1 (50,6%)	466,1 (15,1%)
Material eléctrico	268,6 (6,9%)	264,7 (8,6%)

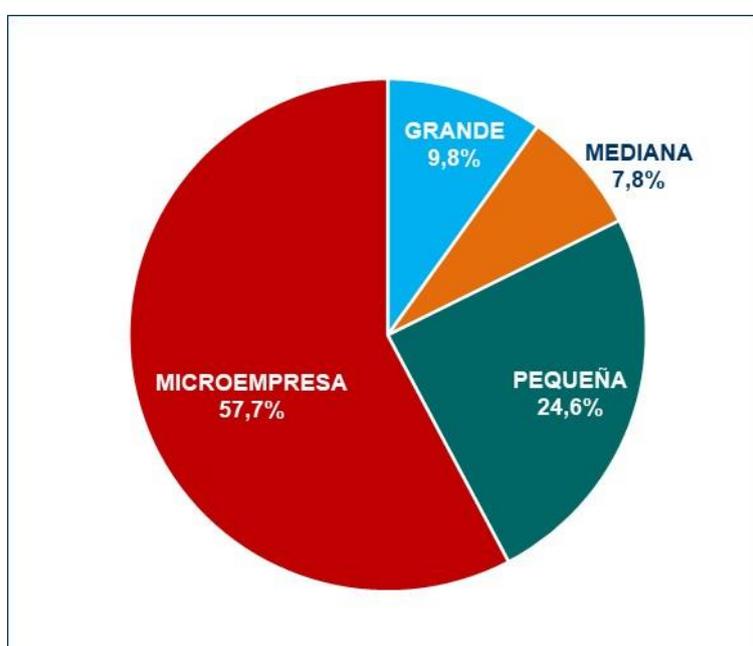
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SADEI (2021).

### **3.2. La empresa asturiana con actividad internacional: rasgos distintivos**

Según se ha señalado en el apartado de metodología, la población objeto de estudio — las empresas asturianas con actividad internacional y/o con potencial de extender su actividad fuera de los límites nacionales— está integrada por 1.529 compañías. De ellas se dispone de información completa, contrastada y homogeneizada sobre el tamaño, sector de actividad, tipo de actividad internacional y probabilidad exportadora para aproximadamente el 75% de ellas (1.117 empresas), y sobre la estructura directiva para un volumen aproximado del 50% de las mismas (740 empresas). A continuación, se realiza una descripción de la población objetivo para la que se dispone de esta información completa.

Tal como se refleja en la figura 3.2, predominan las microempresas, con un porcentaje cercano al 60% del total, seguidas de las pequeñas empresas (casi la cuarta parte de los casos). Destaca el número de grandes y medianas empresas en la población (9,8% y 7,8%, respectivamente), considerando que en el tejido empresarial asturiano su representación es particularmente escasa (véase tabla 3.1). Se constata, por tanto, una mayor presencia (en términos relativos) de las empresas de mayor tamaño entre las implicadas en la realización de actividades internacionales, si bien, como se verá en los siguientes párrafos, este sesgo resulta más acusado en el caso de que dicha actividad sea exportadora.

**Figura 3.2. Dimensión de la empresa asturiana con actividad internacional**



N=1.117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

Tal y como se refleja en la tabla 3.3, la mitad de estas empresas se enmarcan en el sector de comercio (sea este al por mayor o al por menor) y reparación de vehículos, ocupando la industria manufacturera un distante segundo lugar y el sector de servicios relacionados con las actividades profesionales, científicas y técnicas el tercer puesto del ranking. Conjuntamente, estos tres sectores aglutinan más del 80% de las empresas asturianas con actividad internacional.

**Tabla 3.3. Distribución sectorial de las empresas asturianas con actividad internacional**

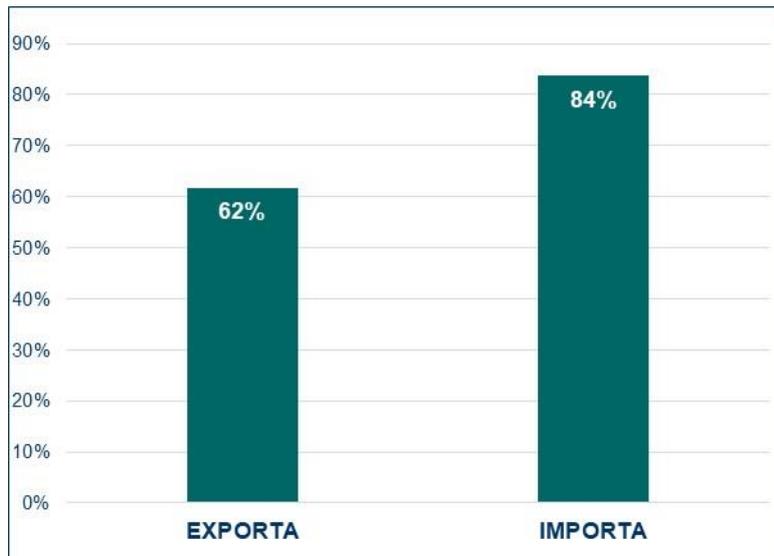
SECTOR DE ACTIVIDAD	Nº CASOS	% TOTAL	% TOTAL AGREGADO
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	559	50%	50%
Industria manufacturera	288	25,8%	75,8%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	58	5,2%	81%
Construcción	39	3,5%	84,5%
Transporte y almacenamiento	34	3%	87,6%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	33	3%	90,5%
Información y comunicaciones	27	2,4%	92,9%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	17	1,5%	94,4%
Actividades inmobiliarias	16	1,4%	95,9%
Hostelería	12	1,1%	97%
Actividades financieras y de seguros	6	0,5%	97,5%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	4	0,4%	97,9%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	5	0,4%	98,3%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	5	0,4%	99,2%
Otros servicios	5	0,4%	99,2%
Industrias extractivas	3	0,3%	99,5%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	3	0,3%	99,7%
Educación	3	0,3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1.117</b>		<b>100%</b>

N=1.117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

En cuanto al tipo de actividad internacional, cabe señalar que casi la mitad de las empresas realizan simultáneamente actividades de exportación e importación (45%). Del 55% restante, la mayor parte de ellas (70%) se implican únicamente en importaciones, siendo minoritario (30%) el grupo de empresas que se centra únicamente en la actividad exportadora. Tomados en su conjunto, más del 80% de las empresas que conforman la población desarrolla actividad importadora y un volumen superior al 60% actividad exportadora (figura 3.3). El análisis conjunto de los datos sobre el perfil de actividad internacional de las empresas y los datos relativos al comercio exterior en el conjunto del Principado de Asturias (véase epígrafe 3.1) apuntan a un menor número de empresas exportadoras (frente a las importadoras), si bien implicadas en operaciones que suponen una mayor magnitud económica (frente a las operaciones de importación).

**Figura 3.3. Tipo de actividad internacional**

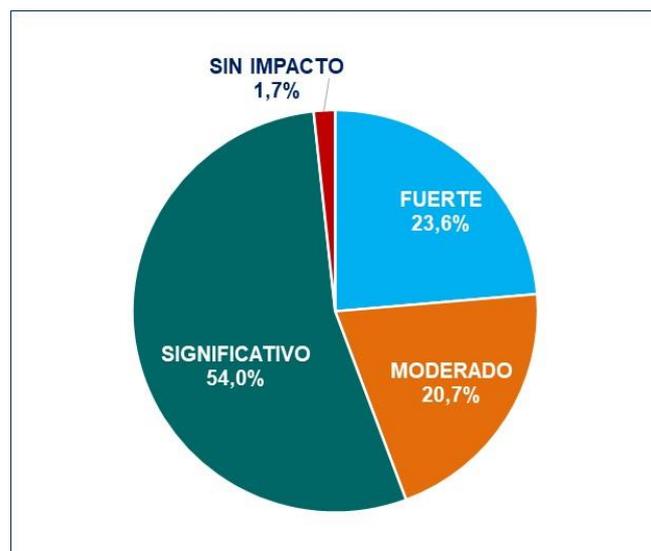


N=1.117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

En todo caso, la actual situación sanitaria, ocasionada por la crisis del SARs-COV2, ha tenido efecto en la actividad empresarial (nacional e internacional) de la práctica totalidad de las empresas asturianas con actividad internacional (figura 3.4) confirmando a nivel micro (i.e., empresa) lo apuntado en el epígrafe anterior a nivel macro (i.e., conjunto de la economía asturiana); de hecho, el impacto es calificado como fuerte o significativo por más del 75% de ellas.

**Figura 3.4. Impacto del COVID19 en la actividad empresarial**

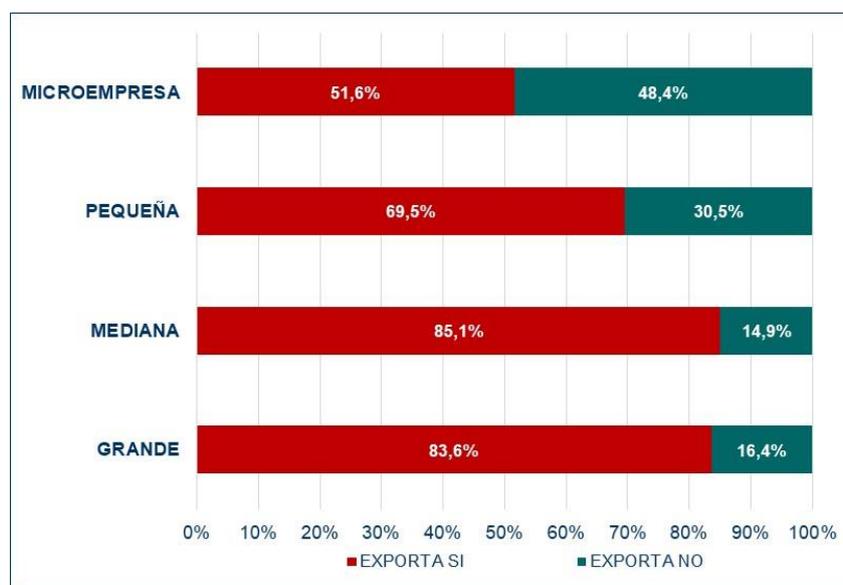


N=1.117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

Como puede observarse en la figura 3.5, el porcentaje de empresas implicadas en actividades exportadoras asciende notablemente entre las empresas de mayor tamaño (superando el 80%), siendo las microempresas las que se involucran en menor medida en esta actividad (un porcentaje cercano al 50% de las mismas no comercializa sus productos o servicios en los mercados exteriores).

**Figura 3.5. Distribución de empresas exportadoras por tamaño**



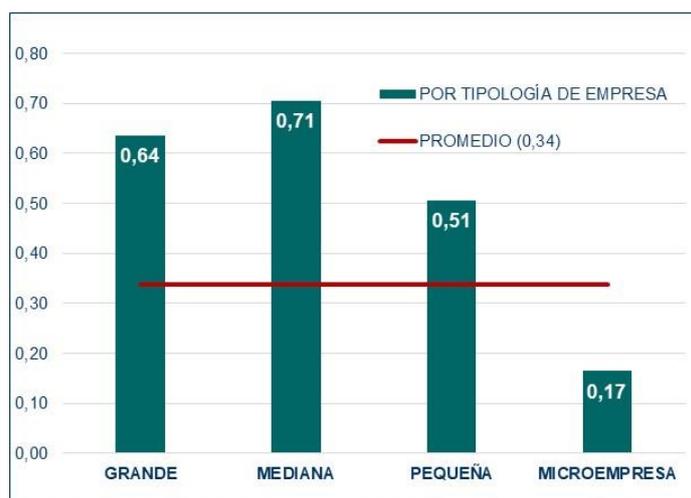
N=1.117

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (elInforma).

Estas empresas de menor tamaño son, asimismo, las que presentan una menor probabilidad exportadora, siendo el único grupo cuya probabilidad se sitúa muy por debajo del 0,34 registrado como valor medio para el conjunto de la población (figura 3.6). Se constata en la población objeto de estudio una realidad recurrente en buena parte de la literatura sobre el crecimiento internacional de las empresas (españolas e internacionales): como pauta general, las compañías de menor tamaño se enfrentan a una superior dificultad para iniciarse en los mercados exteriores fruto de su menor disponibilidad de recursos no solo financieros (barrera que limita tanto la capacidad de implicarse en actividades como la de exponerse al riesgo), sino también humanos y, sobre todo, relacionados con el conocimiento y la experiencia necesarios para abordar dicho crecimiento (i.e., conocimiento y experiencia relativo al propio sector de actividad en el que compete, a los mercados destino a los que pretende acceder y al propio proceso de crecimiento internacional). Esta carencia de recursos exacerba lo que

tradicionalmente se conoce en la literatura como “la desventaja del extranjero”<sup>10</sup>. El volumen de empresas pequeñas y microempresas exportadoras es, no obstante, relevante, apuntando a la existencia de empresas con recursos y capacidades susceptibles de permitir el desarrollo de una ventaja competitiva en términos de diferenciación (innovación, especialización, flexibilidad ante demandas singulares o cambiantes, etc.).

**Figura 3.6. Probabilidad exportadora**



N=1.094<sup>11</sup>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

Entre los sectores de actividad señalados anteriormente como de mayor peso dentro de la población de empresas asturianas con actividad internacional (comercio y reparación de vehículos, industria manufacturera y servicios relacionados con actividades profesionales científicas y técnicas), destaca la elevada implicación en la exportación de las empresas enmarcadas en estos dos últimos (en ambos casos, el porcentaje de empresas exportadoras supera la media registrada para el conjunto de la población — 61,7%); por el contrario, apenas 50% de las empresas del sector comercio y reparaciones de vehículos son exportadoras (tabla 3.4). Si bien su peso en términos absolutos es muy reducido, cabe mencionar que el 100% de las empresas enmarcadas en los sectores de industrias extractivas, suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación y actividades financieras y de seguros son exportadoras. El extremo opuesto lo presentan las empresas de actividades sanitarias y de servicios sociales, actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento

<sup>10</sup> El término “*liability of foreignness*” (“desventaja del extranjero”) fue acuñado en el trabajo publicado por Zaheer en 1995.

<sup>11</sup> Informa D&B (eInforma) no dispone de dicha información para 23 empresas.

y otros servicios, en los que el porcentaje de empresas exportadoras alcanza únicamente el 40%.

**Tabla 3.4. Distribución de las empresas exportadoras por sector**

SECTOR DE ACTIVIDAD	¿EXPORTA?		TOTAL
	SI	NO	
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	278 49,8%	281 50,2%	559 100%
Industria manufacturera	228 79,2%	60 20,8%	288 100%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	48 82,8%	10 17,2%	58 100%
Construcción	23 59%	16 41%	39 100%
Transporte y almacenamiento	31 91,2%	3 8,8%	34 100%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	16 48,5%	17 51,5%	33 100%
Información y comunicaciones	17 63%	10 37%	27 100%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13 76,5%	4 23,5%	17 100%
Actividades inmobiliarias	7 46,7%	9 53,3%	16 100%
Hostelería	7 58,3%	5 41,7%	12 100%
Actividades financieras y de seguros	6 100%	0 0%	6 100%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	2 40%	3 60%	5 100%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	2 40%	3 60%	5 100%
Otros servicios	2 40%	3 60%	5 100%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	2 50%	2 50%	4 100%
Educación	2 66,7%	1 33,3%	3 100%
Industrias extractivas	3 100%	0 0%	3 100%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	3 100%	0 0%	3 100%

N=1.117

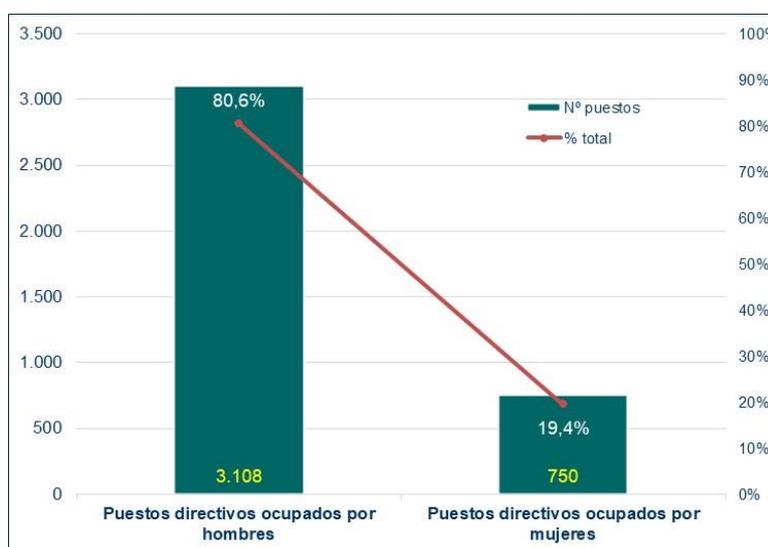
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

### 3.3. Presencia femenina en la estructura directiva de la empresa asturiana con actividad internacional

Como se ha mencionado, se dispone de información sobre la estructura directiva para 740 empresas que conjuntamente contabilizan en sus equipos un total de 3.858 puestos directivos en los que la predominancia de hombres es más que notable: el 80,6% de estos puestos son ocupados por varones, frente a un 19,4% de mujeres (figura 3.7). Ello es así a pesar de que más del 40% de las empresas cuentan con alguna mujer en su equipo directivo (figura 3.8).

Se constata que, en el caso de estas empresas, la presencia femenina en cargos directivos es notablemente inferior a la registrada para el conjunto de las organizaciones españolas (que, según datos del INE, ascendía al 34,9% en 2020<sup>12</sup>), europeas (34%) y mundiales (30%) —datos publicados por la consultora Grand Thornton (2021). Esta diferencia es aún mayor cuando se centra la atención en los puestos de alta dirección: tal y como se muestra más adelante<sup>13</sup>, el puesto de director general o gerente de la empresa es ocupado por mujeres únicamente en el 12,1% de las empresas de la población, muy lejos del 36,4% de mujeres en puestos de alta dirección recogido por el INE para el conjunto de las organizaciones españolas y del 26% registrado a nivel mundial (Grand Thornton, 2021).

**Figura 3.7. Distribución de los puestos directivos en función del género**



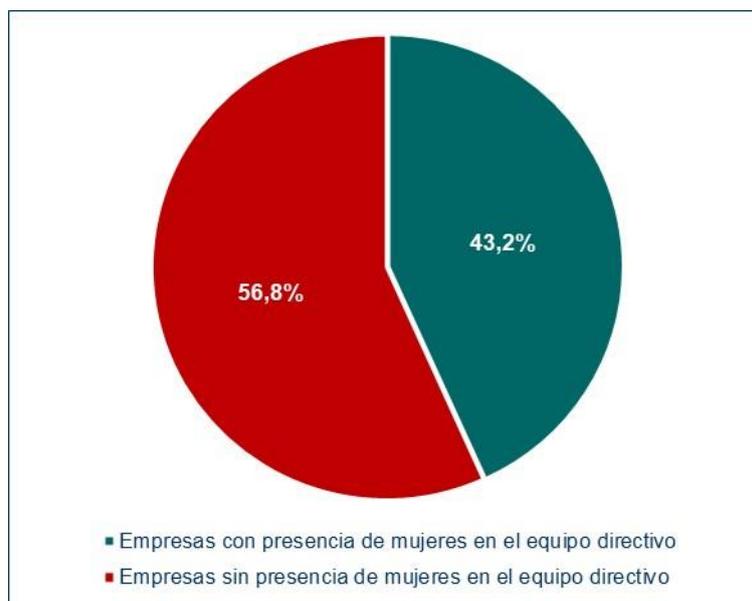
N=740

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (elInforma).

<sup>12</sup> Incluso superior en el caso de Asturias.

<sup>13</sup> Véase la figura 3.14.

**Figura 3.8. Distribución de empresas en función de la presencia de mujeres en sus equipos directivos**



N=740

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

La disparidad observada puede deberse, al menos parcialmente, a las características de la población objeto de estudio, integrada únicamente por empresas (no se consideran otro tipo de entidades u organizaciones) principalmente de tamaño pequeño. Así, los datos del INE (2021) hacen referencia a todos los integrantes del Grupo 1 de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-2011) en la que se incluyen no sólo los puestos directivos en empresas, sino también las ocupaciones de dirección y gerencia en las administraciones públicas y organizaciones de interés social, así como miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos; por su parte, el estudio de Grand Thornton (2021) se centra en empresas de tamaño mediano y grande. En definitiva, los propios datos del INE (2021) apuntan a una mayor presencia femenina en puestos directivos ajenos al ámbito empresarial.

En el ámbito empresarial, el tamaño de la empresa parece ejercer un impacto en la brecha de género en lo que a ocupación de puestos directivos se refiere. Solo a título de ejemplo, en el caso de las grandes empresas admitidas a cotización oficial, la presencia de mujeres en puestos directivos permanece ligeramente por debajo del 21% en el conjunto de países de la UE y del 17% en el caso de España, cayendo por debajo del 8 y 6%, respectivamente cuando el estudio se centra en el puesto de más alta dirección de la empresa (EIGE, 2022). Cabe mencionar, no obstante, que existe una gran diversidad entre los 28 países que conforman la UE: así, para el mencionado perfil

de empresas, el mínimo en lo que a representación femenina en puestos directivos se refiere lo registra Luxemburgo (4,1%), mientras que el máximo lo registra Serbia (31,7%) —en la tabla 3.5 se presenta de forma sintetizada una comparativa sobre el volumen de puestos directivos ocupados por mujeres en diferentes poblaciones objetivo.

**Tabla 3.5. Puestos directivos ocupados por mujeres en diferentes contextos**

	% PUESTOS DIRECTIVOS	% PUESTOS ALTA DIRECCIÓN	FUENTE
Población de estudio	21,3	12,1	Propia
España (Grupo 1 CNO-2011)	34,9	36,5	INE (2021)
Europa (gran empresa)	34	N.D.	Grant Thornton (2021)
Mundo (gran empresa)	31	26	
UE (empresas cotizadas)	20,8	7,9	EIGE (2022)
España (empresas cotizadas)	16,6	5,9	

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes recogidas en la tabla.

Por el contrario, los valores registrados en la población estudiada se asemejan a los de otros estudios realizados sobre muestras de empresas españolas y que reflejan un porcentaje de participación de las mujeres en puestos directivos inferior al presentado por el INE (2021); así el estudio presentado por EADA Business School en 2021 muestra que la participación femenina en cargos directivos permanece por debajo del 20%, en términos generales, y del 10% cuando se centra el estudio en la alta dirección.

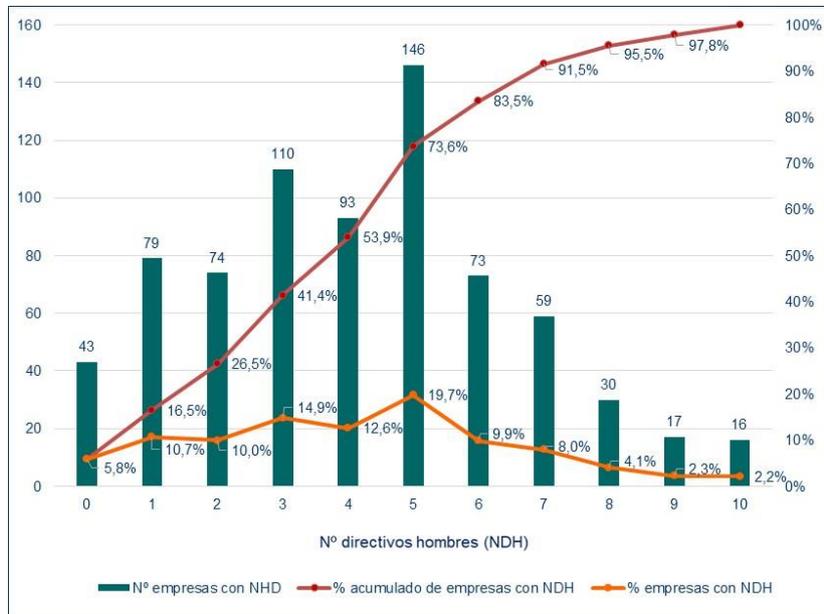
En definitiva, los datos apuntan a una notable brecha de género en lo que a ocupación de puestos directivos se refiere en el caso de las empresas asturianas con actividad internacional. Esta brecha es superior a la que se observa para el conjunto de la economía española (considerando no solo empresas, sino también administraciones públicas y organizaciones de interés social), si bien inferior a la que se registra en las empresas españolas de mayor tamaño (i.e. grandes corporaciones admitidas a cotización oficial). La brecha se agudiza cuando la atención se centra en los puestos de alta dirección o gerencia de la empresa.

Las figuras 3.9 y 3.10 proporcionan una representación visual de la mencionada brecha de género en la ocupación de puestos directivos: apenas un 6% de las empresas cuentan con un equipo directivo en el que no haya presencia de varones, frente al 56% de las empresas que no cuentan con ninguna fémina. Mientras la moda<sup>14</sup> en lo que a la participación de varones en el equipo directivo se refiere se sitúa en 5 y más del 26%

<sup>14</sup> La moda constituye el valor que presenta la mayor frecuencia en términos absolutos (140 empresas, el 18,9%, tiene 4 directivos en su equipo).

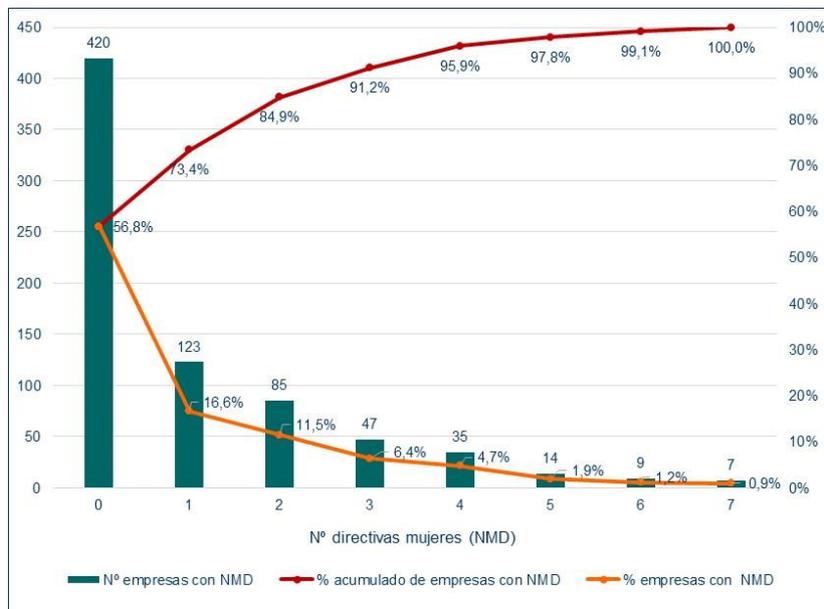
de las empresas tiene una participación masculina por encima de dicho valor, la moda en el caso de las féminas se sitúa en 0 y menos del 30% de las empresas cuenta con más de una mujer en su equipo directivo.

**Figura 3.9. Distribución del número de directivos varones**



N=740

**Figura 3.10. Distribución del número de directivas mujeres**



N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

El tamaño del equipo directivo de la empresa asturiana con actividad internacional, si bien sujeto a notables variaciones —véase la amplitud del rango o diferencia entre el mínimo (0) y máximo (10) recogido en la tabla 3.6—, presenta un tamaño medio de 5,2 directivos de los que tan solo una es mujer. Por término medio, se constata la presencia de más de 4 varones por cada fémina en el equipo de dirección. La mediana o valor central de la muestra (valor que deja por debajo al 50% de los valores observados cuando el conjunto de estos se ordena de menor a mayor) se sitúa en 5 directivos con un valor nulo para las mujeres.

**Tabla 3.6. Tamaño de los equipos directivos**

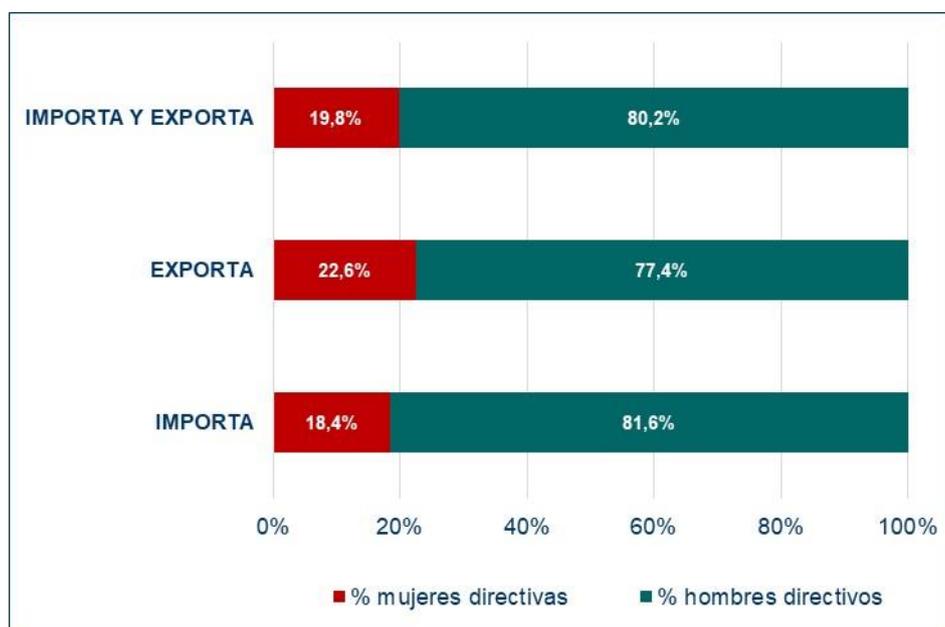
GÉNERO DEL DIRECTIVO	MEDIA	MEDIANA	DESVIACIÓN TÍPICA	MÍNIMO	MÁXIMO
Mujeres	1	0	1,5	0	7
Hombres	4,4	4	2,4	0	10
Total	5,2	5	2,4	1	10

N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

Como puede observarse en la figura 3.11, la presencia femenina en el equipo directivo resulta ligeramente superior en el caso de las empresas exportadoras (alcanza el 22,6% indicando la presencia, por término medio, de más de 2 directivas en los equipos compuestos por 10 personas) y cae por debajo del 20% en el caso de las restantes empresas, particularmente en las que centran su actividad internacional exclusivamente en la importación.

**Figura 3.11. Composición del equipo directivo en función del género y la actividad internacional de la empresa**



N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

De hecho, tal y como muestra la tabla 3.7, el porcentaje de empresas que cuentan con alguna mujer en su equipo directivo supera el 70% entre las empresas exportadoras (frente al 43% que se observaba para el conjunto de la población) y cae por debajo del 30% para las no implicadas en esta actividad.

**Tabla 3.7. Presencia de mujeres en el equipo directivo**

		EMPRESA EXPORTADORA		
		SI	NO	TOTAL
<b>PRESENCIA DE MUJERES EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS</b>	<b>SI</b>	225	95	320
		70,3%	29,7%	100%
	<b>NO</b>	246	174	420
		58,6%	41,4%	100%
<b>TOTAL</b>		471	269	740
		63,6%	36,4%	100%

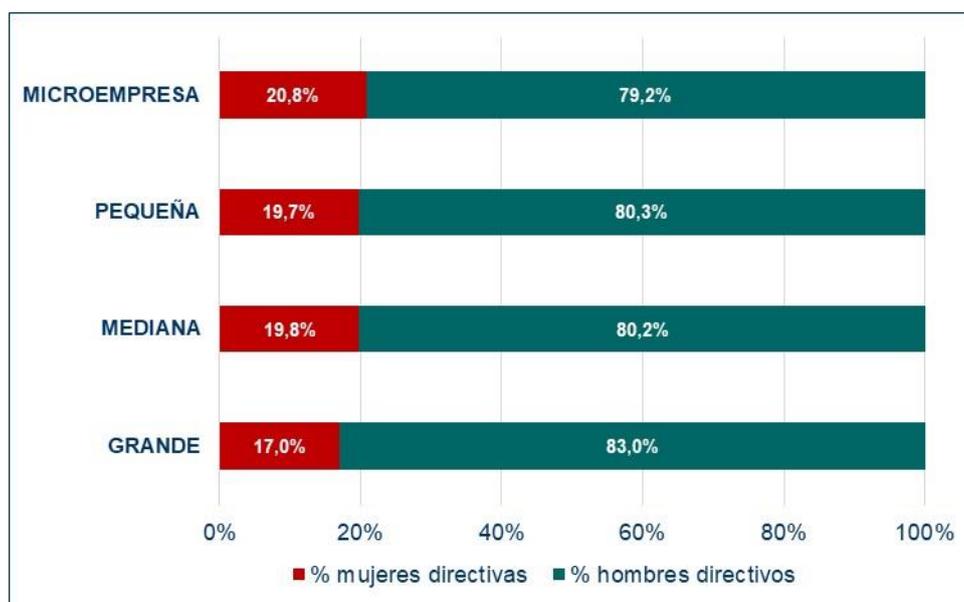
N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

Se constata, igualmente, que la presencia femenina es superior en los equipos directivos de las empresas de menor tamaño (microempresas) en las que 1 de cada 5 miembros del equipo directivo es una mujer (porcentaje ligeramente superior al 20%). Dicho

porcentaje desciende más de 1 punto porcentual en el caso de las empresas de tamaño pequeño y mediano y cae hasta el 17% en el caso de las empresas de mayor tamaño (figura 3.12). Se verifica, por tanto, en la población de empresas asturianas con actividad internacional la tendencia ya apuntada para el conjunto de las empresas españolas (tabla 3.5) relativa a una menor presencia femenina en los equipos directivos de las empresas de mayor tamaño.

**Figura 3.12. Composición del equipo directivo y género en función del tamaño de la empresa**



N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

Los sectores representados por un mayor número de empresas en la población se sitúan en torno a la media (43%) en lo que a presencia de mujeres en sus equipos directivos se refiere (ligeramente por debajo en el caso del comercio y las reparaciones), tal y como puede observarse en la tabla 3.8 (representación gráfica en la figura 3.13). Entre los sectores que cuentan con un número relevante de empresas (en relación con el total), cabe destacar que son los de la construcción y los relacionados con las actividades administrativas y de servicios auxiliares los que cuentan con un mayor porcentaje de mujeres en sus equipos directivos.

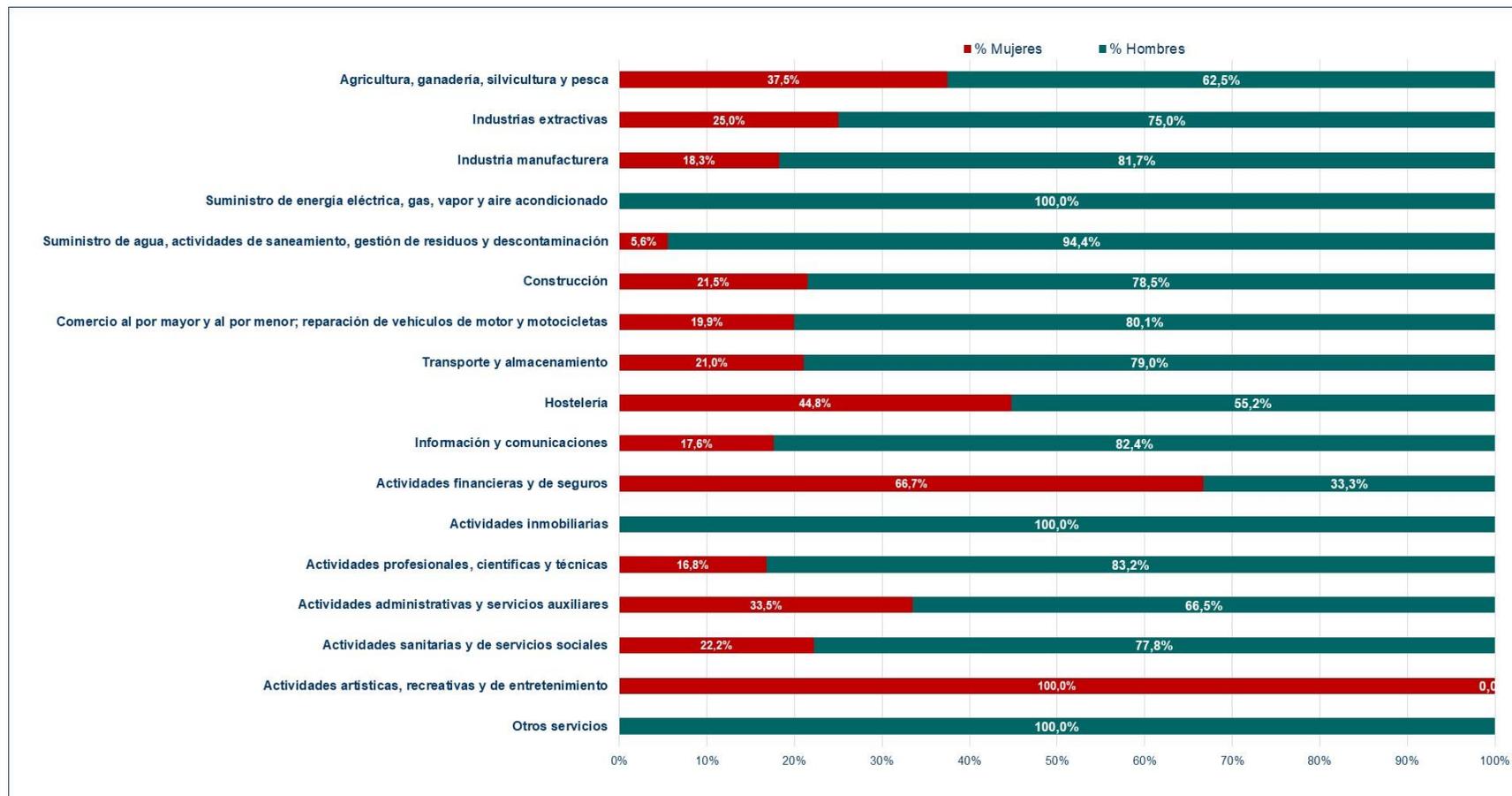
**Tabla 3.8. Distribución de empresas con presencia de mujeres en el equipo directivo en función del sector de actividad**

SECTOR DE ACTIVIDAD	PRESENCIA DE MUJERES DIRECTIVAS		
	SI	NO	TOTAL
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	143 40,6%	209 59,4%	352 100%
Industria manufacturera	110 44,5%	137 55,5%	247 100%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	15 44,1%	19 55,9%	34 100%
Transporte y almacenamiento	10 37%	17 63%	27 100%
Construcción	12 57,1%	9 42,9%	21 100%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	13 68,4%	6 31,6%	19 100%
Información y comunicaciones	6 40%	9 60%	15 100%
Hostelería	3 60%	2 40%	5 100%
Actividades inmobiliarias	0 0%	4 100%	4 100%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2 66,7%	1 33,3%	3 100%
Industrias extractivas	1 33,3%	2 66,7%	3 100%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	2 66,7%	1 33,3%	3 100%
Otros servicios	0 0%	2 100%	2 100%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1 50%	1 50%	2 100%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0 0%	1 100%	1 100%
Actividades financieras y de seguros	1 100%	0 0%	1 100%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1 100%	0 0%	1 100%

N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

**Figura 3.13. Distribución de empresas con presencia de mujeres en el equipo directivo en función del sector de actividad**

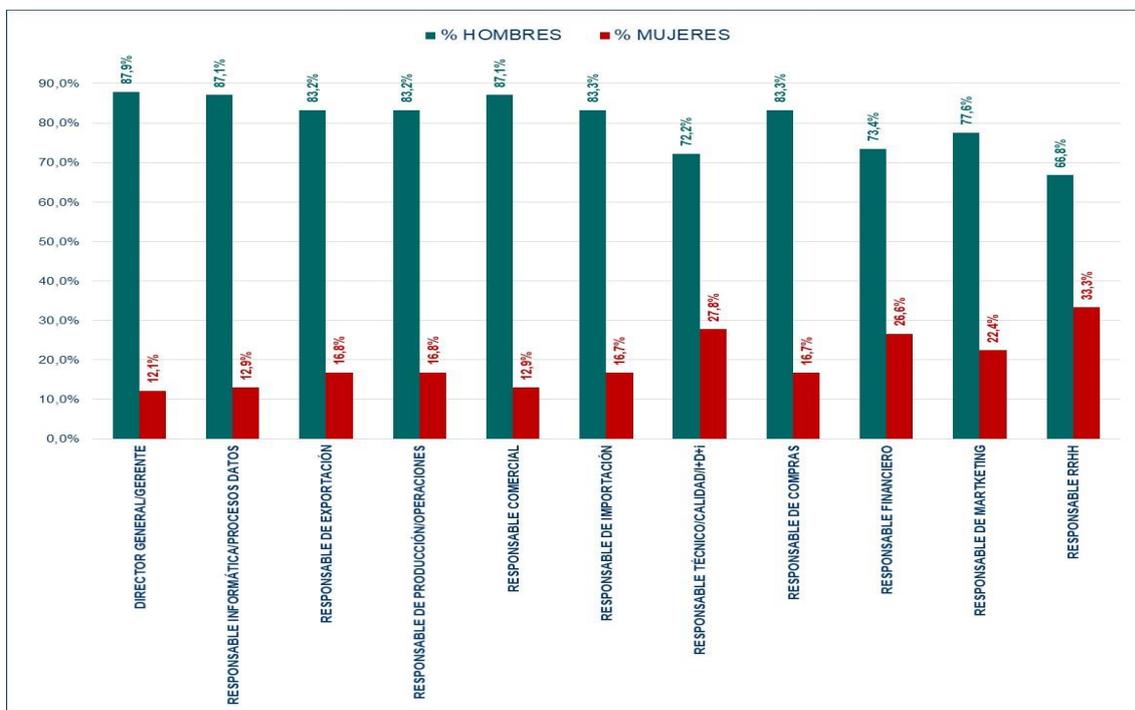


N=740

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informa D&B (einforma).

Si bien la superioridad en el número de varones se constata para todos los puestos directivos, es en las áreas de recursos humanos, calidad, finanzas y marketing en las que se detecta una mayor presencia femenina, con porcentajes que en algunos casos se acercan al mencionado referente nacional para el conjunto de organizaciones cercano al 35%. Por contra, las direcciones de producción y operaciones, informática y proceso de datos y comercial constituyen, junto a la ya citada dirección general, las áreas en las que se constata una menor presencia de mujeres, en todas ellas por debajo del 15% (véase figura 3.14 y tabla 3.9). Las direcciones de compras, exportación e importación muestran datos ligeramente más favorables en lo que a representación femenina se refiere, si bien ninguna de ellas se acerca al 20%.

**Figura 3.14. Cargos directivos por género**



N=740

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (elInforma).

**Tabla 3.9. Distribución de cargos directivos por género**

<b>PUESTOS DIRECTIVOS</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTALES</b>
Director General/Gerente	631 87,9%	87 12,1%	718
Responsable Informática/Procesos de Datos	202 87,1%	30 12,9%	232
Responsable de Exportación	154 83,2%	31 16,8%	185
Responsable de Producción/Operaciones	139 87,1%	28 12,9%	167
Responsable Comercial	478 87,1%	71 12,9%	549
Responsable de Importación	199 83,3%	40 16,7%	239
Responsable Técnico/Calidad/I+D+i	130 72,2%	50 27,8%	180
Responsable de Compras	189 83,3%	38 16,7%	227
Responsable Financiero	470 73,4%	170 26,6%	640
Responsable de Marketing	249 77,6%	72 22,4%	321
Responsable de RRHH	267 66,8%	133 33,3%	400

N=740

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informa D&B (eInforma).

Esta heterogeneidad en lo que a presencia femenina se refiere en las diferentes áreas directivas (p.ej., mayor presencia en dirección de recursos humanos, menor presencia en direcciones técnicas y comerciales) no es un rasgo específico de la población analizada; antes, al contrario, constituye una realidad en nuestro país y a nivel mundial (Cinco Días, 2021; Grant Thornton, 2021). En el caso de las empresas españolas, esta tendencia dista de ser nueva, apareciendo ya registrada en informes y estudios que cuentan con más de una década<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Véanse, solo a título de ejemplo, los estudios de Porto *et al.* (2010) y Charlo Molina y Núñez Torrado (2012) y los informes de la consultora PwC (2012) y de Grant Thornton (2012).

## 4. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ASTURIANA

Este capítulo se centra en el estudio de la actividad internacional de la empresa asturiana desde una perspectiva de género y, en particular, en el papel de la mujer en las empresas con proyección internacional.

Para ello se analizan los resultados de la encuesta realizada a las empresas asturianas con la finalidad de recabar información sobre su actividad internacional, la formación y experiencia profesional de su personal directivo, sus rasgos y características en el desempeño profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y su perfil demográfico<sup>16</sup>.

Tal como se indicó anteriormente, se envió un cuestionario a las 1.529 empresas asturianas con potencial para la internacionalización, recibándose un total de 247 respuestas válidas (tasa de respuesta 16,2%). En la mayor parte de los casos (231 respuestas) la persona encuestada era la responsable de la estrategia/política de internacionalización de la empresa. En los casos restantes (16 respuestas), la encuesta fue respondida por un miembro del personal administrativo de la empresa, sin responsabilidad directa en dicha política.

El conjunto de variables analizadas puede ser dividido en dos grandes bloques: variables vinculadas a la empresa y variables referidas a la persona encuestada. Entre las primeras, se han recogido datos acerca de la antigüedad de la empresa, su dimensión, sector de actividad, grado de implicación tecnológica, distribución de la estructura de propiedad y directiva y de sus recursos humanos por géneros, grado de internacionalización actual y pasado, barreras que han encontrado en su proceso de desarrollo internacional, causas, en su caso, del abandono de mercados exteriores e información acerca de su participación previa en programas de apoyo institucional a la internacionalización empresarial. Entre las variables asociadas a la persona encuestada, se dispone de información acerca de sus datos personales (edad, nacionalidad, género), formación académica, actividad laboral pasada y presente y participación en asociaciones de distinto tipo, así como información acerca del grado de dificultad para conciliar trabajo y vida personal.

La perspectiva de género y, en particular, el papel de la mujer en las empresas de la muestra se aborda a través de cuatro objetivos específicos:

---

<sup>16</sup> Véase el epígrafe dedicado a la metodología donde se recoge una detallada descripción sobre el instrumento utilizado para recopilar la información.

1. Análisis de la relación entre el género y las características de las empresas (p.ej., tamaño, estructura de propiedad).
2. Análisis de la relación entre el grado de representatividad de las mujeres y el grado de internacionalización de las empresas.
3. Análisis diferenciado en función del género de las características de la persona responsable de las estrategias y políticas de internacionalización de la empresa.
4. Análisis de potenciales indicios de discriminación por género en la selección del responsable de las estrategias y políticas de internacionalización de la empresa.

Estos cuatro objetivos se concretan en cuatro estudios cuyos resultados se detallan en las secciones 4.2 a 4.5; no obstante, antes de abordar el análisis de la actividad internacional de las empresas asturianas desde una perspectiva de género, se procede a realizar una descripción de la muestra obtenida.

#### **4.1. Perfil de la empresa y de su actividad internacional**

Con el fin de realizar el análisis descriptivo de la muestra, se presentan, en primer lugar, algunos datos representativos acerca de la antigüedad de las empresas, su tamaño, sector de actividad, grado y tipo de implicación y/o proyección internacional.

En el caso de las variables numéricas, se acompañan las figuras<sup>17</sup> de un breve resumen —media y desviación típica (cuando procede), valor mínimo, valor máximo y cuartiles. Para las variables nominales y ordinales, se representa la distribución de porcentajes por medio de diagramas de barras.

Tal y como se verá en los siguientes párrafos, se observa una alta similitud en los datos relativos al sector de actividad, el tamaño empresarial y la representatividad del género femenino respecto a los constatados para el conjunto de la población (véase el epígrafe de este trabajo destinado a la presentación de la población). Esto avala la falta de sesgo de la muestra frente a la población, lo cual, unido a una tasa de respuesta y un tamaño muestral razonablemente altos, permiten garantizar su representatividad y, por tanto, la fiabilidad de la generalización de las conclusiones que se obtendrán para el resto de las variables analizadas para el conjunto de empresas asturianas con actividad internacional y/o potencial para desarrollar esta actividad.

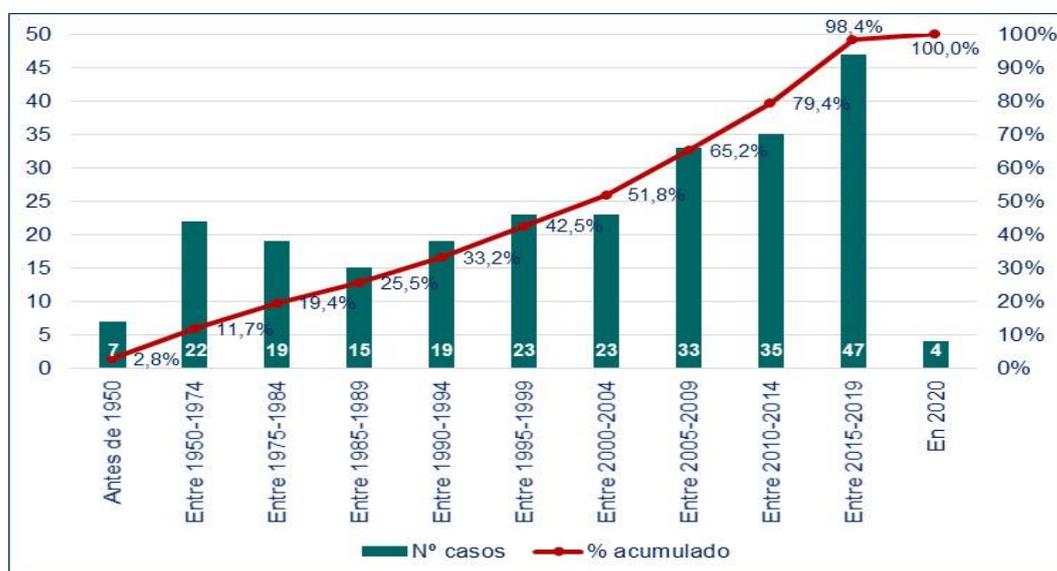
Tal y como puede observarse en la figura 4.1, en la muestra predominan las empresas jóvenes; así la mitad de ellas fue fundada con posterioridad a 2003 (valor mediano de la muestra) y tan solo la cuarta parte cuenta con más de 3 décadas de antigüedad. Más

---

<sup>17</sup> Todas las figuras y tablas de este capítulo son de elaboración propia por lo que se ha omitido la fuente al pie de las mismas.

del 20% tiene apenas 5 años de vida, incluso más del 13% comenzaron su actividad en los mercados exteriores en el mismo año en el que fueron fundadas. Ello apunta a la presencia de lo que se conoce en la literatura como “*born globals*” o “*international new ventures*”<sup>18</sup>, es decir, empresas que se internacionalizan desde el mismo momento en el que inician su actividad empresarial, desarrollando los mercados internacionales en paralelo al desarrollo de su propio mercado doméstico. Es habitual que estas empresas se dirijan desde el principio a un abanico de países simultáneamente, sin que la distancia respecto al país de origen de la empresa (sea esta geográfica, económica, psíquica o institucional) suponga una barrera. Siguen, por tanto, un proceso de internacionalización que difiere del modelo tradicional o secuencial en el que las empresas se inician en los mercados internacionales una vez que han acumulado conocimientos y experiencia en su mercado doméstico y han consolidado su posición en el mismo. Las empresas que siguen un proceso secuencial tienden a realizar sus primeros proyectos en el exterior en aquellas naciones que se perciben como más cercanas (en términos de las diferentes distancias antes mencionadas) a la propia nación de origen de la empresa.

**Figura 4.1. Distribución de las empresas según su edad**



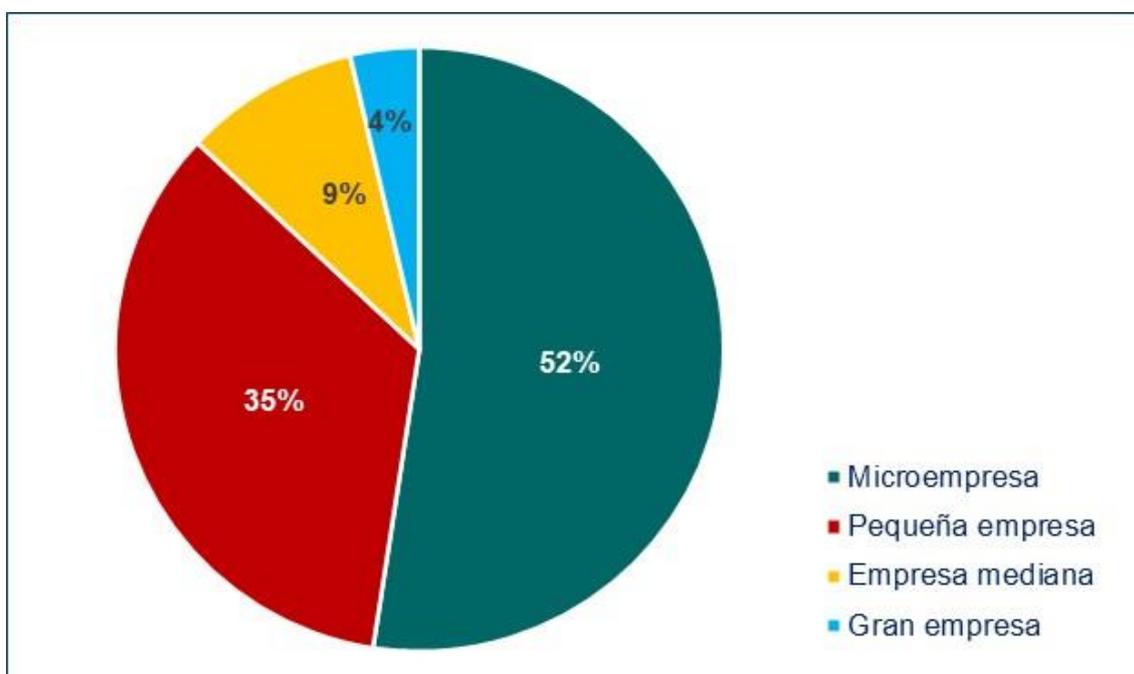
N= 247 empresas

MIN.	C1	C2	C3	MAX.
1902	1989	2003	2014	2020

<sup>18</sup> Los términos “*international new venture*” y “*born global*” fueron acuñados por McDougall *et al.*, (1994) y Knight y Cavusgil (1996), respectivamente, para referirse a las empresas que nacen internacionalizadas dirigiendo sus productos y/o servicios a los mercados exteriores desde el mismo momento de su creación.

Atendiendo al tamaño de las empresas medido a través del número de personas empleadas, cabe observar que predominan las microempresas (menos de 10 empleados) seguidas de las empresas de tamaño pequeño (entre 10 y 49); conjuntamente ambas categorías aglutinan más del 85% de las empresas de la muestra —véase la figura 4.2. La dimensión media de la plantilla de las empresas que conforman esta muestra se sitúa en 39,9 empleados (mediana = 9), si bien el rango de dispersión es muy amplio, oscilando desde 1 hasta más de 1.000 empleados.

**Figura 4.2. Distribución de las empresas según su tamaño (número de personas empleadas)**



N= 246 empresas<sup>19</sup>

	MEDIA	D.T.	C1	C2	C3	MAX.
Total directivos	2,6	3,1	1	2	3	33
Total empleados	39,9	129,4	4	9	23	1.262
Total propietarios	2,9	3,9	1	2	3	50

Un porcentaje mayoritario de las empresas que conforman la muestra (por encima del 80%) cuenta con una estructura de propiedad y directiva limitadas a no más de 5 propietarios/directivos; de hecho, estas estructuras cuentan con una sola persona en

<sup>19</sup> En algunos casos la muestra se reduce a 246 al faltar datos completos sobre algunos de los aspectos analizados para una de las empresas.

más de una cuarta parte de las empresas y no superan las tres personas en tres cuartas partes de los casos (el tamaño medio de las estructuras de propiedad y dirección se sitúa en 2,9 y 2,6 respectivamente —véase tabla en la figura 4.2). En consonancia con estos datos relativos al tamaño de la estructura directiva, apenas el 30% de las empresas cuentan con consejo de administración.

El predominio de las empresas de menor tamaño es aún más fuerte si se considera la facturación anual como criterio de clasificación; así, las microempresas (hasta 2 millones de euros) suponen más de dos tercios, representando las empresas de tamaño pequeño (entre 2 y 10 millones) más del 20%, por lo que conjuntamente ambas categorías suponen casi el 90% de las empresas estudiadas en la muestra. Resulta importante reseñar que, dentro de la propia categoría de microempresas, predominan aquellas de menor tamaño, de tal forma que un 40% del total de las empresas cuentan con una facturación anual inferior al medio millón de euros —véase la figura 4.3. Realizado el análisis conjunto de las variables antigüedad y facturación los datos apuntan al predominio de empresas pequeñas y de creación reciente que se encuentran aún en los primeros años de desarrollo de su actividad empresarial.

**Figura 4.3. Distribución de las empresas según su tamaño (facturación anual)**

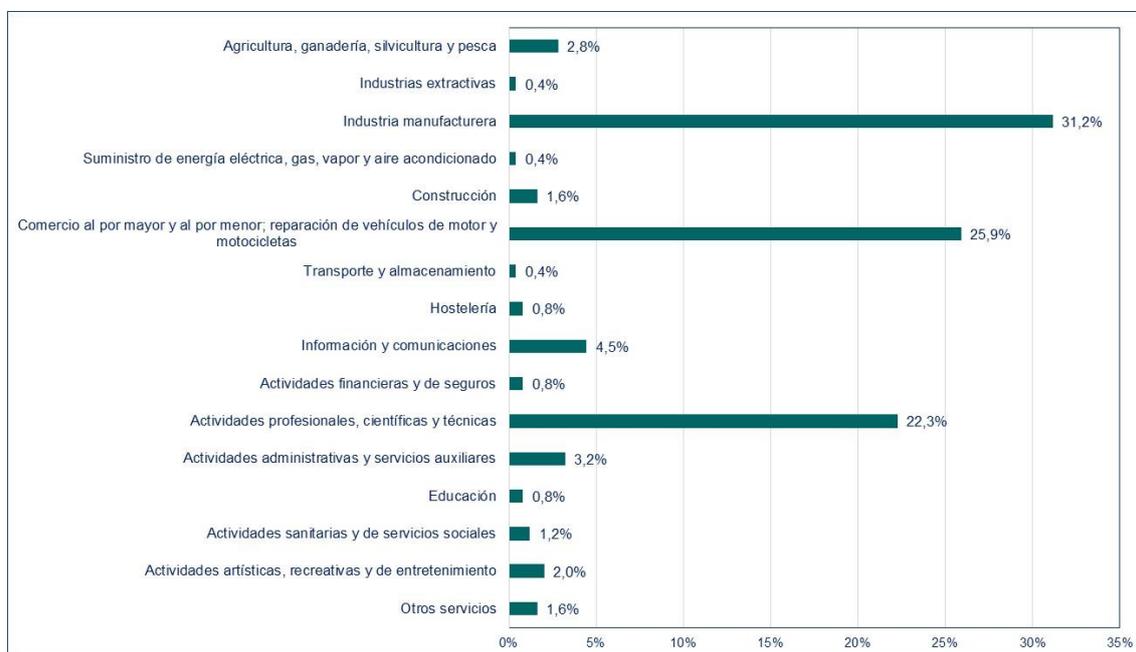


N= 247 empresas

En lo que al sector de actividad se refiere, predominan en la muestra (al igual que en la población objeto de estudio descrita anteriormente en este trabajo) las empresas que desarrollan su actividad en las industrias manufactureras, el comercio (mayorista o

minorista) y la reparación de vehículos y los servicios relativos a actividades profesionales, científicas y técnicas (figura 4.4).

**Figura 4.4. Distribución de las empresas según el sector de actividad**

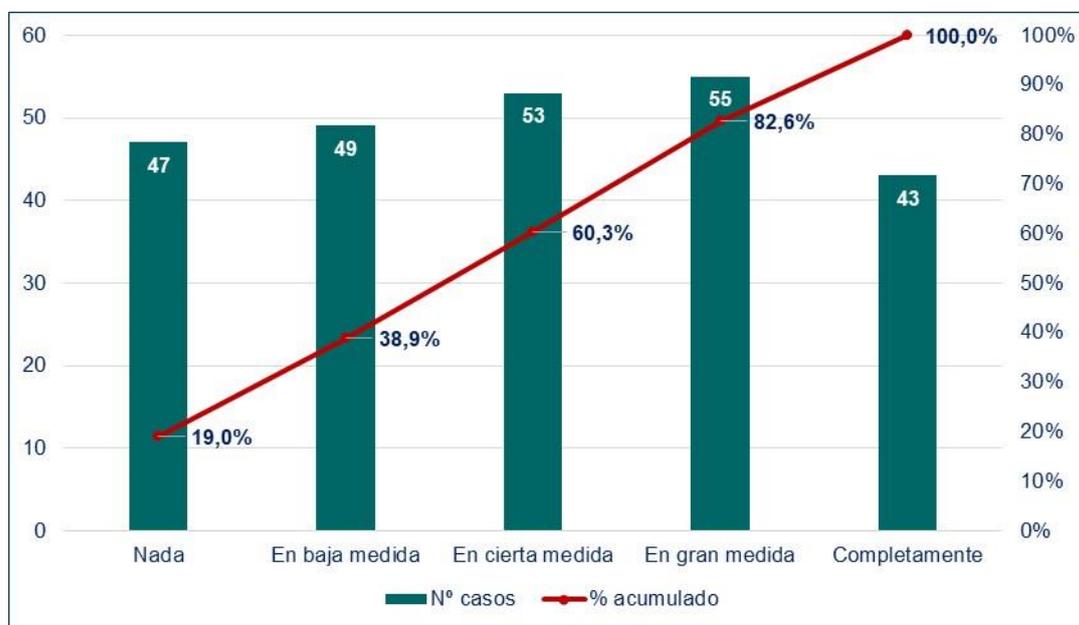


N= 247 empresas

Casi el 40% de las empresas de la muestra se califican a sí mismas como empresas de base tecnológica (EBT) “totalmente o en gran medida” y otro 20% parcialmente o “en cierta medida” (véase la figura 4.5) —resulta importante enfatizar el hecho de que este aspecto se ha medido a través de la propia percepción que la empresa tiene de su actividad y no a través de una medida objetiva. Las EBT desarrollan su actividad en sectores de alta tecnología y se centran en la aplicación empresarial de innovaciones y conocimientos científicos o tecnológicos, dando lugar al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios. Estas empresas son particularmente flexibles y dinámicas, constituyen un puente entre la capacidad innovadora y los mercados de bienes y servicios y ofrecen productos de elevado valor añadido. El valor de estas empresas es ampliamente reconocido en la literatura, en tanto que son generadoras de valor añadido de forma directa e indirecta (en calidad de empresas tractoras) para el conjunto de la economía, potenciadoras de la creación de empleo cualificado y catalizadoras del desarrollo y dinamización económica y social de los territorios en los que se localizan. Adicionalmente, un porcentaje muy relevante de estas empresas nacen con vocación internacional, fruto del valor transnacional que suponen sus innovaciones o avances

tecnológicos<sup>20</sup>. Por el contrario, otro 40% de la muestra está conformado por empresas que distan totalmente de este perfil, enmarcando su acción en actividades alejadas de las nuevas tecnologías que requiere la actual era de la Industria 4.0<sup>21</sup>.

**Figura 4.5. Distribución de las empresas según su perfil como empresa de base tecnológica**



N= 247 empresas

Las empresas integradas en la muestra comercializan en promedio un porcentaje cercano al 25% de sus bienes o servicios a través de canales digitales (bien sea directamente, bien a través de portales verticales u horizontales de comercio electrónico). En particular, más de una cuarta parte de las empresas comercializan por esta vía al menos la mitad de sus ventas y este porcentaje asciende hasta el 90% para un reducido grupo integrado por 31 empresas (12,5% de las empresas de la muestra). No obstante, cabe señalar que un tercio de las empresas acreditan no comercializar en absoluto sus bienes/servicios a través de estos canales y otro 15% utiliza este canal para apenas el 5% de sus ventas. Tal y como puede observarse en la tabla 4.1, son las empresas de menor tamaño las que realizan un uso más extensivo de estos canales para la comercialización de sus productos. Igualmente, se constata esta mayor utilización de los canales digitales entre las empresas más jóvenes (el promedio de

<sup>20</sup> Un estudio detallado de estas características puede encontrarse, entre otros, en los trabajos de Crick y Jones (2000), Fernández *et al.*, (2007), Knight y Cavusgil (1996) y López-Duarte *et al.*, (2017).

<sup>21</sup> Véase, Torrent-Sellens (2019).

ventas a través de estos canales supera el 35% entre las empresas creadas con posterioridad a 2010 y el 40% entre las empresas fundadas desde 2015).

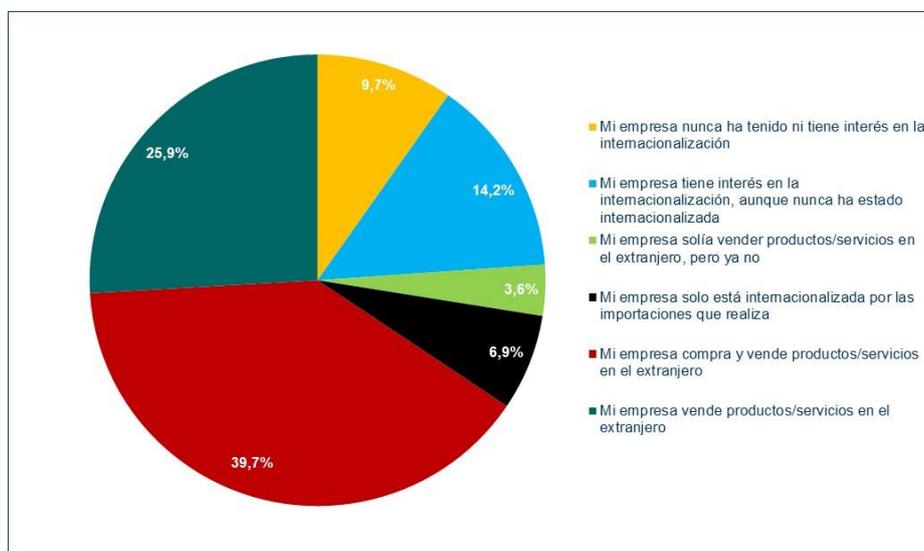
**Tabla 4.1. Ventas a través de canales digitales según el tamaño de la empresa**

FACTURACIÓN ANUAL	% PROMEDIO DE VENTAS MEDIANTE CANALES DIGITALES
Menos de 250.000 euros	38,5
Entre 250.000 y 500.000 euros	35,9
Entre 500.000 y 2.000.000 euros	22,3
Entre 2.000.000 y 10.000.000 euros	7,6
Entre 10.000.000 y 50.000.000 euros	9,3
Más de 50.000.000 euros	15,6

N= 247 empresas

Más del 65% de las empresas comercializa sus bienes y/o servicios en el exterior; un 14% adicional no está aún implicada en esta actividad, si bien tiene interés en iniciarse en ella; y casi un 4% lo estuvo en el pasado, aunque no continúa con dicha actividad. Conjuntamente, más del 80% de las empresas de la muestra desarrollan o han desarrollado actividad comercial en mercados exteriores y/o están interesadas en iniciarse en ella, frente a un escaso 20% que no muestra tal interés (figura 4.6). Este último grupo está integrado por empresas que cuentan con actividad internacional exclusivamente vía importaciones y empresas que si bien formaban parte de la población objetivo al haber sido catalogadas como “con potencial para la internacionalización de su actividad”, no muestran intención (al menos en un plazo corto) de salir a los mercados exteriores.

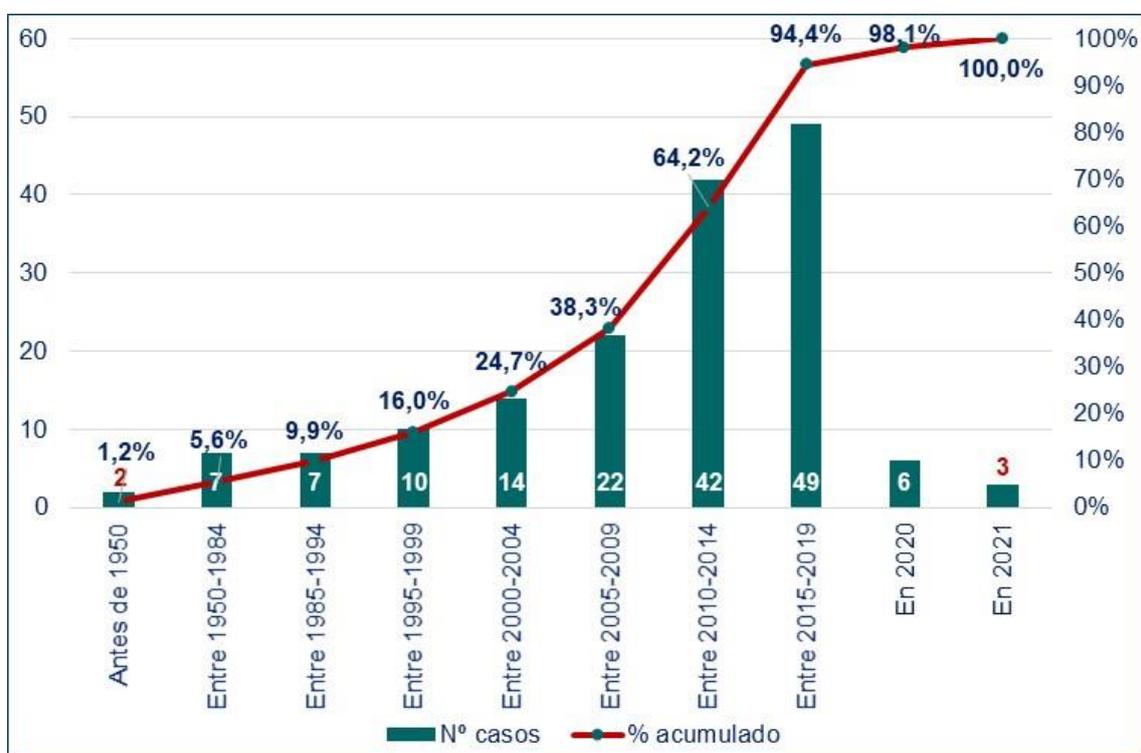
**Figura 4.6. Distribución de las empresas según su perfil internacional**



N= 247 empresas

Entre las empresas que comercializan sus productos y/o servicios en el exterior (162 empresas; esto es, un 65,6% de la muestra), algunas cuentan con una dilatada trayectoria en los mercados internacionales (la empresa que tiene mayor experiencia data su primer proyecto internacional hace casi un siglo), mientras que otras son actores completamente noveles en el contexto internacional (3 empresas recién comenzaron su andadura en el exterior en 2021). Los quinquenios 2015-2019 y 2010-2014 son particularmente activos en lo que a iniciación de la actividad internacional se refiere, tal y como se refleja en la figura 4.7. El año 2020 supone una drástica ruptura en esta tendencia, muy probablemente fruto del impacto que la crisis causada por el COVID19 ha ejercido sobre el conjunto de la economía mundial, española y asturiana<sup>22</sup>.

**Figura 4.7. Distribución de las empresas según el momento de inicio de su actividad exterior**



N= 162 empresas

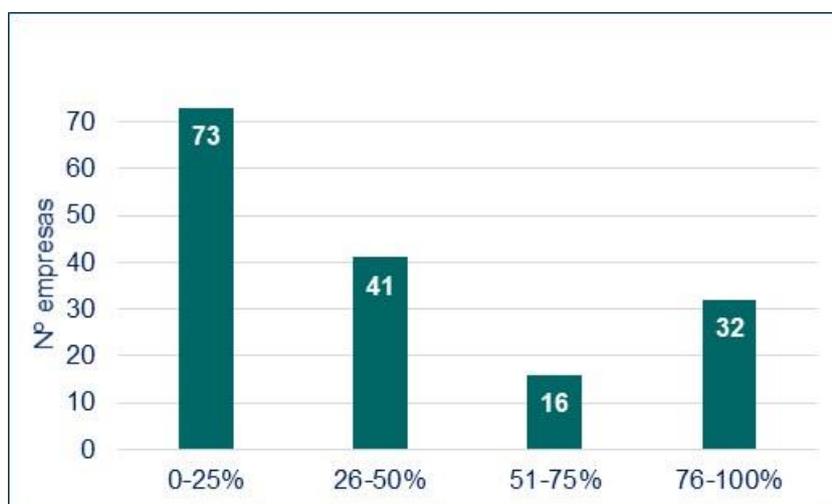
MIN.	C1	C2	C3	MAX.
1929	2005	2012	2015	2021

El porcentaje promedio de facturación en el exterior para estas empresas se sitúa ligeramente por encima del 38%, si bien el rango vuelve a ser particularmente alto

<sup>22</sup> Véase, Bashir *et al.* (2020).

(desde el 1% de dicha facturación informado por 5 empresas, hasta la totalidad de la facturación en el caso de 7 compañías). Casi un tercio de las empresas genera en los mercados internacionales al menos la mitad de su facturación (figura 4.8); el 20% de ellas obtiene en dichos mercados al menos el 75% de sus ventas y el 1% de ellas debe a estos mercados más del 90% de su facturación anual. Las restantes empresas muestran un desempeño internacional más limitado, pero en ningún caso irrelevante.

**Figura 4.8. Distribución de las empresas en función del volumen de facturación en el exterior**

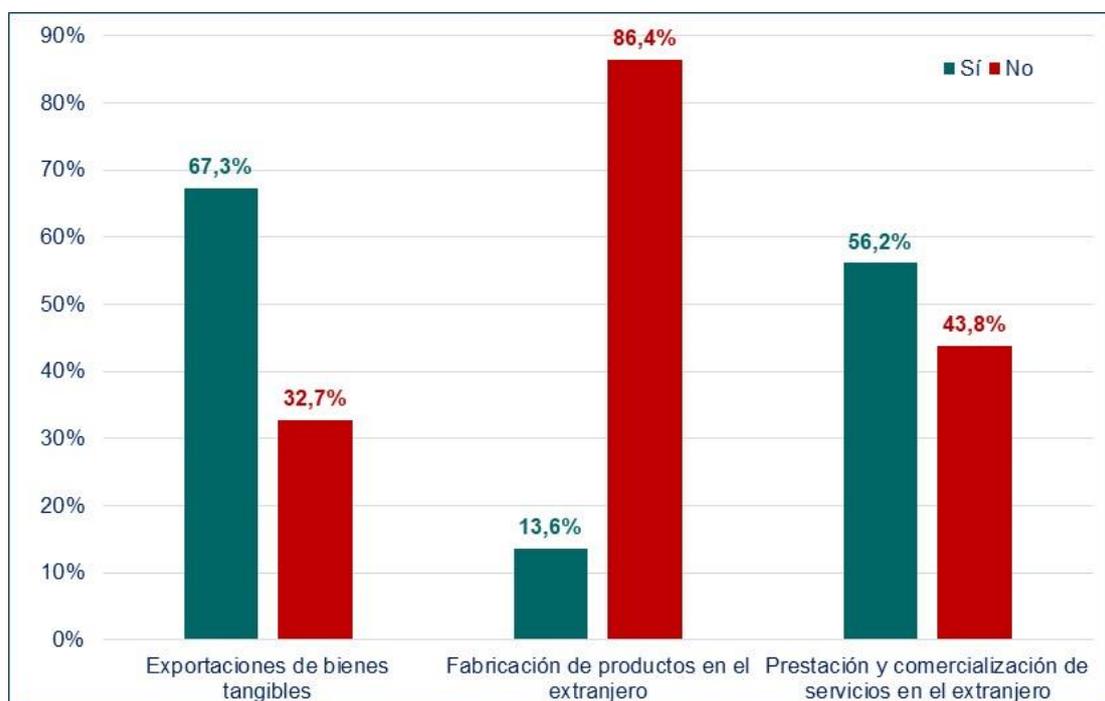


N= 162 empresas

MEDIA	D.T.	C1	C2	C3	MAX.
38,1	31,7	10	30	65	100

Como puede observarse en la figura 4.9, dos tercios de estas empresas exporta bienes tangibles y más de la mitad de ellas presta y comercializa servicios en terceros países, siendo minoritario el número de compañías que realiza las labores de producción o fabricación fuera de las fronteras nacionales. Obviamente, es frecuente el perfil de empresas que se implica en varias de estas actividades simultáneamente. Así, casi el 30% de las compañías exportan al mismo tiempo bienes y servicios y las 22 empresas que llevan a cabo labores de fabricación en el exterior son, a su vez, exportadoras de bienes y/o servicios.

**Figura 4.9. Distribución de las empresas en función del tipo de actividad en el exterior**

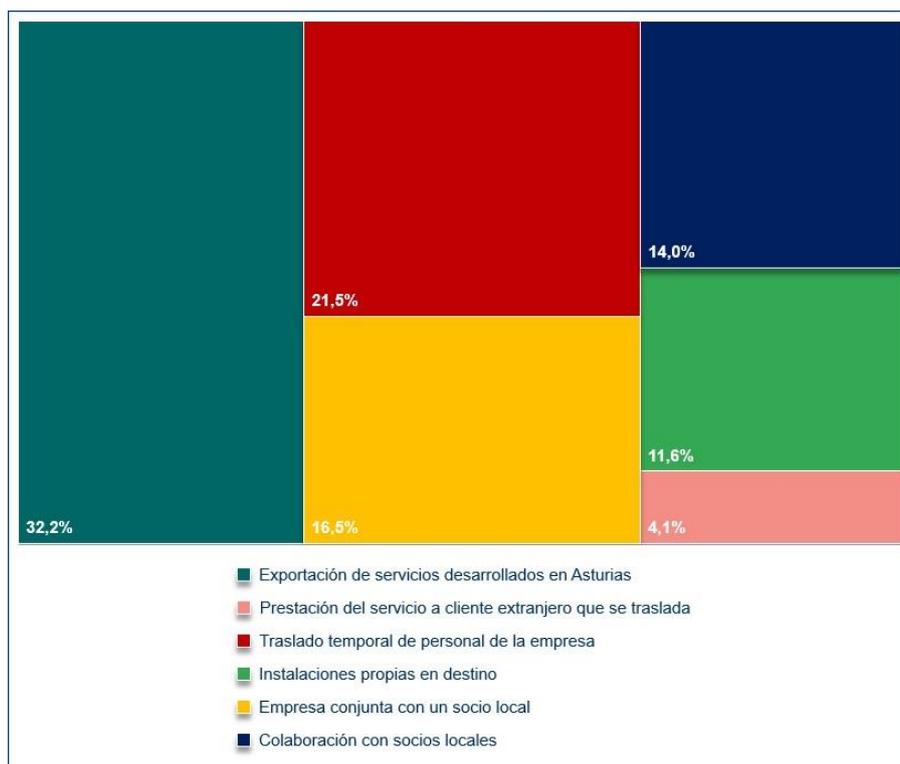


N= 162 empresas

La fórmula más habitual para la prestación de servicios en el exterior es la exportación desde Asturias de un servicio desarrollado íntegramente en origen (p.ej., desarrollo de un programa o solución informática para el cliente, planificación o diseño de un proyecto) o bien la prestación mediante el traslado temporal de personal de la empresa al país donde está localizado el cliente (figura 4.10). También es frecuente la prestación de servicios mediante la colaboración con terceras empresas ya localizadas en el mercado receptor, bien mediante acuerdos de cooperación verticales (p.ej., contratos de licencia o gestión), bien a través de acuerdos horizontales que implican la realización de una inversión compartida en el mercado destino (p.ej., creación de una empresa conjunta de propiedad y control/gestión compartidos con, al menos, una segunda compañía/socio ubicada en el mercado receptor). Los rasgos distintivos de los servicios —intangibilidad, heterogeneidad, carácter perecedero y simultaneidad en producción y consumo— condicionan las fórmulas de implantación en el exterior de las empresas que los prestan y otorgan a las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas un papel muy relevante en el proceso de crecimiento internacional, en particular en el caso de aquellos cuya prestación implica cierto grado de “proximidad esencial” (esto es, actividades que requieren de infraestructuras *in situ* para la efectiva prestación del

servicio)<sup>23</sup>. La prestación del servicio a clientes extranjeros que se trasladan a Asturias (p.ej., cliente que se desplaza para recibir tratamiento médico) y la prestación en destino mediante instalaciones propias de las empresas son las dos opciones menos frecuentes entre las empresas asturianas. Importante reseñar, en todo caso, que algunas empresas de la muestra utilizan de forma simultánea varias de las fórmulas apuntadas.

**Figura 4.10. Fórmulas utilizadas para la internacionalización de los servicios**



N= 91 empresas

Por término medio, el número de países receptores de estos productos se sitúa en torno a 10 para el caso de bienes tangibles y 8 para el caso de servicios, constatándose nuevamente un rango particularmente amplio (así, algunas de las empresas comercializan sus bienes y/o servicios en más de 50 naciones diferentes). Si bien el grado de diversificación geográfica medido a través del número de naciones receptoras es amplio, los datos apuntan a una importante concentración geográfica.

En el caso de las exportaciones de bienes, tal como se recoge en la tabla 4.2, la UE constituye la región a la que un mayor número de empresas dirige sus actividades de comercialización, con Portugal (30,3%), Francia (27,5%), Alemania (15,6%) e Italia (10,1%) como principales naciones destino. También el Reino Unido (a pesar del Brexit)

<sup>23</sup> Una exhaustiva explicación al respecto puede encontrarse, entre otros, en Blomstermo *et al.* (2006), Pla-Barber y Sánchez-Peinado (2007) y Vidal-Suárez (2001).

constituye un destino exportador para un relevante número de empresas —casi una cuarta parte de las empresas exportadoras de bienes tienen al Reino Unido como nación receptora. Fuera del ámbito europeo, Marruecos (6,4% de los casos) y algunos países latinoamericanos —Colombia (5,5%), México y Perú (3,7% en cada uno) constituyen las naciones más frecuentemente abordadas por las empresas exportadoras asturianas.

La prestación de servicios en el exterior muestra un perfil geográfico un tanto diferenciado al de la exportación de bienes: la UE sigue teniendo un peso particularmente relevante (de nuevo los cuatro países apuntados en el párrafo anterior se erigen en principales receptores, si bien Francia y Portugal intercambian sus posiciones) y el Reino Unido se mantiene como un país relevante; no obstante, el número de empresas que se implican en países fuera del ámbito europeo es superior al de las empresas exportadoras de bienes y, junto a los países latinoamericanos, Estados Unidos emerge como una nación receptora para casi el 15% de estas empresas. Este mismo porcentaje se registra para Colombia y un volumen ligeramente superior para el caso de México.

En la fabricación de productos en el exterior, el número medio de países en los que se llevan a cabo estas actividades cae hasta 2 (alcanzando el rango hasta los 20 países apuntados por alguna de las empresas) siendo Portugal, dentro de la UE, y China, fuera de ella, las principales naciones receptoras de estas actividades.

**Tabla 4.2. Distribución de empresas con actividad comercial/productiva en el exterior**

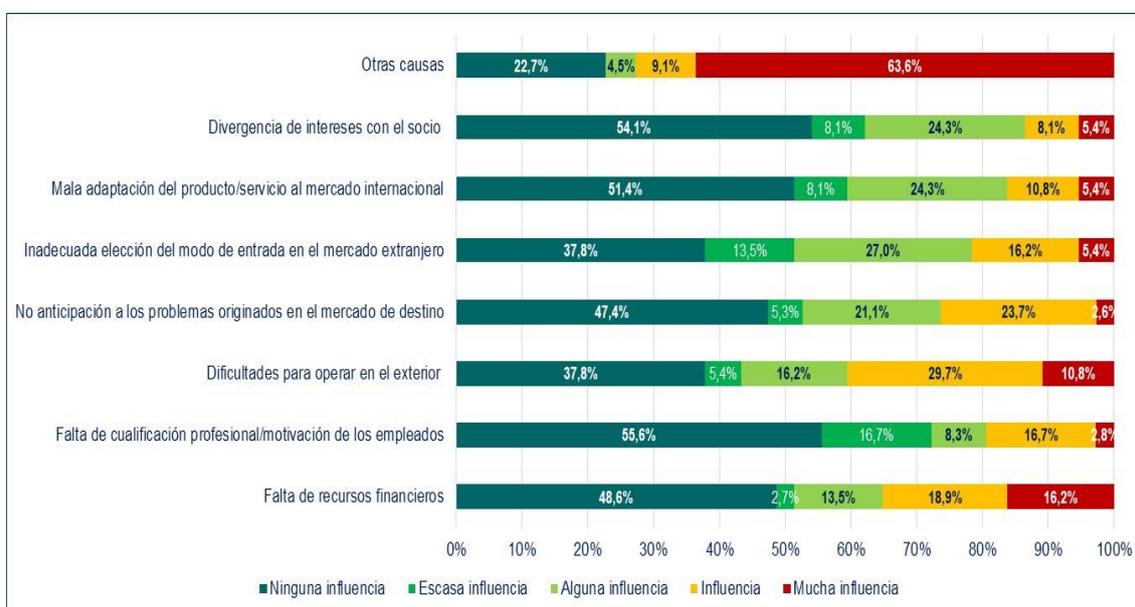
	EXPORTACIÓN/PREST. SERVICIOS	EXPORTACIÓN BIENES	FABRICACIÓN
Empresas	91 (56,2%)	109 (67,3%)	22 (13,6%)
Principales países destino de las actividades	Francia, Reino Unido, Portugal, México, Alemania, Colombia, EE.UU., Italia	Portugal, Francia, Reino Unido, Alemania, Italia	Portugal, China

N= 162 empresas

El 22,8% de las empresas se han visto obligadas a abandonar alguno de los mercados internacionales en los que desarrollaban su actividad. Al objeto de valorar las causas que desencadenaron tal abandono, se listaron una serie de motivos cuya influencia se midió a través de escalas Likert (1 = nula influencia, 5 = máxima influencia). Como puede observarse en la figura 4.11, casi la mitad de las empresas apuntan a la inadecuada

elección del modo de entrada en el país receptor, la incapacidad para gestionar problemas surgidos en el mercado receptor que la empresa no fue capaz de anticipar o prever en el momento de diseñar su plan de internacionalización (p.ej., problemas logísticos, diferencias culturales, barreras fiscales o legales) e, incluso, la limitación de recursos financieros, como factores que han tenido cierta influencia (media, alta o muy alta) en la decisión de abandono. Con todo, el factor que parece jugar un mayor peso es la dificultad para operar en el mercado de destino fruto de la carencia de otro tipo de recursos (p.ej., humanos, *know-how*, experiencia, conocimiento específico sobre el país receptor) y la consecuente inadecuación del plan o proyecto de internacionalización a las circunstancias concretas de la empresa y el contexto de la nación receptora. La dificultad para adaptar el bien y/o servicio a los requerimientos específicos de la demanda local también constituye un factor relevante, apuntado por un 40% de las empresas como de cierta influencia en la decisión de abandono. Por el contrario, factores como la baja cualificación del personal, su falta de motivación o la divergencia de intereses con las empresas socio en caso de haberlas (p.ej., pautas de trabajo diferentes y difíciles de entender o compartir, cancelación anticipada de los acuerdos, etc.) parecen jugar un papel menos relevante como desencadenantes de la decisión de abandono.

**Figura 4.11. Causas del abandono de la actividad en un país extranjero**



N= 39 empresas

La figura 4.11 también permite constatar la gran relevancia que muestran “otras causas”. Así, en el marco de esta categoría las propias empresas encuestadas identificaron factores adicionales que les impulsaron a abandonar sus proyectos en determinados

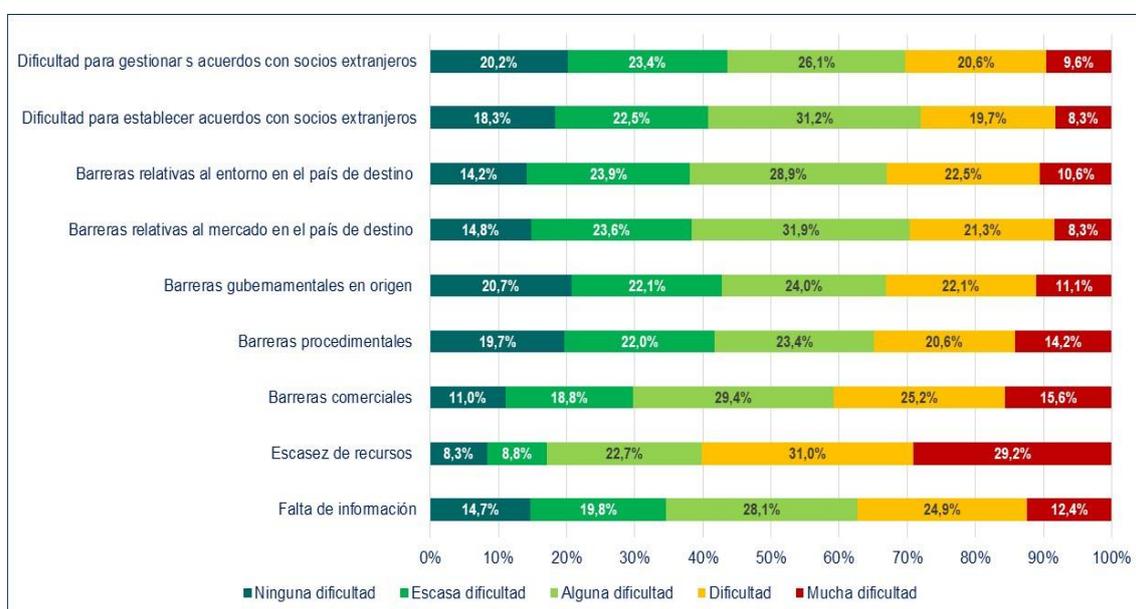
países, entre ellos, la crisis económico-socio-sanitaria generada por el COVID19 y diversos factores explícitamente relacionados con el riesgo país de la nación receptora de la actividad internacional, entre ellos, elementos de índole económica y factores de riesgo político como los cambios institucionales (p.ej., BREXIT, incremento de las barreras a la importación, modificación o suspensión de proyectos auspiciados por entidades públicas), la inestabilidad política de la nación receptora y los conflictos entre naciones (p.ej., conflicto Rusia-Ucrania en relación con la Península de Crimea, bloqueo comercial a Irán).

La información recopilada también ha permitido analizar los obstáculos a la internacionalización percibidos o afrontados por las empresas asturianas. Al objeto de medir la relevancia de los diferentes elementos susceptibles de constituir una barrera se utilizaron, de nuevo, escalas Likert de 5 categorías, en las que el 1 implica baja dificultad para afrontar el ítem y, por ende, baja relevancia del mismo como barrera a la internacionalización, y 5 representa la máxima dificultad/relevancia. Como puede observarse en la figura 4.12, la escasez de recursos de diferente índole (medios financieros, recursos humanos cualificados, personal directivo que disponga de tiempo para implicarse en el proyecto, conocimiento específico sobre el mercado receptor o sobre el propio proceso de crecimiento internacional, etc.) constituye la principal barrera apuntada por las empresas: hasta un 60% de ellas señalan a este factor como un obstáculo “relevante” o “muy relevante” a la proyección internacional. Aproximadamente el 40% de las empresas mencionan las barreras de naturaleza comercial relacionadas con la dificultad para la adaptación del bien/servicio ofertado por la empresa a la demanda local (necesidades, gustos y preferencias heterogéneos que dificultan la comercialización de un producto o servicio global), el logro de la competitividad en precios frente a las empresas locales o las empresas procedentes de terceros países, el acceso a canales de distribución (en ocasiones dominados por las empresas locales o por grandes empresas multinacionales) o el control de los costes inherentes a la logística y el transporte.

El acceso a la información que permita a las empresas identificar oportunidades de negocio en terceros países o seleccionar adecuadamente los países y mercados objetivos también constituye una barrera “relevante” o “muy relevante” para más de un tercio de las empresas. Por el contrario, las barreras relativas al mercado en el país de destino relacionadas, por ejemplo, con la gestión de las diferencias en lo que a las actitudes y hábitos de los clientes extranjeros se refiere o las dificultades para establecer y administrar acuerdos con socios de terceros países constituyen obstáculos menos importantes para las empresas asturianas que conforman la muestra. Los aspectos

procedimentales (como la falta de habilidades técnicas en comercio exterior, el desconocimiento de procedimientos o pautas de trabajo propios del país de destino o los problemas de comunicación con los clientes en el extranjero), las barreras gubernamentales en origen (regulación desfavorable o barreras administrativas/legales que dificultan la proyección internacional de las empresas del país) y las barreras relacionadas con el contexto propio del país de destino en términos económicos, administrativos o culturales (p.ej., inseguridad jurídica, negativa evolución de variables económicas y macroeconómicas, barreras administrativas/legales, diferencias de idioma), si bien no se encuentran entre las de mayor impacto, son apuntadas por aproximadamente un tercio de las empresas como relevantes.

**Figura 4.12. Barreras a la internacionalización empresarial**



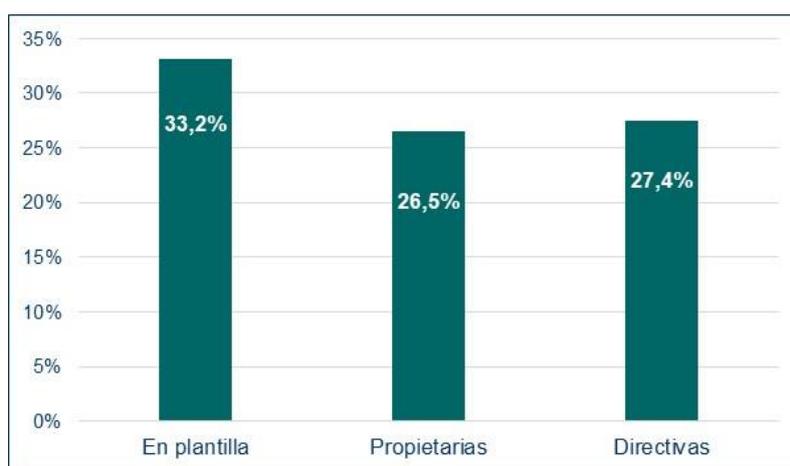
N= 223 empresas

Considerando conjuntamente las 206 empresas que cuentan con algún tipo de actividad exportadora (bienes y/o servicios) actual o previa o tienen interés en comercializar en el exterior sus productos, aunque aún no lo hayan hecho, más del 45% de ellas ha participado en algún programa institucional de apoyo a la internacionalización empresarial. De ellas, más de tres cuartas partes lo hicieron en un programa promovido por entidades de ámbito regional, destacando el amplio y diverso abanico de programas promovido por Asturex (p.ej., Emprendedor-EX, DICEX, formación de consorcios para la exportación, Globaliza-T, misiones comerciales directas o inversas, E-exporta, etc.). Un volumen cercano al 20% de estas empresas participó en programas de apoyo desarrollados por entidades nacionales, siendo en este caso ICEX España Exportación e Inversiones la principal agencia implicada, fundamentalmente a través del programa

ICEX-Next o del ya extinto Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE). Seis empresas acreditan haber participado en programas promovidos en ambos ámbitos y tan solo una empresa ha visto favorecida su internacionalización mediante la participación en proyectos impulsados por financiación multilateral (Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo, etc.).

La figura 4.13 refleja la presencia del género en las plantillas y estructuras directivas de las empresas de la muestra. Como puede observarse, por término medio el porcentaje de mujeres se sitúa ligeramente por encima del 33% en el caso de las plantillas, si bien cae hasta el 27,4% en el caso de los equipos directivos, apuntando a una menor presencia de mujeres en los cargos de mayor responsabilidad. La mediana de estos valores se sitúa en el 25% y 16,7% respectivamente, indicando que la mitad de las empresas que conforman la muestra cuentan con plantillas en las que la presencia de mujeres no supera la cuarta parte de su volumen total del personal empleado y equipos directivos en los que dicha presencia no llega al 20%. En el caso de la estructura de propiedad, en promedio, la presencia de mujeres se sitúa en el 26,5% (mediana 18,3%). Para las empresas que cuentan con consejo de administración (72 empresas), la presencia femenina se identifica en el 67% de estas compañías, con una representación promedio que se sitúa en torno al 26%. En definitiva, la muestra de empresas refleja la notable brecha de género existente en lo que a ocupación de puestos de alta responsabilidad se refiere ya apuntada para el conjunto de la población.

**Figura 4.13. Presencia femenina en las plantillas y estructuras directivas y de propiedad de las empresas**



N= 246 empresas

Una vez descrito el perfil de las empresas de la muestra se presentan los resultados obtenidos al analizar la actividad internacional de las empresas asturianas desde una perspectiva de género. Para ello, según se ha mencionado en la introducción a este

capítulo, se han realizado cuatro estudios cuyos resultados se muestran en las siguientes secciones.

#### **4.2. Género y características de la empresa**

Este primer análisis pretende abordar la perspectiva de género mediante su relación con determinadas variables de la empresa, en concreto, su tamaño y estructura de propiedad. Se estudia, por tanto, la potencial existencia de una relación entre el tamaño de la empresa y el grado de presencia femenina entre los empleados, directivos y propietarios de la misma. Este estudio se ha realizado en su mayor parte sobre el total de la muestra (247 empresas).

Dado que el objetivo de este primer estudio es conocer si el grado de representatividad de las mujeres en las empresas asturianas con actividad internacional depende del tamaño, se han considerado tres características que indican el grado de representatividad de las mujeres dentro de la empresa:

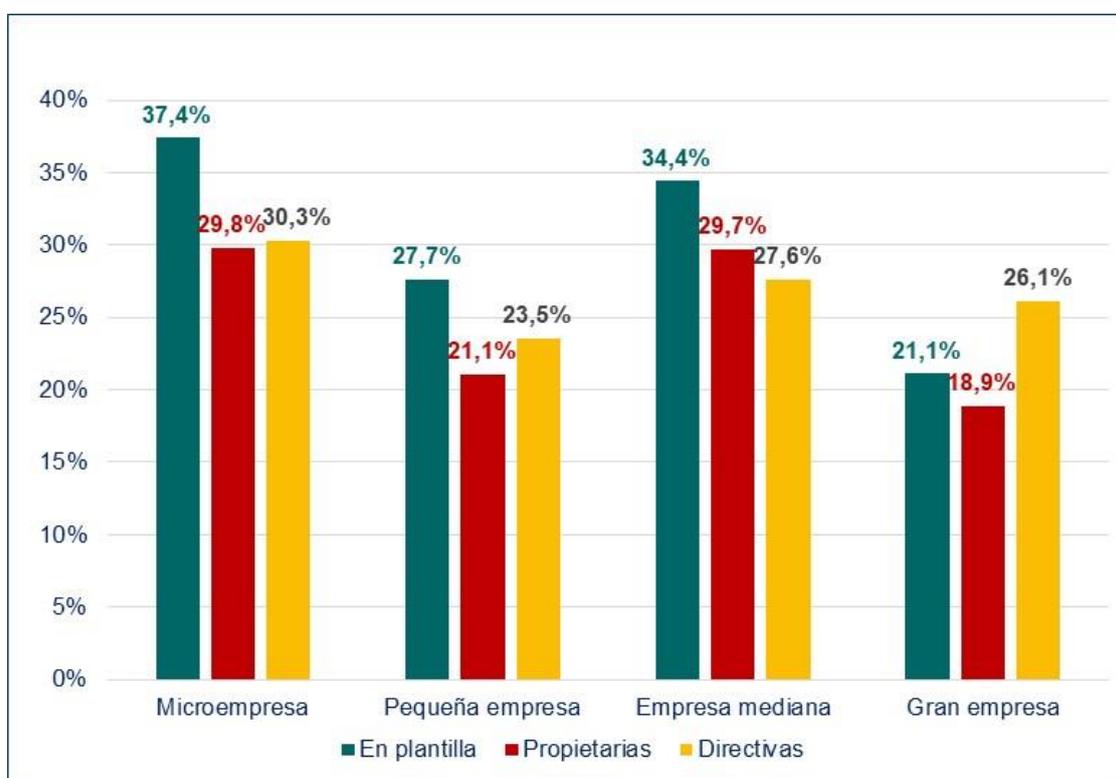
- La proporción de mujeres entre el total de la plantilla de la empresa.
- La proporción de mujeres entre el total de personal directivo de la empresa.
- El cociente entre la proporción de directivas y la proporción de empleadas de la empresa —el estudio de esta tercera variable aporta información adicional acerca del grado de representatividad relativa de las mujeres en los órganos directivos.

Por lo que respecta al tamaño de la empresa, este se ha medido considerando las variables relativas a la dimensión de la plantilla y a su volumen de facturación. Adicionalmente, se pretende analizar la presencia femenina en la estructura de propiedad de la empresa, por lo que se ha considerado la proporción de mujeres entre el total de propietarios de la empresa y su presencia en el consejo de administración, en caso de haberlo.

La figura 4.14 muestra la participación relativa del género femenino en las plantillas y en las estructuras de propiedad y dirección de las empresas de la muestra clasificada según su tamaño, medido a través del número de empleados. Como puede observarse, son las microempresas las que tienen un mayor porcentaje de mujeres en sus plantillas, equipos directivos y estructuras de propiedad, con porcentajes que apuntan a que más de un tercio de las plantillas y de una cuarta parte de las estructuras de propiedad y dirección están integradas por mujeres. Les siguen en esta tendencia las empresas de tamaño mediano y, en menor medida, pequeño. Son las empresas de mayor tamaño las que cuentan con menores índices de participación femenina en lo que a estructura de

propiedad y plantilla se refiere (el porcentaje de mujeres no llega al umbral del 20% en el primer caso y lo sobrepasa ligeramente en el segundo); no obstante, estas empresas cuentan con una más elevada presencia femenina en sus equipos directivos (por encima del 25%). Cabe apuntar que ni siquiera en las microempresas el grado de participación de las mujeres en los equipos directivos alcanza el umbral del 34% señalado por el Instituto Nacional de Estadística para el Grupo 1 de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (véase el epígrafe relativo a la descripción de la población objetivo). Por su parte, las empresas de tamaño pequeño y las grandes empresas se alejan en 10 y 8 puntos porcentuales, respectivamente, de dicho umbral.

**Figura 4.14. Clasificación de las empresas según su tamaño (número de personas empleadas) y la distribución por género en las plantillas y estructuras de propiedad y dirección**



N= 246 empresas

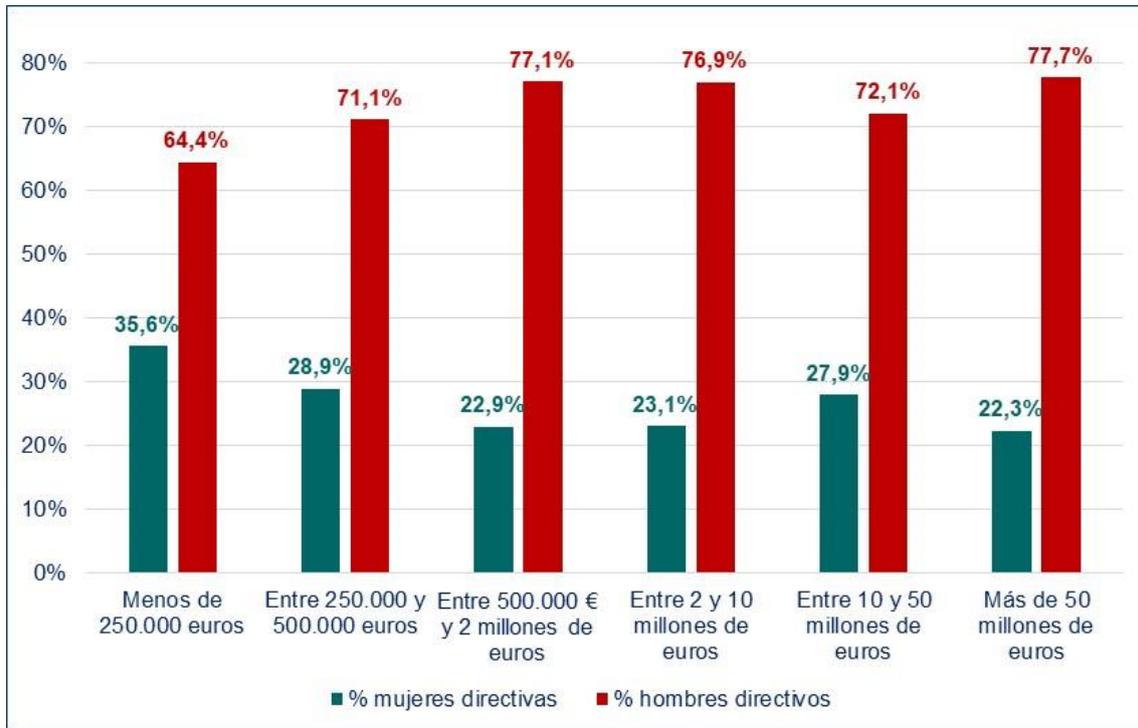
Al objeto de valorar la significación de estas diferencias en lo que al grado de representatividad del género femenino en relación con el tamaño de la empresa (número total de empleados) se refiere, se construyeron nubes de puntos (recogidas en el anexo A.1) enfrentando las variables; no se observaron relaciones funcionales de interés. A partir de los valores de correlación (y los correspondientes p-valores asociados a un contraste de correlación lineal), **cabe concluir que no hay una relación significativa**

**(creciente o decreciente) entre el grado de representatividad de las mujeres en las empresas asturianas y su tamaño, medido en términos del número de empleados.**

Cuando el tamaño de la empresa se mide a través de su volumen de facturación y se analiza la relación entre este y el grado de representación femenina, se observan ciertas tendencias que se pueden resumir de la siguiente forma —el anexo A.1 proporciona una representación gráfica de estas tendencias:

- La proporción de empleadas mujeres es ligeramente inferior, en términos generales, en las empresas de mayor tamaño, si bien cabe mencionar que en cada categoría de facturación el porcentaje de mujeres entre los empleados se mueve en una horquilla de valores bastante amplia. Con todo, la tendencia no es lineal, observándose una excepción en la categoría de empresas que facturan más de 10 millones de euros, en las que la presencia femenina es ligeramente superior a la de la categoría inmediatamente anterior.
- La distribución del porcentaje de mujeres entre los directivos en relación con los niveles de facturación resulta menos clara que la anterior (véase una aproximación en la figura 4.15), dado que se constata una gran dispersión en cada bloque de facturación, y las medianas no siguen una tendencia clara ascendente o descendente.
- Al analizar la distribución del cociente entre el porcentaje de directivas y el porcentaje de empleadas se observa que estas ratios son más elevadas para los tramos de facturación extremos (los más altos y más bajos) y más reducidos para los volúmenes de facturación media. Así, parece que **la representatividad de las mujeres en los órganos directivos (modulada por el grado de presencia femenina en la empresa) es más baja en las empresas de tamaño mediano.**

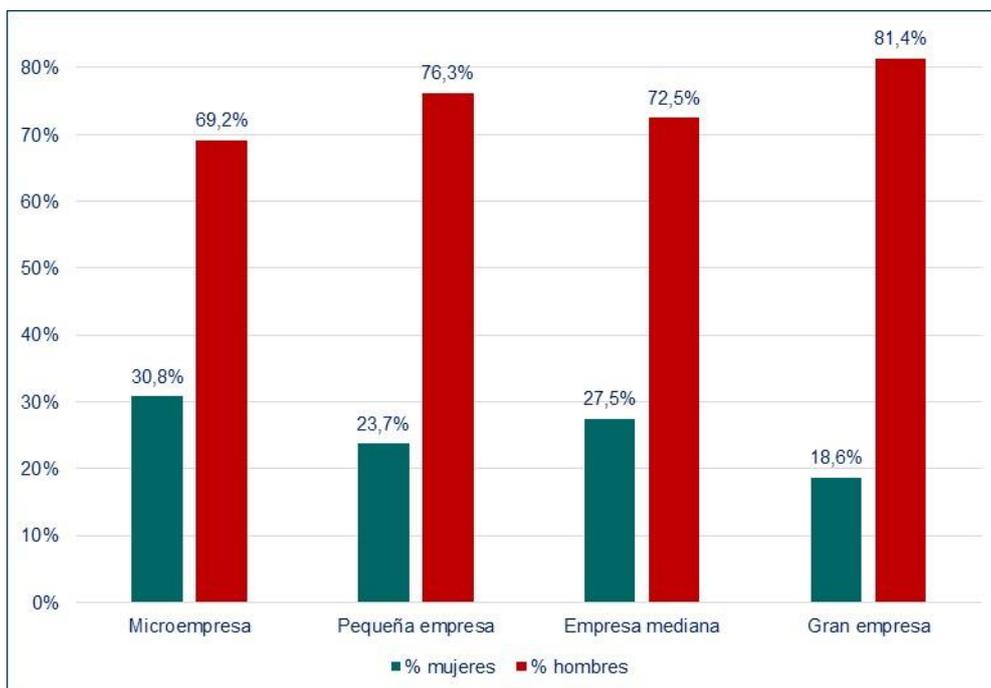
**Figura 4.15. Presencia femenina en las estructuras directivas en función del tamaño de la empresa (volumen de facturación)**



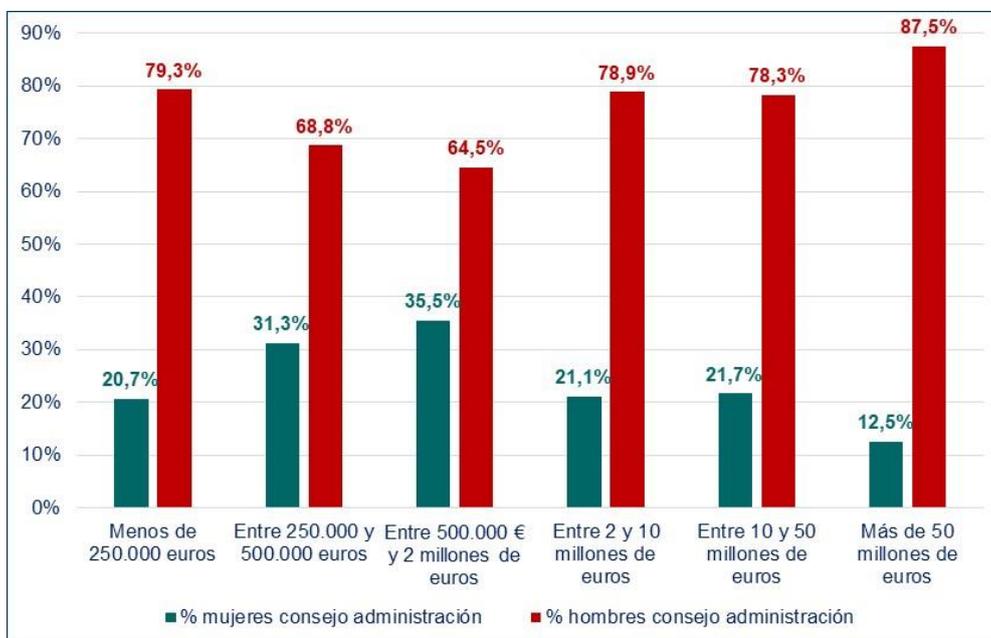
N= 246 empresas

Como se reflejó en el epígrafe anterior, apenas un 30% de las empresas que conforman la muestra cuentan con consejo de administración. Las figuras 4.16-a y 4.16-b reflejan la distribución por géneros de la composición de estos consejos, clasificando las empresas en función de su tamaño (número de personas empleadas y volumen de facturación). Como evidencian las mismas, la presencia de mujeres es minoritaria; resultando más elevada en el caso de las microempresas y particularmente reducida en el caso de las empresas de mayor tamaño, especialmente cuando este se mide a través del volumen de facturación. Así, la presencia de mujeres alcanza el 30% entre las microempresas cuando el tamaño se mide a través del número de empleados y oscila entre el 20% y el 35% cuando se valora mediante el volumen de facturación. Por el contrario, ese porcentaje no alcanza el 20% entre las empresas de mayor tamaño por volumen de plantilla y cae hasta el 12% entre las empresas de mayor facturación. Las empresas de tamaño pequeño y mediano se sitúan en el medio de estos extremos, si bien la presencia de mujeres es claramente inferior cuando el tamaño se mide a través de la facturación empresarial.

**Figura 4.16-a. Distribución por género de los miembros del consejo de administración en función del tamaño de la empresa (personas en plantilla)**



**Figura 4.16-b. Distribución por género de los miembros del consejo de administración en función del tamaño de la empresa (facturación)**



N= 72 empresas

En síntesis, los análisis realizados ponen de manifiesto que no hay evidencias significativas de relaciones de dependencia entre el número de personas empleadas y propietarias y

el porcentaje de mujeres empleadas o directivas. Si existe, una moderada relación cuando el tamaño de la empresa se mide a través del nivel de facturación (relación en forma de U), de modo que la presencia femenina (tanto de empleadas como de directivas) es algo inferior en las empresas con niveles medios de facturación y superior en las empresas con niveles extremos (muy altos o muy bajos) de facturación.

#### **4.3. Género y grado/tipo de proyección internacional de la empresa**

Según se ha mencionado, el objetivo de este segundo estudio consiste en analizar las relaciones entre el grado y tipo de proyección internacional actual de la empresa y el grado de representatividad de las mujeres en la misma. Por tanto, al abordar el mismo las variables respuesta o variables explicadas son aquellas que recogen información sobre el grado de proyección internacional de la empresa y las fórmulas utilizadas para implicarse en los mercados exteriores, a saber:

- El estado de la proyección internacional de la empresa, diferenciando los siguientes casos:
  - Empresas que no cuentan con proyección internacional actual ni muestran interés en ella.
  - Empresas que no cuentan con implicación internacional actual, pero muestran interés en ella (i.e., intención en abordarla en un futuro).
  - Empresas cuya implicación internacional se limita a la realización de importaciones.
  - Empresas que comercializan en el exterior bienes tangibles, servicios o ambos.
  - Empresas que comercializan bienes y/o servicios en el exterior y también realizan importaciones.
  - Empresas que comercializaron en un momento previo bienes y/o servicios en el exterior, aunque no lo hacen actualmente.
- Porcentaje de facturación de la empresa que proviene de los mercados exteriores.
- Grado de diversificación geográfica de la empresa medido a través de:
  - Número de países a los que la empresa exporta productos.
  - Número de países a los que exporta o en los que presta servicios.

- Número de países en los que la empresa realiza actividades de producción de bienes tangibles.

Las variables explicativas (o variables de entrada) son las relacionadas con el género; en concreto, se utilizaron tres variables diferentes vinculadas con el grado de representación femenina entre los empleados y directivos de la empresa. Las dos primeras son variables a nivel de empresa: proporción de mujeres en la plantilla total de la empresa y proporción de mujeres en el equipo directivo de la empresa. La tercera variable utilizada es el género de la persona encuestada<sup>24</sup>. En el anexo A-2 se recoge una descripción detallada de la metodología utilizada para la realización de este análisis.

El estudio se desarrolló a través de un total de 10 análisis; en la primera mitad de ellos se utilizaron clasificadores estadísticos (cuando la variable explicada era de tipo cualitativo) y técnicas de regresión (para variables explicadas de carácter cuantitativo) para estudiar la relación entre cada una de las variables relativas al grado/tipo de proyección internacional de la empresa y la pareja de variables explicativas (proporción de mujeres entre el personal de la empresa y proporción de mujeres en el equipo directivo). En la segunda mitad se usaron tablas de contingencia y contrastes de hipótesis para determinar la existencia de relaciones de dependencia para analizar la relación entre las mencionadas variables relativas al grado/tipo de proyección internacional de la empresa y el género de la persona encuestada.

Los resultados no apuntan a la existencia de una relación de dependencia entre las variables relacionadas con el grado/tipo de implicación internacional de la empresa y las relativas al grado de representatividad de las mujeres en las empresas, ya que tan sólo uno de entre todos los análisis realizados evidencia cierta (débil) relación de dependencia entre las variables. Es el caso de la variable relativa al estado de la proyección internacional de la empresa frente al género, en la que el mejor clasificador posible consigue clasificar correctamente dicho estado a partir de la pareja de variables explicativas (proporción de empleadas, proporción de directivas) para el 66% de las empresas del conjunto de test.

**En definitiva, cabe afirmar que no se evidencia relación de dependencia entre el grado o tipo de implicación internacional de las empresas que conforman la muestra y el grado de representatividad femenina en sus plantillas o equipos directivos.**

---

<sup>24</sup> Los análisis o tareas que involucran a esta variable se llevan a cabo utilizando una muestra de menor tamaño integrada por las 231 encuestas respondidas por el responsable directamente implicado en la actividad o proyección internacional de la empresa.

#### **4.4. La persona responsable de las decisiones de internacionalización de la empresa desde una perspectiva de género**

Esta parte del estudio se centra en el tercero de los cuatro objetivos específicos anteriormente mencionados, relacionado con las características de la persona encuestada (demográficas, formativas o laborales) que, de forma directa o indirecta, se relacionan con la actividad internacional de la empresa y su capacidad para favorecer dicha proyección internacional considerando, obviamente, una perspectiva de género. En este caso el tamaño de la muestra es ligeramente inferior, al incluir únicamente las 231 encuestas cumplimentadas por la persona de la empresa responsable y/o implicada en la adopción de decisiones en materia de internacionalización empresarial.

Las variables analizadas en este estudio son las relativas a los Bloques II, III, V y VI del cuestionario, relacionados con la formación y experiencia profesional, sus rasgos y características en el desempeño profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y su perfil demográfico —véase la tabla 2.2 en el epígrafe de metodología. Estas variables son de diferente tipo: categóricas (p.ej., nivel de estudios, nacionalidad, residencia en el extranjero), ordinales (p.ej., grado de dominio de idiomas, grado de conciliación entre la vida profesional y la vida familiar, grado de apoyo institucional para la conciliación, grado de experimentación de discriminación por razón de género en el ámbito laboral) y numéricas (p.ej., edad, duración de la formación/residencia en el extranjero, empresas en las que ha participado como socio); en consecuencia, los análisis realizados difieren en función del tipo de variables implicadas.

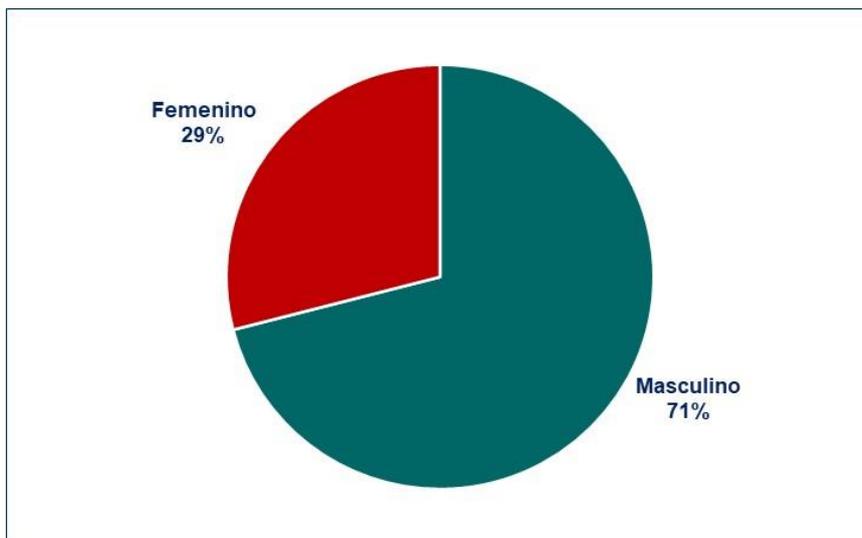
Se presenta, en primer lugar, una descripción general de estas variables para, a continuación, analizar su distribución frente al género de la persona encuestada.

##### **4.4.1. Perfil decisor: rasgos generales**

Tal y como muestran las figuras 4.17 y 4.18, la mayor parte de los decisores en el ámbito de la internacionalización empresarial son del género masculino (más del 70%) y se corresponden con uno de los propietarios de la empresa (61,5% de los casos), su director o gerente (28,5%), responsable de un departamento o área —p.ej., departamento comercial, departamento de ventas, departamento de exportaciones— (18,2%) o un miembro del equipo de alta dirección (12,1%), siendo minoritarios los casos de miembros del consejo de administración o de la junta de accionistas de la empresa; en una mayoría que supera el 95% de los casos estos decisores cuentan con nacionalidad española. Se hace importante reseñar que algunas personas ocupan más de uno de estos puestos simultáneamente (p.ej., gerente y propietario, propietario y

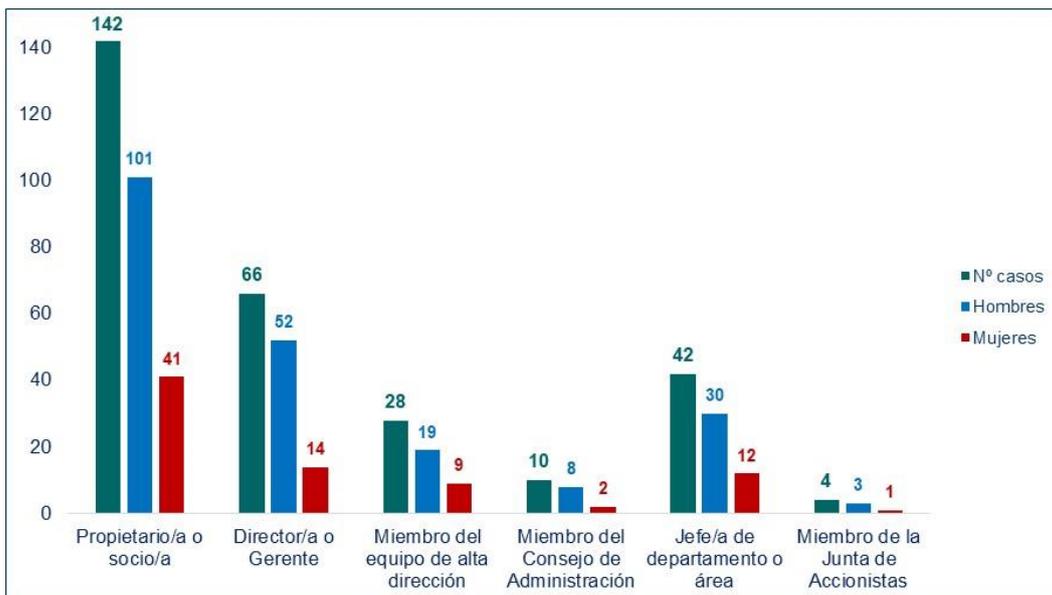
miembro del equipo de alta dirección). Buena parte muestran un perfil emprendedor; así, hasta dos tercios de las personas encuestadas han participado en calidad de socios en la puesta en marcha de, al menos, una empresa (por encima del 37% lo ha hecho en dos o más) y un porcentaje ligeramente superior al 80% ha impulsado, al menos, un proyecto empresarial desde las empresas en las que ha trabajado (p.ej., apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos), superando el 30% la proporción de decisores que han impulsado al menos 10 de estos proyectos desde sus empresas.

**Figura 4.17. Distribución de los decisores por género**



N= 231

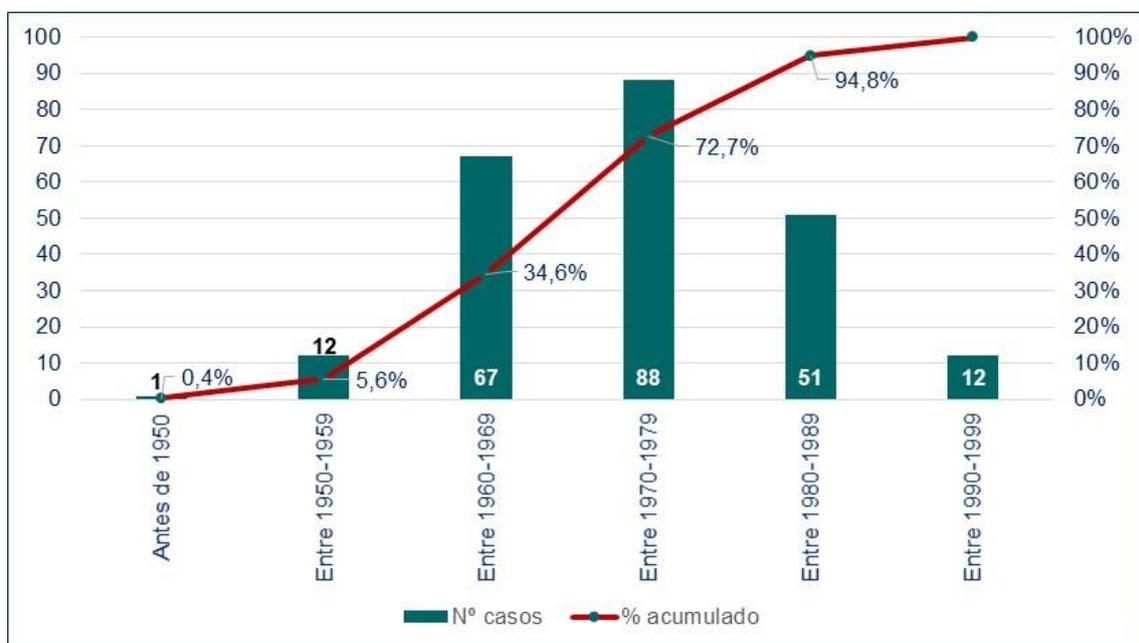
**Figura 4.18. Posición actual en la empresa de la persona encuestada**



N= 231

Por lo que respecta a la edad de estos decisores, la horquilla predominante es 40-50 años, seguido de 50-60; como puede observarse en la figura 4.19, conjuntamente ambas horquillas representan más de dos tercios de la muestra; la media de edad se sitúa en 47,4 años y la mediana en 47 años.

**Figura 4.19. Año de nacimiento del decisor**



N= 231

El análisis individualizado de las anteriores variables apunta a que **el perfil demográfico** tipo del decisor en el ámbito de la proyección internacional de las empresas sería un varón de nacionalidad española, de mediana edad y experiencia emprendedora bien sea mediante la puesta en marcha de nuevas empresas, bien mediante el desarrollo de nuevos proyectos empresariales en la/s empresa/s en la/s que realiza su actividad profesional.

Por lo que respecta al **perfil formativo**, la tabla 4.3 muestra el claro predominio de las personas decisoras con formación universitaria (proporción cercana al 80%); así, el 74% cuenta con formación de primer o segundo ciclo universitario (diplomaturas, licenciaturas, arquitecturas o ingenierías correspondientes a los planes de estudio previos a la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior o títulos de grado y máster correspondientes al actual marco educativo) y un 4% adicional cuenta con formación universitaria correspondiente al tercer ciclo, es decir, doctorado —ciclo que se dirige fundamentalmente a la formación y cualificación de investigadores<sup>25</sup>. Tan sólo

<sup>25</sup> El grueso de las personas que cuentan con esta formación en nuestro país desarrolla su actividad profesional en centros de investigación (universidades, institutos de investigación, etc.)

el 25,9% de estos decisores ha recibido parte de su formación fuera de España; más de la mitad de ellos durante períodos no superiores a un año; no obstante, el promedio de la duración de la formación en el extranjero para este conjunto de decisores se sitúa en 26 meses (mediana 12 meses).

**Tabla 4.3. Clasificación de las personas decisoras según su nivel de estudios**

FORMACIÓN	%
Primaria / E.G.B. / Secundaria Obligatoria	3%
Bachillerato / Formación Profesional / Ciclos formativos	18,6%
Formación Universitaria (1 <sup>er</sup> y 2 <sup>o</sup> ciclo)	74%
Formación Universitaria (3 <sup>er</sup> ciclo)	4,3%

N= 231

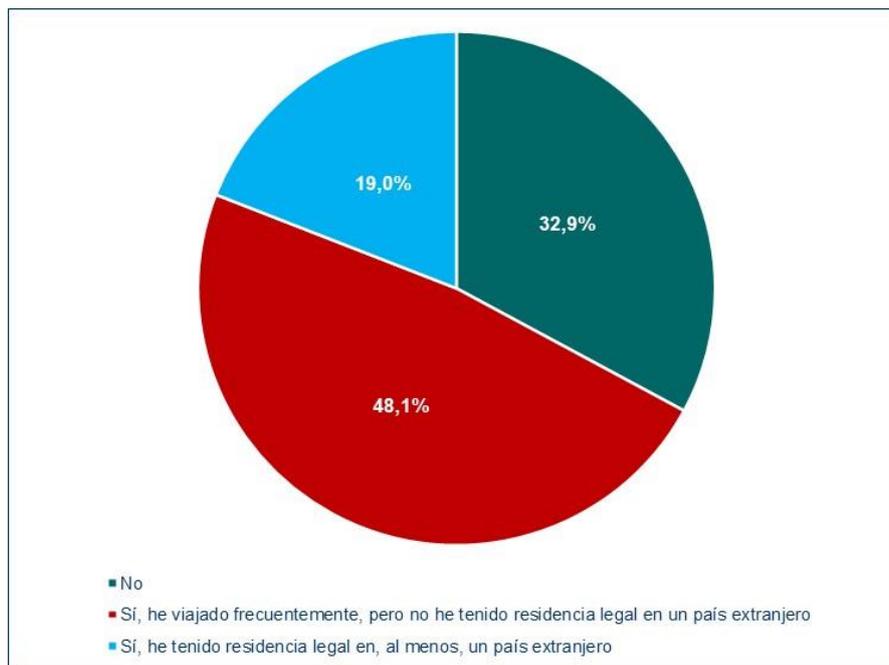
Lógicamente, un porcentaje mayoritario de la muestra acredita hablar español con total fluidez (más del 95% de los decisores); adicionalmente, más de la mitad de ellos (61,7%) domina al menos un segundo idioma con un nivel relevante (B2, C1 o C2 del Marco Común Europeo de Referencia), el 13,8% acredita tal dominio en dos idiomas adicionales y el 2,1% en tres o más idiomas además del castellano. Obviamente, el idioma acreditado en mayor medida es el inglés, hablado con fluidez según el mencionado marco de referencia por el 56,3% de los decisores, seguido a una notable distancia del francés (12,6%), el alemán (5,6%) y el portugués (4,8%), lo que guarda relación con las naciones (más en concreto, con el idioma oficial hablado en ellas) en las que algunas de estas personas recibieron parte de su formación: Estados Unidos y Reino Unido son las más frecuentemente apuntadas por los que han recibido parte de su formación académica en el extranjero.

En relación con la **movilidad laboral**, tal y como muestra la figura 4.20, casi la mitad de quienes toman las decisiones en la empresa (48,1%) afirma viajar con cierta frecuencia al extranjero como consecuencia de su actividad profesional, si bien no ha precisado legalmente residir en otra nación fruto de tal actividad; situándose por debajo del 20% la proporción de personas encuestadas que sí ha mantenido tal residencia en el exterior por motivos laborales. Aproximadamente un tercio de los decisores afirma no sólo no haber residido en el exterior, sino no viajar con frecuencia a terceros países por necesidades laborales.

---

siendo minoritario el número de doctores que se implican en el ámbito empresarial; en concreto, según datos del INE (2021), el porcentaje de doctores vinculados laboralmente a empresas en España asciende únicamente al 15,1%.

**Figura 4.20. Viajes y residencia en el extranjero por motivos laborales**



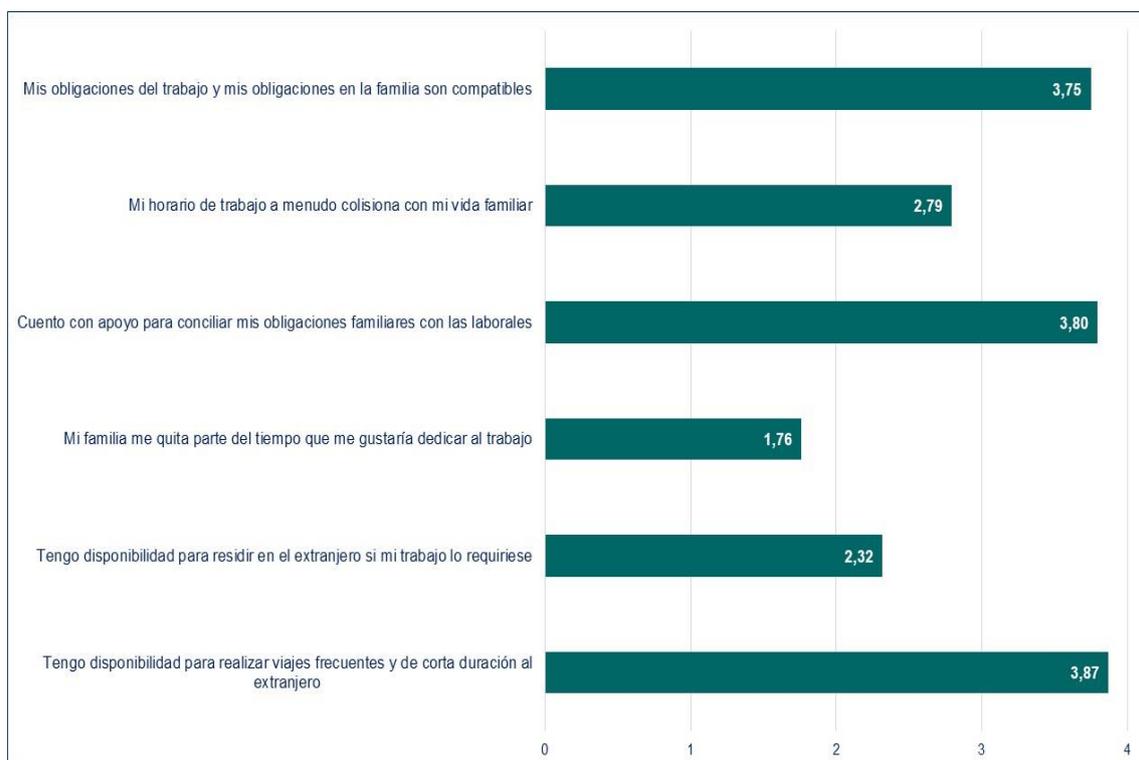
N= 231

En el marco de la experiencia laboral desarrollada en España o fuera de ella, el 93,5% de las personas encuestadas declara no haber sufrido ningún tipo de discriminación; tan solo 15 personas afirman haber sufrido tal discriminación en una o varias ocasiones, describiendo un total de 20 casos o experiencias discriminatorias de las que el 55% tuvo lugar en España. Los restantes casos se concentran en países europeos (Alemania, Francia, Reino Unido, Portugal), registrándose tan sólo dos experiencias fuera de las fronteras europeas. La discriminación por género es la más frecuente, siendo declarada por el 40% de las personas que afirmaban haber sufrido algún tipo de discriminación. La segunda causa más frecuentemente apuntada es por razón de estereotipos vinculados a la nacionalidad y el hecho de ser extranjero. Razones como la edad o el aspecto físico juegan un papel marginal. Dado que el número de casos es particularmente reducido, no resulta posible encontrar diferencias significativas en la discriminación por género entre España y terceros países.

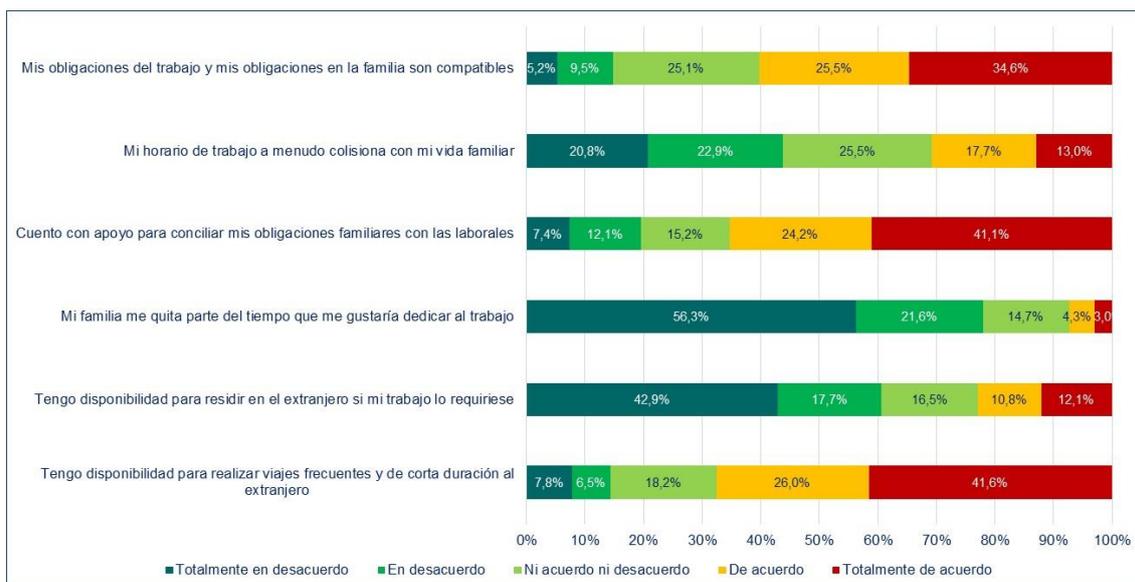
Otro de los aspectos abordados en relación con el desempeño de la actividad laboral fue el relativo a la conciliación entre la actividad profesional y la vida personal/familiar. La dificultad que esta conciliación entraña puede verse agravada no solo por el hecho de que la mayor parte de los encuestados ocupan puestos relevantes y que conllevan elevada responsabilidad en sus respectivas empresas, sino por el hecho de estar implicados en la proyección internacional de estas, lo que frecuentemente supone la realización de viajes. Las opiniones al respecto se midieron a través escalas Likert de 5

categorías (1= totalmente en desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo), sintetizándose los resultados obtenidos en las figuras 4.21-a y 4.21-b. Como puede observarse, un porcentaje mayoritario de los decisores (por encima del 65%) declara contar con apoyo para conciliar sus obligaciones laborales y familiares y con disponibilidad para realizar viajes de corta duración al extranjero (media 3,80 y 3,87, respectivamente; mediana 4 en ambos casos), siendo el porcentaje de encuestados que apunta a carencias en estos aspectos inferior al 20%. Por el contrario, el porcentaje de decisores que cuenta con disponibilidad para residir en el exterior si así lo requiriera su trabajo cae por debajo del 25% (media 2,32; mediana 2). También por encima del 60% se sitúa el porcentaje de personas encuestadas que afirman no enfrentar problemas para compatibilizar sus obligaciones laborales y familiares (media 3,75; mediana 4) y un porcentaje más alto aún (por encima del 78%) asegura que su familia no supone un impedimento o les quita tiempo que quisieran dedicar a su trabajo (media 1,76; mediana 1). Tan solo en un 30,7% de los casos se apunta hacia una colisión entre el horario de trabajo y la vida familiar (media 2,79; mediana 3).

**Figura 4.21-a. Conciliación vida personal y laboral (valores medios)**



**Figura 4.21-b. Conciliación vida personal y laboral (proporciones)**



N= 231

Por el contrario, el apoyo institucional dirigido a facilitar tal conciliación (igualmente medido a través de escalas Likert de 5 categorías) obtiene una valoración muy negativa como muestra la figura 4.22. Así, casi un 70% afirman haberlo experimentado en baja o muy baja medida, situándose el promedio de las valoraciones al respecto por debajo de 2 (mediana =1). Estos resultados parecen apuntar a que el elevado apoyo para la conciliación descrito en los párrafos anteriores proviene del ámbito privado (p.ej., familia) y no del contexto institucional o normativo vigente en nuestro país.

**Figura 4.22. Conciliación vida personal y laboral (apoyo institucional)**



N= 231

#### 4.4.2. Perfil decisor: diferencias entre mujeres y hombres

Tras los resultados mostrados para el conjunto de la muestra, se presenta la distribución de las diferentes variables en relación con el género de la persona encuestada (67 mujeres y 164 hombres). Las tablas 4.4 y 4.5 recogen una primera aproximación de carácter meramente descriptivo a las diferencias en los valores, en función del género,

para las características personales, formativas, profesionales y relacionadas con el equilibrio trabajo-vida personal.

**Tabla 4.4 Características personales, formativas y profesionales**

VARIABLE	EN MUJERES ES...	VALOR
<b>Características personales</b>		
Edad del decisor	↓	Media: 46,7 vs 49,1 años
<b>Características formativas</b>		
Grado de formación universitaria (primer y segundo ciclo)	↑	85,9% vs 70,7%
Grado de formación universitaria (tercer ciclo)	↑	4,7% vs 4,3%
Formación en el extranjero	↓	23,9% vs 26,8%
Dominio del inglés	≅	Mediana: B2 vs B2
<b>Características profesionales</b>		
Años que el decisor lleva trabajando en la empresa actual	↓	Media: 12,5 vs 14 años
Participación como socio/a en la creación de empresas	↓	Media: 1 vs 1,7 empresas creadas
Participación en proyectos empresariales innovadores desde las empresas para las que ha trabajado	↓	Media: 8,6 vs 19,2 proyectos
Ha tenido residencia legal en el extranjero por motivos laborales	↓	16,4% vs 20,1%
Ha viajado frecuentemente al extranjero por motivos laborales	↓	38,8% vs 51,8%
Discriminación por género en el ámbito laboral	↑	13,4% vs 3,7%
Apoyo en asociaciones empresariales locales para su desarrollo profesional	↑	Media: 3,9 vs 3,2
Apoyo en asociaciones empresariales internacionales para su desarrollo profesional	↑	Media: 3,2 vs 2,8
Apoyo en redes sociales para su desarrollo profesional	↑	Media: 3,9 vs 3,3
Apoyo en espacios coworking para su desarrollo profesional	↑	Media: 2,9 vs 2,4
Apoyo en asociaciones no empresariales locales para su desarrollo profesional	≅	Media: 2,4 vs 2,4
Apoyo en asociaciones no empresariales internacionales para su desarrollo profesional	≅	Media: 2,2 vs 2,2
Apoyo en grupos de amigos cercanos y allegados para su desarrollo profesional	↑	Media: 3,6 vs 3,3

**Tabla 4.5. Características del equilibrio trabajo-vida personal**

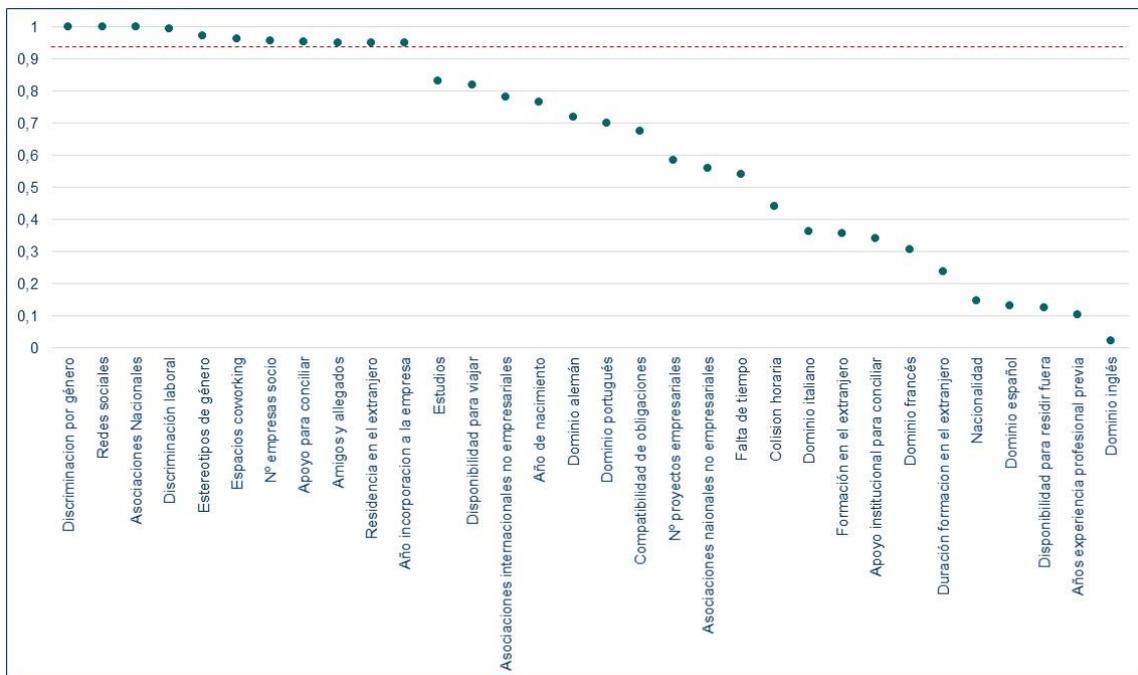
VARIABLE	EN MUJERES ES...	VALOR
<b>Equilibrio trabajo-vida personal</b>		
Disponibilidad para viajar al extranjero	≈	Media: 3,9 vs 3,9
Disponibilidad para residir en el extranjero	≈	Media: 2,3 vs 2,3
Falta de tiempo para trabajar por obligaciones familiares	↓	Media: 1,6 vs 1,8
Apoyo familiar para conciliar	↓	Media 3,7 vs 3,8
Colisión horario laboral y familiar	↓	Media: 2,7 vs 2,8
Compatibilidad obligaciones laborales y familiares	↑	Media: 3,8 vs 3,7
Existencia de estereotipos sociales sobre roles de género	↑	Media: 2,4 vs 1,9
Apoyo institucional para conciliar	↑	Media: 2 vs 1,9
Discriminación por género en el ámbito laboral	↑	Media: 2 vs 1,3

Con el fin de valorar la significación estadística de las diferencias recogidas en las tablas previas, se realizaron una serie de análisis. El resultado de los correspondientes contrastes de hipótesis aplicados para determinar la potencial existencia de una relación significativa entre cada una de las variables y el género se resumen en la figura 4.23 en la que se identifican, en sentido decreciente, los grados de confianza<sup>26</sup> en dicha relación. Como puede apreciarse en dicha figura, para un total de 11 de las variables estudiadas se observa un grado de confianza superior al 95%<sup>27</sup> lo que permite concluir la existencia de una dependencia significativa entre cada una de estas variables y el género de la persona encuestada.

<sup>26</sup> Grados de confianza duales correspondientes a los p-valores. Cada grado de confianza representa el grado de relación del género en cada variable. Cada uno de ellos ha sido obtenido a partir de un test estadístico que cuantifica las diferencias en la distribución de la correspondiente variable en el grupo de las mujeres frente al grupo de los hombres.

<sup>27</sup> Grado de confianza superior a 0,95.

**Figura 4.23. Nivel de confianza de la relación entre cada una de las variables y el género de la persona encuestada**



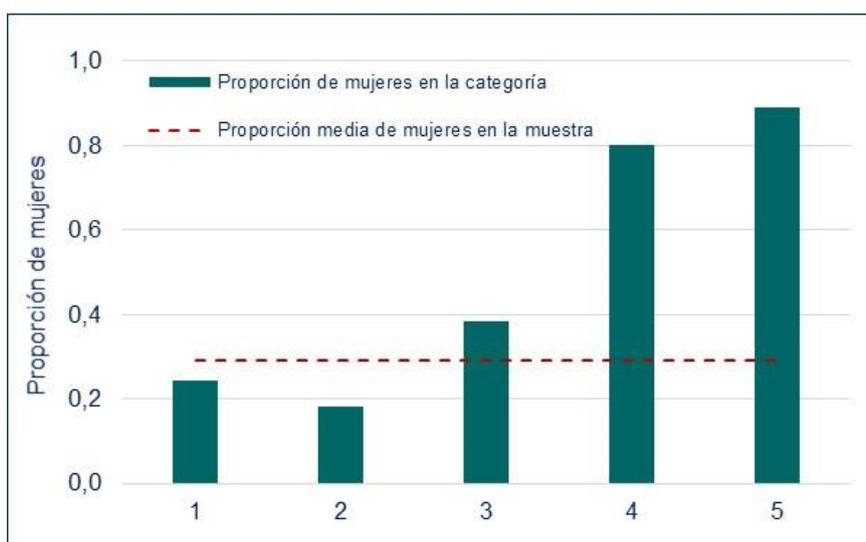
Las características para las que se ha encontrado una relación significativa son las once que a continuación se detallan, presentadas en orden de mayor a menor influencia del género. Para cada una de ellas se lleva a cabo el análisis mediante dos enfoques complementarios:

- Enfoque I: Se compara, en una sola figura, la proporción de mujeres dentro de cada valor de la variable con la proporción de mujeres entre el total de los encuestados (29%). Dado que solo se han observado dos géneros, el porcentaje de hombres es complementario al de mujeres, tanto dentro de cada categoría, como a nivel global (71%). Este tipo de figuras permite identificar, rápida y visualmente, aquellas categorías en las que el porcentaje de mujeres está más alejado (por encima o por debajo) del porcentaje global de mujeres (29%).
- Enfoque II: Se muestra una tabla de doble entrada en la que se muestra la distribución de cada una de las variables dentro de cada submuestra (hombres y mujeres) y se analiza el nivel de significación de las diferencias entre ambas distribuciones (todas las tablas van anexas a la figura correspondiente).

***Discriminación por razón de género en el ámbito laboral:*** se preguntó sobre este aspecto solicitando que indicaran en qué medida experimentan este tipo de discriminación a través de una escala Likert de 5 categorías (de 1="en baja medida" a

5="en gran medida"). Si bien la mayor parte (61,2% de las mujeres y 78% de los hombres) escogieron la opción que indica el menor valor de la escala, las diferencias entre las proporciones de hombres y mujeres que eligieron los valores más elevados de la escala son notables: el porcentaje de mujeres que señaló el mayor valor de la escala (11,9%) es casi 20 veces superior al porcentaje de hombres que señala dicho valor (0,6%), apuntando a una diferencia estadísticamente significativa, tal y como se observa en la tabla. La figura 4.24 muestra gráficamente la clara relación entre el género de la persona encuestada y su grado de percepción de discriminación por género en el ámbito laboral. El porcentaje de mujeres entre el total de encuestados que responden con la máxima calificación de la escala ("en gran medida") es cercano al 90%. Este porcentaje resulta incluso más significativo si se tiene en cuenta que las mujeres suponen únicamente un 29% del total (67 mujeres de las 231 respuestas).

**Figura 4.24. Relación entre el género y la percepción de discriminación por género en el ámbito laboral**



	En baja medida		En gran medida				
VALOR	1	2	3	4	5	TOTAL	N
Femenino	61,2%	6%	14,9%	6%	11,9%	100%	67
Masculino	78%	11%	9,8%	0,6%	0,6%	100%	164

Chi-cuadrado: 20,216; p-valor: 0,0000

**Relevancia de las redes sociales en el desarrollo de la actividad profesional:** en el bloque destinado a analizar los rasgos y características de la persona encuestada en su desempeño profesional se solicitó que indicaran la importancia que concedían a diferentes agentes en el desarrollo de su actividad profesional, entre ellos, las asociaciones empresariales (locales, regionales, nacionales y/o internacionales), las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, etc.), los espacios coworking, las asociaciones o clubes no empresariales y los grupos de amigos y allegados más cercanos. De nuevo se solicitó la valoración de la importancia de los diferentes agentes a través de una escala Likert de 5 categorías. Las mujeres reportaron valores sustancialmente más altos en la relevancia otorgada a las redes sociales en el desempeño de su actividad profesional (figura 4.25); así más del doble escogió la opción de máxima importancia (32,8% de mujeres frente al 15,2% de hombres), lo que constituye una diferencia estadísticamente significativa. Tal y como se recoge en la tabla de la figura 4.25 el p-valor asociado al test chi-cuadrado de independencia (inferior a 0,001) indica una fortísima relación de dependencia entre esta variable y el género, con significación superior al 99%.

**Figura 4.25. Relevancia de las redes sociales**



VALOR	Nada importante		Importancia máxima			TOTAL	N
	1	2	3	4	5		
Femenino	3%	3%	32,8%	28,4%	32,8%	100%	67
Masculino	8,5%	20,2%	22,6%	33,5%	15,2%	100%	164

Chi-cuadrado: 20,936; p-valor: 0,0003

**Valor de las asociaciones empresariales no internacionales:** de entre los agentes señalados en el párrafo anterior, también se constata una diferencia significativa entre el valor otorgado por mujeres y hombres a las asociaciones empresariales, particularmente a las de ámbito local, regional o nacional (figura 4.26). De acuerdo con la información recabada, en general, los responsables de internacionalización de las empresas asturianas dan bastante importancia a las asociaciones empresariales no internacionales, pero el grado de importancia otorgado por las mujeres resulta mucho más elevado. Así, el porcentaje de mujeres que eligió la opción de máximo valor (31,3%) duplica al de hombres (14%); un 40,3% adicional de mujeres eligió la segunda máxima calificación. Por el contrario, más del 30% de los hombres escogen alguna de las opciones de menor relevancia, frente a tan solo el 7,5% de las mujeres. De nuevo la significación estadística (p-valor del test chi-cuadrado de independencia) es elevada, apuntando a una fuerte relación de dependencia entre ambas variables.

**Figura 4.26. Relevancia de las asociaciones empresariales no internacionales**

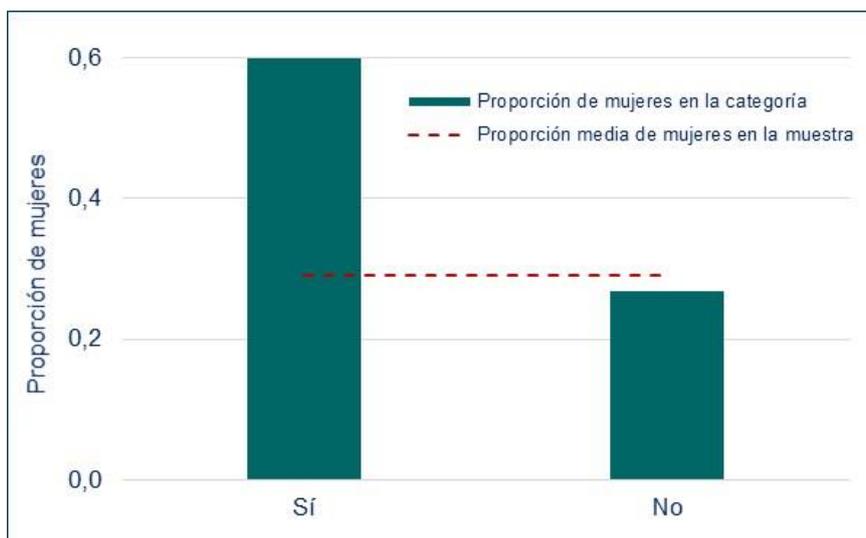


VALOR	Nada importante		Importancia máxima			TOTAL	N
	1	2	3	4	5		
Femenino	3%	4,5%	20,9%	40,3%	31,3%	100%	67
Masculino	7,4%	23,8%	21,3%	33,5%	14%	100%	164

Chi-cuadrado:19,328; p-valor: 0,0007

**Discriminación laboral:** en el bloque destinado a identificar la formación y experiencia profesional se preguntó si en algún momento habían sentido y/o experimentado algún tipo de discriminación (no necesariamente por razón de género, sino por nacionalidad y estereotipos asociados a la misma, edad, religión, nacionalidad, etc.) en su desempeño laboral en España o en algún país extranjero. Si bien un porcentaje mayoritario acreditó no haber experimentado tales situaciones (86,6% de las mujeres y 96,3% de los hombres), es relevante señalar que el porcentaje de mujeres que acredita haber sufrido algún tipo de discriminación en el desempeño de su actividad laboral (13,4%) casi cuadruplica al porcentaje de hombres (3,7%) que han experimentado tal situación (figura 4.27). De nuevo el p-valor asociado al test chi-cuadrado de independencia apunta a una relación de dependencia estadísticamente significativa al 99%, tal y como se recoge en la tabla asociada a la figura 4.27.

**Figura 4.27. Discriminación en el ámbito laboral**



VALOR	SI	NO	TOTAL	N
Femenino	13,4%	86,6%	100%	67
Masculino	3,7%	96,3%	100%	164

Chi-cuadrado: 7,4844; p-valor: 0,0062

**Estereotipos sociales acerca del rol de cada género:** al objeto de analizar el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal se solicitó información, entre otros aspectos, sobre su valoración acerca de la existencia de estereotipos sociales sobre el rol de cada género (información recogida, de nuevo, a través de una escala Likert de 5 categorías).

Las mujeres reportan valores significativamente más altos a la hora de juzgar la existencia de estereotipos de género en su desempeño laboral (figura 4.28). Si bien en conjunto más de la mitad de las personas participantes en el estudio indican no haberse topado con estos estereotipos, el porcentaje de mujeres en este grupo es notablemente inferior al de hombres (40,3% de las mujeres frente al 52,4% de los hombres). Adicionalmente, el porcentaje de mujeres que eligen la valoración más alta es del 11,9% lo que prácticamente quintuplica el porcentaje de hombres que eligen esta misma opción (2,4%). Tal y como se recoge en la tabla de la figura 4.28, la relación de dependencia entre ambas variables resulta estadísticamente significativa al 95%.

**Figura 4.28. Existencia de estereotipos sociales acerca del rol de cada género**



VALOR	En baja medida		En gran medida			TOTAL	N
	1	2	3	4	5		
Femenino	40,3%	11,9%	25,5%	10,4%	11,9%	100%	67
Masculino	52,4%	15,9%	21,4%	7,9%	2,4%	100%	164

Chi-cuadrado: 10,887; p-valor: 0,0279

**Importancia de los espacios coworking:** tal y como se señaló anteriormente, este es uno de los agentes cuyo apoyo para el desempeño de la actividad profesional debían valorar las personas encuestadas. De nuevo se constata una relevante diferencia en función del género; así las mujeres responsables de la actividad y proyección internacional de las empresas atribuyen a estos espacios mayor valor y relevancia que

sus homólogos masculinos —la proporción de mujeres que otorga a estos espacios los dos niveles de importancia más elevados prácticamente duplica a la proporción de hombres (figura 4.29). De igual forma, más de la mitad de los encuestados varones no otorga apenas relevancia a estos espacios, frente a un 37% de sus homólogas femeninas. La superior relevancia otorgada por las decisoras femeninas resulta estadísticamente significativa al 95%.

**Figura 4.29. Importancia de los espacios coworking**

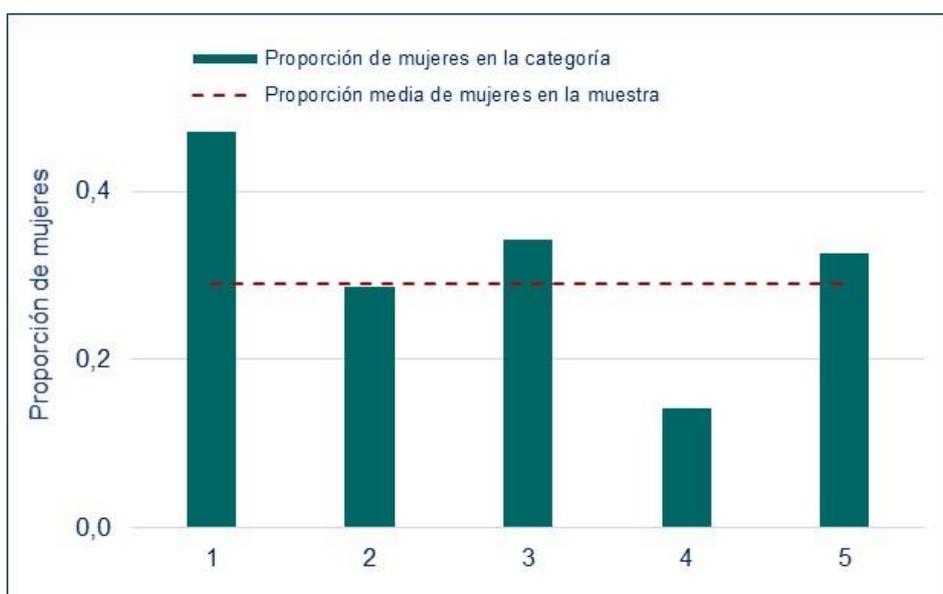


	Nada importante		Importancia máxima				
VALOR	1	2	3	4	5	TOTAL	N
Femenino	14,9%	22,4%	29,9%	25,4%	7,5%	100%	67
Masculino	26,2%	31,2%	26,2%	13,4%	3%	100%	164

Chi-cuadrado: 10,307; p-valor: 0,0356

**Apoyo para conciliar:** en la encuesta se preguntó asimismo si se contaba con apoyo (no institucional) para conciliar las obligaciones familiares con las laborales. Un alto porcentaje tanto de mujeres (46,4%) como de varones (39%) respondieron con el valor más alto posible a dicha cuestión. No obstante, hay una diferencia notable y significativa entre el porcentaje de mujeres y de hombres que señalan no contar con ningún apoyo para la mencionada conciliación. Tal como se refleja en la tabla de la figura 4.30, el porcentaje de mujeres duplica al de hombres en esa situación (11,9% frente al 5,5%).

**Figura 4.30. Apoyo para conciliar familia y trabajo**



Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

VALOR	1	2	3	4	5	TOTAL	N
Femenino	11,9%	11,9%	17,9%	11,9%	46,4%	100%	67
Masculino	5,5%	12,2%	14,2%	29,3%	39%	100%	164

Chi-cuadrado: 9,6662; p-valor: 0,0464

**Importancia de amigos y allegados:** al igual que en el caso de las asociaciones empresariales, las redes sociales y los espacios coworking, las mujeres encuestadas atribuyen una mayor importancia a los grupos de amigos y conocidos en relación con el desarrollo de su actividad profesional, si bien en este caso la diferencia de valoración entre ambos géneros resulta menos acusada (figura 4.31). No obstante, las diferencias de porcentajes en las respuestas que eligen la menor valoración (a favor de los hombres) y la mayor valoración (en este caso a favor de las mujeres) son notables y la relación de dependencia resulta estadísticamente significativa.

**Figura 4.31. Relevancia de grupos de amigos y allegados**



	Nada importante		Importancia máxima				
VALOR	1	2	3	4	5	TOTAL	N
Femenino	4,5%	16,4%	25,4%	25,4%	28,4%	100%	67
Masculino	12,2%	9,8%	29,3%	32,9%	15,9%	100%	164

Chi-cuadrado: 9,6091; p-valor: 0,0475

**Residencia en el extranjero:** en el ámbito de su experiencia profesional, quienes respondieron a la encuesta proporcionaron información sobre si habían residido en el extranjero por motivos laborales y/o si habían viajado de forma frecuente por trabajo, aunque no llegaran a tener residencia legal en otro país. El porcentaje de mujeres que ni ha residido en el exterior ni viaja con frecuencia a otros países se acerca al 45%, mientras que se reduce al 28% en el caso de los hombres (figura 4.32). Tanto para el caso de residencia legal en otro país, como para el de viajes frecuentes en el exterior los correspondientes porcentajes son superiores para los hombres, siendo la diferencia entre ambos géneros estadísticamente significativa como apuntan los valores recogidos en la tabla de la figura 4.32. También se constatan diferencias, si bien con menor significación estadística, entre hombres y mujeres en lo que a su disponibilidad para viajar por motivos laborales se refiere: los hombres muestran una muy superior disponibilidad para realizar viajes de corta duración y una disponibilidad ligeramente superior para residir en el extranjero cuando su actividad profesional lo requiere.

**Figura 4.32. Residencia legal o viajes frecuentes al extranjero por motivos laborales**

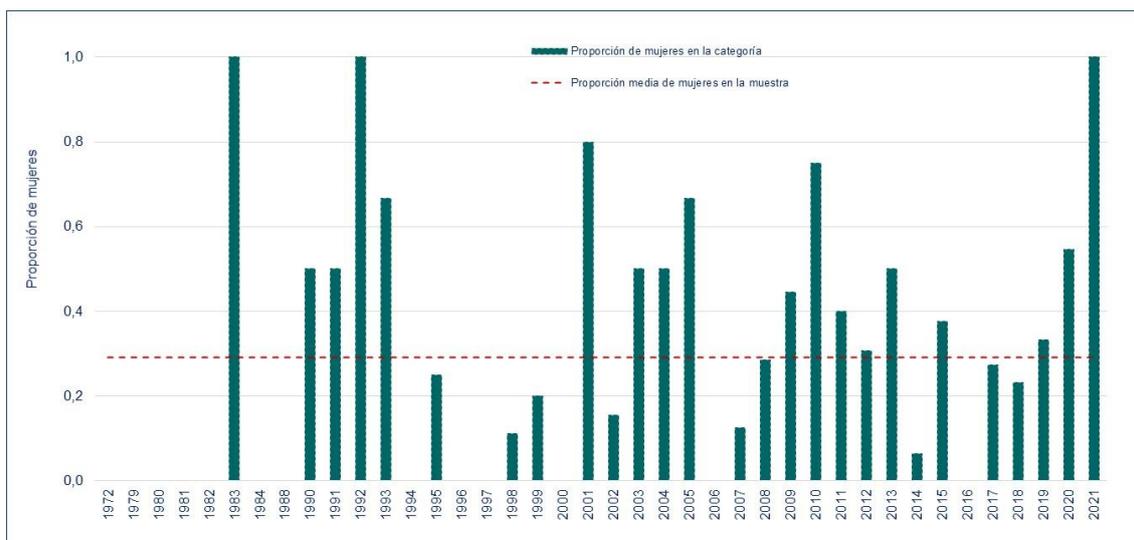


VALOR	NO	HE VIAJADO	HE RESIDIDO	TOTAL	N
Femenino	44,8%	38,8%	16,4%	100%	67
Masculino	28%	51,8%	20,2%	100%	164

Chi-cuadrado: 6,0669; p-valor: 0,0481

**Año de incorporación a la empresa:** también se constatan diferencias estadísticamente significativas entre ambos géneros en lo que al momento de incorporación a la empresa actual se refiere. Las mujeres encuestadas se han incorporado a su empresa actual, por término medio, hasta casi dos años más tarde que sus homólogos masculinos, si bien cabe mencionar que las medianas (los valores que dividen una muestra en dos partes de igual tamaño) son similares en ambas submuestras. Si bien la diferencia entre ambos géneros es menos significativa que en el caso de las variables anteriores, se mantiene la significación estadística al 95% (tabla de la figura 4.33).

**Figura 4.33. Año de incorporación del decisor a la empresa**

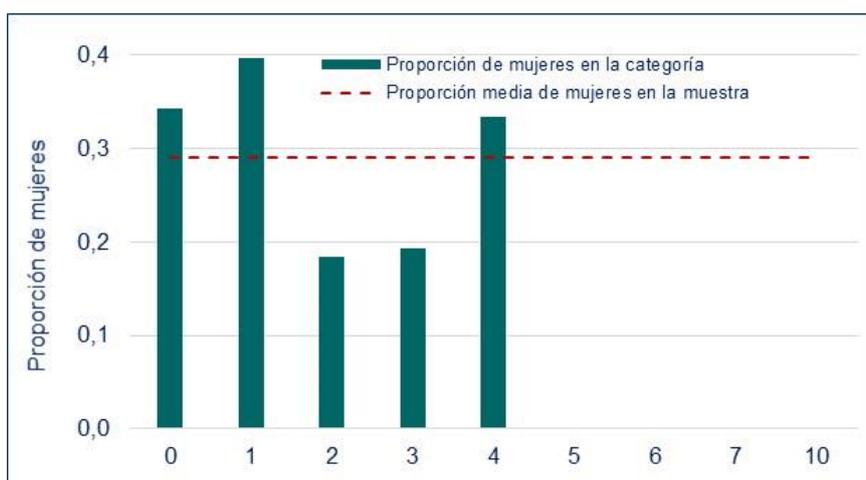


	MEDIA	D.T.	MIN.	C1	C2	C3	MAX.	N
Femenino	2009,5	8,8	1983	2003,5	2011	2016	2021	67
Masculino	2007,9	9,5	1972	2002	2011	2015	2020	164

Kruskal-Wallis: 54,5738; p-valor: 0,0499

**Número de empresas que ha puesto en marcha como socio:** constituye la última variable para la que se observan diferencias estadísticamente significativas entre ambos géneros. En el ámbito de su formación y experiencia profesional, se preguntó sobre el número de proyectos empresariales en los que habían participado en calidad de socio. Se evidencia una notable diferencia a favor de los hombres: si bien el número medio de empresas es ligeramente inferior a 1 en el caso de las mujeres, se acerca a 2 en el caso de sus homólogos masculinos. De igual forma, un 25% de los hombres acredita haber puesto en marcha al menos 3 proyectos empresariales, mientras que el número se reduce a 1 empresa en el caso de las mujeres, tal y como se recoge en la tabla de la figura 4.34.

**Figura 4.34. Número de empresas que ha puesto en marcha como socio**



	MEDIA	D.T.	MIN.	C1	C2	C3	MAX.	N
Femenino	0,96	1	0	0	1	1	4	67
Masculino	1,7	1,9	0	0	1	3	10	164

Kruskal-Wallis: 14,4658; p-valor: 0,0435

A modo de resumen, el estudio realizado permite concluir, entre otras cosas, que las mujeres responsables de las estrategias y decisiones de la internacionalización de las empresas manifiestan haber sufrido una superior discriminación en el contexto de su desempeño laboral, perciben más claramente que los hombres la existencia de estereotipos ligados al rol de cada género, valoran en mayor medida las redes relacionales (sean estas sociales, de amigos o allegados o vinculadas a espacios de trabajo compartido) y echan más en falta el apoyo de su entorno para conciliar vida laboral y familiar. También se constata que han residido en el extranjero en menor medida que sus equivalentes masculinos y tienen menor disponibilidad para viajar por motivos laborales. Todas estas apreciaciones parecen indicar que las mujeres responsables de y/o implicadas en la proyección internacional de sus empresas, se enfrentan a mayores dificultades a la hora de desempeñar su labor profesional.

#### 4.5. Indicios objetivos de discriminación por causa de género

El propósito de este último estudio radica en indagar acerca de la existencia de indicios objetivos que muestren si el nivel de exigencia para acceder a determinados puestos de trabajo es superior en las mujeres que en los hombres. Este estudio se materializa, a su vez, en dos análisis:

- Se realiza, en primer lugar, un análisis comparativo entre ambos géneros de los niveles educativos que presentan los responsables de internacionalización de las empresas.
- Para cada submuestra integrada por los individuos de cada género, se estudia la relación existente entre su nivel de estudios y el nivel del puesto profesional alcanzado.

La tabla 4.6 muestra la relación entre el género y el nivel de estudios de la persona encuestada, utilizando para ello los mismos niveles educativos que aparecen desglosados en la tabla 4.3. Como ya se apuntó en el epígrafe anterior, la mayor parte de las personas con responsabilidad en la toma de decisiones cuentan con formación universitaria (78,3% del total); no obstante, los datos apuntan a una notable diferencia a favor de las mujeres; tan sólo el 13,4% de las mujeres frente al 25% de los varones cuentan con una formación de nivel inferior. Si se utiliza una escala ordinal para medir el nivel de estudios, las diferencias entre los niveles promedio de ambos grupos (mujeres y hombres) resultan significativas, lo que permite extrapolar esta conclusión al conjunto de la población objeto de estudio.

**Tabla 4.6. Clasificación en función del género y del nivel de estudios**

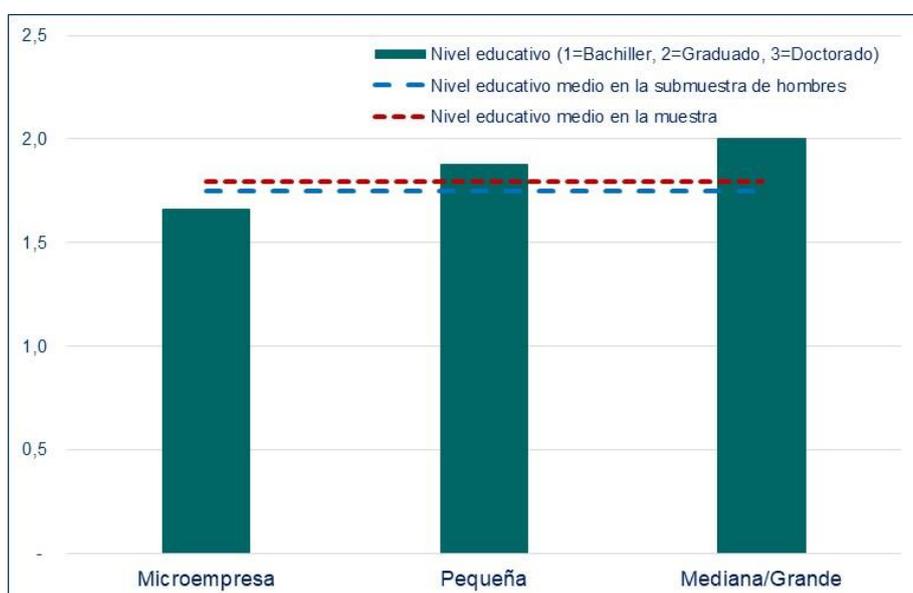
	PRIMARIA	SECUNDARIA	UNIVERSITARIA (1 <sup>er</sup> Y 2 <sup>o</sup> CICLO)	UNIVERSITARIA (3 <sup>er</sup> CICLO)	TOTAL	N
Femenino	0%	13,4%	82,1%	4,5%	100%	67
Masculino	4,3%	20,7%	70,7%	4,3%	100%	164

Para analizar la relación existente entre el nivel de estudios y el nivel del puesto profesional alcanzado, se procedió de la siguiente forma: dado que la práctica totalidad de las personas encuestadas ocupaban un puesto relevante en el equipo directivo de sus respectivas empresas, resultaba complejo diferenciar la categoría profesional alcanzada. Por ello se decidió utilizar como *proxy* el nivel de facturación anual de la empresa cuyas decisiones de internacionalización gestiona el encuestado; así, se optó

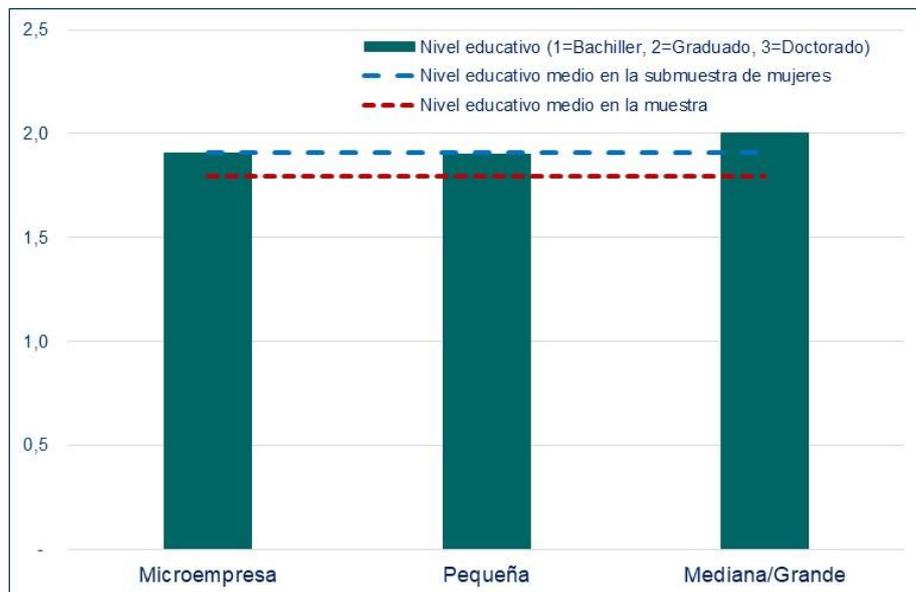
por dividir la muestra en tres categorías atendiendo al grado de facturación de estas empresas considerando microempresas (hasta 2 millones de euros), pequeñas empresas (entre 2 y 10 millones de euros) y medianas/grandes empresas (más de 10 millones de euros). Tal y como muestra la figura 4.35, en la submuestra integrada por los varones, se observan diferencias estadísticamente significativas en lo que al nivel de estudios se refiere para las tres categorías de facturación consideradas (p-valor=0,01). Se observa que en el caso de las microempresas (*proxy* para una categoría profesional inferior), el nivel de educación medio de quienes toman las decisiones es inferior al observado tanto para el conjunto de la muestra (mujeres y hombres) como para la submuestra integrada únicamente por varones. Adicionalmente, la figura permite constatar como dicho nivel de educación aumenta a medida que lo hace la facturación de la empresa, de tal forma que el nivel de educación media se sitúa ligeramente por encima de los niveles medios en la muestra total y en la submuestra de varones en el caso de las empresas pequeñas y de forma más acusada en el caso de las empresas de tamaño mediano/grande.

Por el contrario, tales diferencias no se observan en el caso de la submuestra integrada únicamente por las mujeres (figura 4.36): el nivel educativo de las directivas asturianas es uniformemente alto e independiente de la categoría profesional alcanzada aproximada a través del tamaño de la empresa en la que desempeñan su labor profesional. Si bien se evidencia un ligero incremento en dicha educación media para el caso de las empresas de mayor tamaño, el mismo no resulta estadísticamente significativo (p-valor=0,87).

**Figura 4.35. Relación ente el grado de educación y el nivel profesional alcanzado (submuestra de varones)**



**Figura 4.36. Relación ente el grado de educación y el nivel profesional alcanzado (submuestra mujeres)**



N= 231

Los estudios anteriores permiten obtener varias conclusiones relevantes:

- Los niveles educativos de las mujeres directivas asturianas implicadas en la proyección internacional de sus empresas son, en términos generales, más elevados que el de sus equivalentes masculinos. **En otras palabras, para el desempeño de una misma categoría profesional, las mujeres cuentan con una cualificación** (aproximada a través del nivel educativo alcanzado) **superior.**
- **Las diferencias entre los niveles educativos de ambos géneros son más acusadas en las microempresas y en las empresas de tamaño pequeño.** Por el contrario, las diferencias son menos relevantes si se restringe al conjunto de empresas de mayor tamaño (facturación anual superior a los 10 millones de euros).

## 5. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES

Entre los factores que caracterizan el entorno empresarial actual se encuentran la creciente globalización y el interés en un desarrollo y prosperidad sostenibles marcado por la Agenda 2030 de Naciones Unidas. La primera fomenta la interdependencia de naciones, economías y sociedades y, con ello, la proyección internacional de las empresas de un gran abanico de sectores de actividad y perfiles competitivos. El segundo impulsa la reducción de las desigualdades en un amplio espectro de dimensiones, entre ellas, las relacionadas con el género de las personas. Así, uno de los objetivos de desarrollo sostenible incluido explícitamente en esta Agenda 2030 es lograr la igualdad de género en tanto que constituye no solo “un derecho humano fundamental, sino uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible” (UN, 2015).

**Los estudios que se centran en la interacción entre ambos aspectos (internacionalización empresarial y género) son aún escasos y la evidencia empírica limitada en el ámbito nacional y prácticamente inexistente en el ámbito del Principado de Asturias.** Los datos disponibles indican que, tanto en el ámbito español como en el internacional, la implicación de la mujer en las actividades internacionales de las empresas es inferior a la de los hombres. De hecho, la propia Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 hace referencia explícita a la necesidad de considerar la perspectiva de género en el emprendimiento y crecimiento exterior de las empresas. El estudio desarrollado proporciona una fotografía de la situación en el caso de Asturias mediante el análisis de la implicación de las mujeres en las decisiones y actividades relacionadas con la proyección internacional de las empresas localizadas en el Principado.

El trabajo se ha realizado conforme a las pautas seguidas en el desarrollo de estudios similares acometidos en otras comunidades autónomas (p. ej., Canarias) al objeto de lograr la comparabilidad y escalabilidad de los resultados alcanzados. Así, el estudio aborda el papel y características de la mujer en el ámbito de los negocios internacionales a partir de su comparativa con el hombre (la muestra utilizada incluye a individuos de ambos géneros); contempla dos unidades de análisis diferenciadas y recaba información primaria no incluida en las bases de datos secundarias disponibles (p. ej., estereotipos y discriminación laboral, conciliación trabajo-familia, perfil demográfico, formativo y profesional de la persona responsable de la estrategia y decisiones de internacionalización de la empresa, modos de entrada utilizados para la implantación en los mercados exteriores, porcentaje de facturación a través de canales digitales,

barreras a la proyección internacional de las empresas, causas del abandono de mercados, etc.).

**El estudio permite, por tanto, conocer las pautas de crecimiento internacional de las empresas asturianas y las características relativas al desempeño profesional de las personas que deciden en materia de internacionalización diferenciadas en función del género.** Esta información puede resultar útil no solo para las propias empresas, sino para las administraciones públicas en el diseño de programas dirigidos a promover la participación de mujeres y hombres en proyectos de internacionalización empresarial.

Según se ha mencionado, el trabajo se ha llevado a cabo sobre dos unidades de análisis diferentes: (I) el conjunto de empresas que desarrollan actividades exportadoras, importadoras o ambas y presentan sus cuentas anualmente al registro mercantil; esta población se obtuvo inicialmente a partir de Informa D&B (Grupo CESCE) y fue complementada por el equipo de investigación con información de Asturex, los parques tecnológicos del Principado y los puertos de Gijón y Avilés (permitiendo identificar una población de 1.529 empresas) y (II) la información obtenida por el equipo a través de un cuestionario lanzado a las empresas que componen esta población (obteniendo una muestra de 247 empresas que respondieron cumplimentando un cuestionario válido). Dicho cuestionario se dirigió a recabar información sobre la empresa y su actividad internacional, así como sobre la propia persona encuestada (perfil demográfico, formación y experiencia profesional, rasgos y características en el desempeño profesional y equilibrio trabajo-vida personal).

A partir de **la primera unidad de estudio** (1.529 empresas), se analizó el perfil de la empresa asturiana con actividad internacional y/o potencial para la internacionalización de sus productos/servicios. Las empresas de menor tamaño (**microempresas** y empresas pequeñas) representan más del 80% de la población; no obstante, se constata que la presencia (en términos relativos) de las empresas de mayor tamaño es superior a la que se observa para el conjunto del parque empresarial asturiano. La mitad de estas empresas se enmarca en el **sector de comercio** (sea este al por mayor o al por menor), ocupando la **industria manufacturera** un distante segundo lugar y el sector de **servicios relacionados con las actividades profesionales, científicas y técnicas** el tercer puesto del ranking (conjuntamente, estos tres sectores aglutinan más del 80% de población).

En cuanto al tipo de actividad internacional, **más del 60% de las empresas que conforman la población objeto de estudio desarrolla actividad exportadora.** El

porcentaje de empresas implicadas en exportaciones asciende notablemente entre las empresas de mayor tamaño (superando el 80%), siendo las microempresas las que se involucran en menor medida en esta actividad (un porcentaje cercano al 50% de las mismas no comercializa sus productos o servicios en los mercados exteriores). Se constata en esta población una realidad recurrente en el ámbito nacional e internacional: como pauta general, las compañías de menor tamaño se enfrentan a una superior dificultad para iniciarse en los mercados exteriores fruto de su menor disponibilidad de recursos financieros, humanos y, sobre todo, relacionados con el conocimiento y la experiencia necesarios para abordar dicho crecimiento (i.e., conocimiento y experiencia relativo al sector de actividad en el que compite, a los mercados destino a los que pretende acceder y al propio proceso de crecimiento internacional); carencia que exacerba **la desventaja del extranjero**. El volumen de empresas pequeñas y microempresas exportadoras es, no obstante, relevante, apuntando a la existencia de empresas con recursos y capacidades susceptibles de permitir el desarrollo de una ventaja competitiva en términos de diferenciación (innovación, especialización, flexibilidad ante demandas singulares o cambiantes, etc.) sostenible en el ámbito internacional.

Entre los sectores de actividad señalados anteriormente como de mayor peso dentro de la población, las empresas más exportadoras son las enmarcadas en las industrias manufactureras y los servicios relacionados con actividades profesionales, científicas y técnicas.

Sobre esta unidad de estudio, se ha analizado la **composición del equipo directivo** de la empresa asturiana con actividad internacional (información disponible para un total de 740 empresas). El **predominio de hombres** es más que notable: el 80,6% de estos puestos son ocupados por varones, frente a un 19,4% de mujeres; ello es así a pesar de que **más del 40% de las empresas cuentan con alguna mujer en su equipo directivo**. Esta diferencia es aún mayor cuando se centra la atención en los puestos de alta dirección. Esta brecha de género es superior a la que se observa para el conjunto de la economía española y asturiana (considerando no solo empresas, sino también administraciones públicas y organizaciones de interés social), si bien inferior a la que se registra en las empresas españolas de mayor tamaño (i.e. grandes corporaciones admitidas a cotización oficial).

La presencia femenina en el equipo directivo resulta ligeramente superior en el caso de las empresas con actividad exportadora (alcanza el 22,6%); de hecho, el porcentaje de empresas exportadoras que cuentan con alguna mujer en sus equipos directivos supera el 70%. También se constata una superior presencia femenina en los equipos directivos

de las microempresas en las que 1 de cada 5 miembros del equipo directivo es una mujer (porcentaje ligeramente superior al 20%). Dicho porcentaje desciende más de 1 punto porcentual en el caso de las empresas de tamaño pequeño y mediano y cae hasta el 17% en el caso de las empresas de mayor tamaño. Los sectores representados por un mayor número de empresas en la población objeto de estudio se sitúan en torno a la media en lo que a presencia de mujeres en sus equipos directivos se refiere (ligeramente por debajo en el caso del comercio).

Si bien la superioridad en el número de varones se constata para todos los puestos directivos, es en las áreas de recursos humanos, calidad, finanzas y marketing en las que se detecta una mayor presencia femenina, con porcentajes que en algunos casos se acercan al 35%. Por contra, las direcciones de producción y operaciones, informática y proceso de datos y comercial constituyen, junto a la ya mencionada dirección general, las áreas en las que se evidencia una menor presencia de mujeres, en todas ellas por debajo del 15%. Esta **heterogeneidad en lo que a presencia femenina se refiere en las diferentes áreas directivas** refleja una realidad ya detectada a nivel nacional e internacional.

**La segunda unidad de análisis** está constituida por las empresas que respondieron al cuestionario *ad hoc* desarrollado para este proyecto en el que se recabó información sobre la actividad internacional de las empresas, la formación y experiencia profesional de sus dirigentes, sus rasgos y características en el desempeño profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y su perfil demográfico (obteniéndose respuestas para 247 empresas y 231 dirigentes responsables de las decisiones de internacionalización de la empresa). El trabajo de campo se realizó entre los meses de septiembre y diciembre de 2021.

Se observa una alta similitud en los datos relativos al sector de actividad, el tamaño empresarial y la representatividad del género femenino respecto a los constatados para el conjunto de la población. Esto avala la falta de sesgo de la muestra frente a la población, lo cual, unido a una tasa de respuesta (16,1%) y un tamaño de muestra razonablemente altos (error muestral de 5,71%, para un intervalo de confianza del 95%), permiten garantizar su representatividad y, por tanto, la fiabilidad de las conclusiones.

Además del predominio de las microempresas y empresas de tamaño pequeño procedentes de los sectores anteriormente mencionados, se constata una fuerte presencia de **empresas jóvenes**: la mitad de ellas fue fundada con posterioridad a 2003 lo que apunta a la importancia de **born globals** o empresas que se internacionalizan en una fase muy temprana de su existencia, abordando los mercados internacionales en

paralelo al desarrollo de su propio mercado doméstico. Estas empresas se dirigen desde el principio y simultáneamente a un abanico de países sin que la distancia respecto al país de origen de la empresa (geográfica, económica, psíquica o institucional) suponga una barrera.

Un porcentaje mayoritario de las empresas que conforman la muestra (75%) cuenta con una **estructura de propiedad y directiva limitadas** a no más de 3 propietarios/directivos y apenas el 30% cuenta con consejo de administración. Casi el 40% de las empresas se califican a sí mismas como **empresas de base tecnológica** (EBT) “totalmente o en gran medida” y otro 20% parcialmente o “en cierta medida”. Las EBT desarrollan su actividad en sectores de alta tecnología y se centran en la aplicación empresarial de innovaciones y conocimientos científicos o tecnológicos, dando lugar al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios. Adicionalmente, **un porcentaje muy relevante de estas empresas nacen con vocación internacional**, fruto del valor transnacional que suponen sus innovaciones o avances tecnológicos.

En promedio, casi el 25% de la facturación de las empresas se genera mediante la comercialización de bienes o servicios a través de **canales digitales** y más de una cuarta parte obtiene por esta vía al menos la mitad de sus ventas, observándose una mayor utilización de los canales digitales entre las empresas más jóvenes y de menor tamaño.

**Más del 65% de las empresas comercializa sus bienes y/o servicios en el exterior**, facturando, en promedio, el 38% de sus ventas fuera de las fronteras nacionales. De ellas, dos tercios exporta bienes tangibles y más de la mitad presta y comercializa servicios en terceros países, siendo minoritario el número de compañías que realiza las labores de producción o fabricación fuera del mercado nacional y resultando frecuente el perfil de empresas que se implica en varias de estas actividades simultáneamente. La fórmula más habitual para la prestación de servicios en el exterior es la exportación desde Asturias de un servicio desarrollado íntegramente en origen y la prestación mediante el traslado temporal de personal de la empresa al país donde está localizado el cliente. También es frecuente la prestación de servicios mediante la colaboración con terceras empresas ya localizadas en el mercado a través de acuerdos de cooperación o **alianzas estratégicas**. La UE es la principal región receptora tanto de la exportación de bienes como de la de servicios.

La **escasez de recursos** de diferente índole (financieros, recursos humanos cualificados, personal directivo que disponga de tiempo para implicarse en el proyecto, conocimiento específico sobre el mercado receptor o sobre el propio proceso de

crecimiento internacional, etc.) constituye la principal barrera a la proyección internacional de las empresas; de hecho, la carencia de recursos no financieros constituye el factor que representa un mayor peso en el caso de abandono de un mercado previamente abordado.

Más del 45% de las empresas que cuentan con algún tipo de actividad exportadora actual o potencial ha participado en algún **programa institucional de apoyo a la internacionalización empresarial**.

Por término medio, el porcentaje de mujeres en plantilla se sitúa ligeramente por encima del 33%, si bien cae hasta el 27,4% en el caso de su participación en los equipos directivos, apuntando a una **menor presencia de mujeres en los cargos de mayor responsabilidad**. Por lo que respecta a la estructura de propiedad, en promedio, la presencia de mujeres se sitúa en el 26,5%. En el caso de las empresas que cuentan con consejo de administración, la presencia femenina se identifica en el 67% de estos consejos, con una representación promedio que se sitúa en torno al 26%. En definitiva, la muestra de empresas refleja la notable brecha de género existente en lo que a ocupación de puestos de alta responsabilidad se refiere ya apuntada para el conjunto de la población.

**La perspectiva de género** y, en particular, el papel de la mujer en las empresas de la muestra se abordó a través de cuatro estudios:

1. Análisis de la relación entre el género y las características de las empresas (tamaño y estructura de propiedad).
2. Análisis de la relación entre el grado de representatividad de las mujeres y el grado de internacionalización de las empresas.
3. Análisis diferenciado en función del género de las características de la persona responsable de las estrategias y políticas de internacionalización de la empresa.
4. Análisis de potenciales indicios de discriminación por género en la selección del responsable de las estrategias y políticas de internacionalización de la empresa.

**Las microempresas muestran un mayor porcentaje de mujeres en sus plantillas, equipos directivos y estructuras de propiedad**, con porcentajes que apuntan a que más de un tercio de las plantillas y de una cuarta parte de las estructuras de propiedad y dirección están integradas por mujeres. El análisis estadístico realizado permite concluir que la relación entre el grado de representatividad de las mujeres en las empresas asturianas y su tamaño es significativa cuando este se mide en términos de facturación, pero no cuando se mide por número de personas en plantilla. Se constata

que la representatividad de las mujeres en los órganos directivos (modulada por el grado de presencia femenina en la empresa) es más baja en las empresas de tamaño mediano (frente a las micro y grandes empresas). En otras palabras, se observa una relación (moderada) entre ambas variables en forma de "U", de tal forma que la presencia femenina (tanto de empleadas, como de directivas) es superior en las empresas con niveles más extremos de facturación (microempresas y grandes empresas). En caso de existir consejo de administración, la participación de mujeres es minoritaria; resultando más elevada en el caso de las microempresas y particularmente reducida en el caso de las empresas de mayor tamaño.

Los resultados de los diferentes análisis realizados (estudios de regresión lineal y no lineal, modelos de clasificación lineal y no lineal o contrastes de hipótesis de independencia) apuntan a la **no existencia de una relación de dependencia entre las variables relacionadas con el grado/tipo de implicación internacional de la empresa** (estado de la proyección internacional, diversificación geográfica, porcentaje de facturación en el exterior) **y las relativas al grado de representatividad de las mujeres en las empresas** (proporción de mujeres en la plantilla, proporción de mujeres en el equipo directivo, género de la persona responsable de las decisiones de internacionalización en la empresa).

**La mayor parte de las personas responsables en el ámbito de la internacionalización empresarial son del género masculino** (71% de los casos) y se corresponden con uno de los propietarios de la empresa, su director general o gerente o el responsable de un departamento o área —p.ej., departamento comercial, departamento de ventas, departamento de exportaciones. **El perfil tipo de la persona decisora** se corresponde con un varón de nacionalidad española, de mediana edad (predominan las horquillas 40-50 y 50-60 años), experiencia emprendedora (bien sea mediante la puesta en marcha de nuevas empresas, bien mediante el desarrollo de nuevos proyectos empresariales en la/s empresas/ en las que realiza su actividad profesional), formación universitaria (80%) y dominio de, al menos, un segundo idioma. Si bien aproximadamente la mitad de estas personas viaja con cierta frecuencia al extranjero como consecuencia de su actividad profesional, menos del 20% ha precisado residir en otro país por motivos laborales. Más del 90% del total declara no haber sufrido ningún tipo de discriminación en el ámbito laboral. Un porcentaje mayoritario (por encima del 60%) cuenta con apoyo para conciliar sus obligaciones laborales y familiares y con disponibilidad para realizar viajes de corta duración al extranjero y no enfrenta problemas para compatibilizar sus obligaciones laborales y familiares, si bien apenas han contado con apoyo institucional para dicha conciliación.

No obstante, **se observan diferencias notables en función del género en lo que al perfil personal, formativo, profesional y equilibrio trabajo-vida personal de la persona decisora se refiere.** Estas diferencias son estadísticamente significativas para un total de 11 de las 33 variables analizadas:

- **Discriminación por razón de género en el ámbito laboral:** el porcentaje de mujeres entre el total de personas encuestadas que respondieron con la máxima calificación de la escala dirigida a medir esta variable es cercano al 90% (frente a un 10% de hombres).
- **Relevancia de las redes sociales en el desarrollo de la actividad profesional:** las mujeres otorgan a estas redes valores sustancialmente más altos que sus homólogos masculinos.
- **Valor de las asociaciones empresariales locales, regionales o nacionales:** al igual que en el caso anterior, las mujeres valoran en mayor medida estas asociaciones.
- **Discriminación laboral:** el porcentaje de mujeres que acredita haber sufrido algún tipo de discriminación en el desempeño de su actividad laboral (no necesariamente por razón de género, sino por nacionalidad o estereotipos asociados a la misma, edad, religión, nacionalidad, etc.) casi cuadriplica al porcentaje de hombres.
- **Estereotipos sociales acerca del rol de cada género:** las mujeres reportan valores significativamente más altos a la hora de juzgar la existencia de estereotipos de género en su desempeño laboral.
- **Importancia de los espacios coworking:** las responsables de la actividad y proyección internacional de las empresas atribuyen a estos espacios mayor valor y relevancia que sus homólogos masculinos.
- **Apoyo para conciliar vida familiar y laboral:** el porcentaje de mujeres que señalan no contar con apoyo (no institucional) para conciliar sus obligaciones familiares con las laborales duplica al de hombres.
- **Importancia de amigos y allegados:** las mujeres atribuyen una mayor importancia a las redes relacionales (grupos de amigos y conocidos) en el desarrollo de su actividad profesional.
- **Residencia en el extranjero:** el porcentaje de hombres que ha residido en el exterior o viaja con frecuencia a otros países es sustancialmente superior; adicionalmente, las mujeres muestran una menor disponibilidad para viajar por motivos laborales.
- **Antigüedad en la empresa:** las mujeres se han incorporado a su empresa actual, por término medio, hasta dos años más tarde que sus homólogos masculinos.

- **Capacidad emprendedora** (número de empresas que ha puesto en marcha como socio): se evidencia una notable diferencia a favor de los hombres de forma que el promedio de empresas iniciadas por los hombres duplica al de las mujeres.

La significación de estas diferencias permite concluir que **las mujeres responsables de las estrategias y decisiones de la internacionalización de las empresas manifiestan haber sufrido y perciben una superior discriminación en el contexto de su desempeño laboral, perciben más claramente que los hombres la existencia de estereotipos ligados al rol de cada género, valoran en mayor medida las redes relacionales** (sean estas sociales, asociaciones, redes de amigos o allegados o vinculadas a espacios de trabajo compartido) **y echan más en falta el apoyo de su entorno para conciliar vida laboral y familiar.** También se constata que **han residido en el extranjero en menor medida que sus equivalentes masculinos, tienen menor disponibilidad para viajar por motivos laborales, menor experiencia (antigüedad) en su empresa actual y muestran menor actividad emprendedora.**

Estas apreciaciones parecen indicar que **las mujeres responsables y/o implicadas en la proyección internacional de sus empresas, se enfrentan a mayores dificultades a la hora de desempeñar su labor profesional.**

Finalmente, se realizó una serie de estudios dirigidos a analizar **la potencial existencia de indicios objetivos de discriminación por causa de género** para acceder a determinados puestos de trabajo, entre ellos, el relativo a la responsabilidad de las decisiones de internacionalización de la empresa. A tal efecto, se realizó un análisis comparativo entre ambos géneros de los niveles educativos que presentan los responsables de internacionalización de las empresas; posteriormente, para cada submuestra integrada por los individuos de cada género, se estudió la relación existente entre el nivel de estudios de la persona encuestada y el nivel del puesto profesional alcanzado.

Los resultados apuntan a una notable diferencia a favor de las mujeres en lo que a formación se refiere, ya que **el nivel educativo medio de las mujeres es significativamente superior al de los hombres.** Entre el grupo de hombres, el porcentaje de varones que asume la dirección/responsabilidad de la proyección internacional de la empresa sin contar con formación universitaria casi duplica al de mujeres. De igual forma, al utilizar una escala ordinal para medir el nivel de estudios, las diferencias entre los niveles promedio de ambos grupos (mujeres y hombres) resultan significativas. Adicionalmente, se constata que **los niveles educativos de las mujeres directivas son un uniformemente altos con independencia de la categoría**

**profesional alcanzada.** Por el contrario, en el caso de los hombres se observa una relación entre el nivel educativo y la categoría profesional alcanzada (a mayor nivel, mayor categoría). En otras palabras, para el desempeño de una misma categoría profesional, las mujeres cuentan con una cualificación (aproximada a través del nivel educativo alcanzado) superior. Las diferencias entre los niveles educativos de ambos géneros son más acusadas en las microempresas y en las empresas de tamaño pequeño. Por el contrario, las discrepancias son menos relevantes si se restringe el análisis al conjunto de empresas de mayor tamaño.

En definitiva, **el estudio realizado muestra la inferior participación femenina en las decisiones y estrategias de internacionalización de las empresas asturianas**, así como el hecho de que **las mujeres afrontan mayores limitaciones y dificultades para implicarse en ellas**. Remover estas barreras resulta indispensable en aras de favorecer la incorporación plena de las mujeres al comercio internacional y la integración de una perspectiva de género en la gestión internacional de las empresas y, con ello, contribuir al logro del Objetivo Desarrollo Sostenible relativo a la Igualdad de Género (ODS 5). La consideración de esta perspectiva permite, a su vez, el aprovechamiento en favor de las empresas de las características diferenciadas que ambos géneros muestran en el desempeño profesional.

Se hace **importante replicar el análisis en el conjunto del territorio español** con el fin de obtener una estimación a nivel nacional del rol del género en la actividad internacional de la empresa, **así como en las diferentes comunidades autónomas**, al objeto conocer las singularidades de cada territorio. El presente estudio constituye una “foto fija” realizada con información de las empresas recopilada en 2021; por lo tanto, resulta de interés la repetición de este estudio con cierta periodicidad para constatar la evolución de los diferentes indicadores y realizar **análisis de corte longitudinal** que permitan valorar la variación en la mencionada brecha de género y en los rasgos distintivos de desempeño profesional de las personas decisoras y la evolución del perfil de la empresa asturiana implicada en actividad internacional y de sus proyectos en el exterior (modos de entrada, barreras percibidas a la proyección internacional, causas de abandono de mercados, etc.).

También es interesante el **desarrollo de estudios cualitativos** (p.ej., desarrollo de casos de empresa) que recojan la experiencia concreta de empresas ya internacionalizadas, empresas abocadas al abandono de un determinado mercado exterior o interesadas en iniciar su proyección internacional y enfrentadas a algunas de las barreras antes mencionadas, implicando la perspectiva de género en todos ellos y abordando las condiciones que, en su caso, condicionan el desempeño de la mujer

directiva responsable de estas decisiones de internacionalización. Los casos de éxito y fracaso en el proceso de proyección exterior constituyen una evidencia de elevado valor tanto para las administraciones públicas interesadas en promover la internacionalización como para las propias empresas.

Creemos que sería interesante profundizar en el papel que la consideración de la perspectiva de género puede representar en la dinamización de los sectores que presentan un menor grado de internacionalización dentro de la economía asturiana. Asimismo, y en línea con lo propuesto para otras comunidades autónomas, sugerimos la creación de un observatorio de la actividad internacional de la empresa asturiana que recabe información periódica y detallada al respecto.

## REFERENCIAS

- Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow?. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 371-386.
- Asturex (2021). Accesible en <https://www.asturex.org/> (última consulta 14/12/2021).
- Barsh, J., & Yee, L. (2011). Unlocking the full potential of women in the US economy. *McKinsey & Company*, (April), accesible en: <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/04/unlocking-the-full-potential-of-women-in-the-us-economy.pdf>.
- Bashir, M. F., Ma, B., & Shahzad, L. (2020). A brief review of socio-economic and environmental impact of Covid-19. *Air Quality, Atmosphere & Health*, 13(12), 1403-1409.
- BBVA Research (2021). España. Situación Asturias, accesible en <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/espana-situacion-asturias-2021/> (última consulta 11/01/2022).
- Blomstermo, A., Sharma, D. D. & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23 (2), 211-229.
- Breiman, L. (2001). Random Forests. *Machine Learning*, 45(1), 5–32.
- Bullough, A., Moore, F. & Kalafatoglu, T. (2017). Research on women in international business and management: then, now, and next. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 211-230.
- Charlo Molina, M. J. & Núñez Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Cinco Días (2021). Pocas mujeres directivas en el Ibex, y con escasa relevancia, accesible en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/fortunas/1620416867\\_566904.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/fortunas/1620416867_566904.html)
- Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- EADA Business School (2021). Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2021, accesible en <https://www.eada.edu/es/actualidad/prensa/informes/brecha-salarial-y-presencia-de-la-mujer-en-puestos-directivos-2021> (última consulta 03/02/2022).
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2022). Accesible en <https://eige.europa.eu/gender-statistics/> (última consulta 02/02/2022).
- Fawagreh, K., Gaber, M.M., & Elyan, E. (2014). Random forests: from early developments to recent advancements. *Systems Science & Control Engineering: An Open Access Journal*, 2(1), 602-609.
- Fernández, J. C., Huergo, E., Trenado, M. & Ubierna, A. (2007). Las nuevas empresas de base tecnológica y la ayuda pública: evidencia para España. *Economía Industrial*, 363, 161-177.
- Grant Thornton (2012). Women in senior management: still not enough, accesible en <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/pdf-cover-images/ibr2012---women-in-senior-management-master.pdf> (última consulta 04/02/2022).

- Grant Thornton (2021). Women in Business 2021, accesible en <https://www.grantthornton.es/contentassets/8de773fd3af14a279d73fbbb03d471b1/informe-women-in-business-2021-de-grant-thornton.pdf> (última consulta 07/02/2022).
- Hispalink-Asturias (2021). Asturias. Predicciones diciembre 2021, perspectivas de la economía asturiana, accesible en <https://www.unioviedo.es/hispalink/?cat=29>. (última consulta 03/02/2022).
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2021). <https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/indicador.htm?id=4991> (última consulta 03/02/2022).
- Knight, G. & Cavusoglu, S. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Koveshnikov, A., Tienari, J. y Piekkari, R. (2019). Gender in international business journals: a review and conceptualization of MNCs as gendered social spaces. *Journal of World Business*, 54(1), 37-53.
- López-Duarte, C., González-Mieres, C. & Vidal-Suárez, M.M. (2017). Dropsens SL: del laboratorio universitario al mercado mundial. *Economía industrial*, 404, 125-131.
- Madsen, S. R. & Scribner, R. T. (2017). A perspective on gender in management: the need for strategic cross-cultural scholarship on women in management and leadership. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 231-250.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). Plan para la Internacionalización de la Economía Española 2021-2022, accesible en: [https://comercio.gob.es/es-es/estrategia\\_internacionalizacion/Documents/Plan\\_Accion\\_Intern\\_Economia\\_Espanola\\_21-22.pdf](https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Documents/Plan_Accion_Intern_Economia_Espanola_21-22.pdf) (última consulta 17/03/2022).
- Molinaro, A., Simon, R., & Pfeiffer, R. (2005). Prediction error estimation: a comparison of resampling methods, *Bioinformatics*, 21, 3301–3307.
- Mostafiz, I. & Goh, S. K. (2018). International women entrepreneurs and international opportunity recognition skills for start-up ventures. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(3), 201-220.
- Núñez Varo, J.M. (2021). La internacionalización empresarial a través de la lente de género. Un análisis del apoyo de ICEX con perspectiva de género. ICEX, accesible en <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/7274>.
- Pla-Barber, J. P. & Sanchez-Peinado, E. (2007). Características del sector servicios e implicaciones en la estrategia internacional. *Claves de la Economía Mundial*, 1, 106-114.
- Porto Serantes, N., Neira Gómez, I., & Vázquez Rozas, E. (2010). Perfil de la mujer directiva española. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, 11, 147-173.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) España (2012): La mujer directiva en España: women as leaders, accesible en <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf> (última consulta 17/01/2022).

- Simon, R. (2007). Resampling strategies for model assessment and selection, en: Dubitzky, W., Granzow, M., & Berrar, D, (Eds.): *Fundamentals of Data Mining in Genomics and Proteomics*, Springer, 173-186.
- Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales (SADEI) (2021). Accesible en <https://www.sadei.es/inicio> (última consulta 02/02/2022).
- Stavytskyy, A., Kharlamova, G., Giedraitis, V. R., Cheberyako, O. & Nikytenko, D. (2020). Gender question: econometric answer. *Economics & Sociology*, 13(4), 241-255.
- Thévenon, O., & Del Pero, A. S. (2015). Gender equality (f) or economic growth? Effects of reducing the gender gap in education on economic growth in OECD countries. *Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique*, (117/118), 353-377.
- Torrent-Sellens, J. (2019). Industria 4.0 y resultados empresariales en España: un primer escaneado. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, 12, 1-11.
- United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. New York, NY: United Nations, accessible en <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.
- Vidal-Suárez. M.M. (2001). La estrategia de internacionalización de las empresas de servicios. *Dirección y Organización*, 25, 36-46.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

## **AGRADECIMIENTOS**

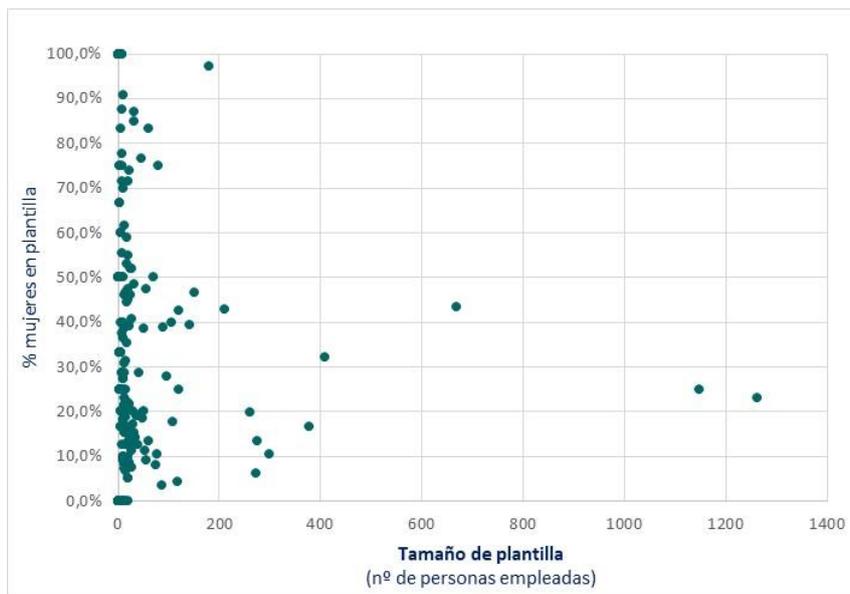
El equipo de investigación agradece la colaboración del equipo ENI (Emprendimiento y Negocios Internacionales) de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria en el desarrollo de este trabajo, así como de las empresas asturianas que han cumplimentado la encuesta remitida por el equipo responsable del presente informe, proporcionado la información necesaria para su realización. Asimismo, quiere agradecer de forma expresa la colaboración de Dña. Teresa Vigón, directora de Asturex, por la confianza depositada en el equipo y por el interés manifestado en llevar a cabo un estudio de estas características.

## ANEXOS

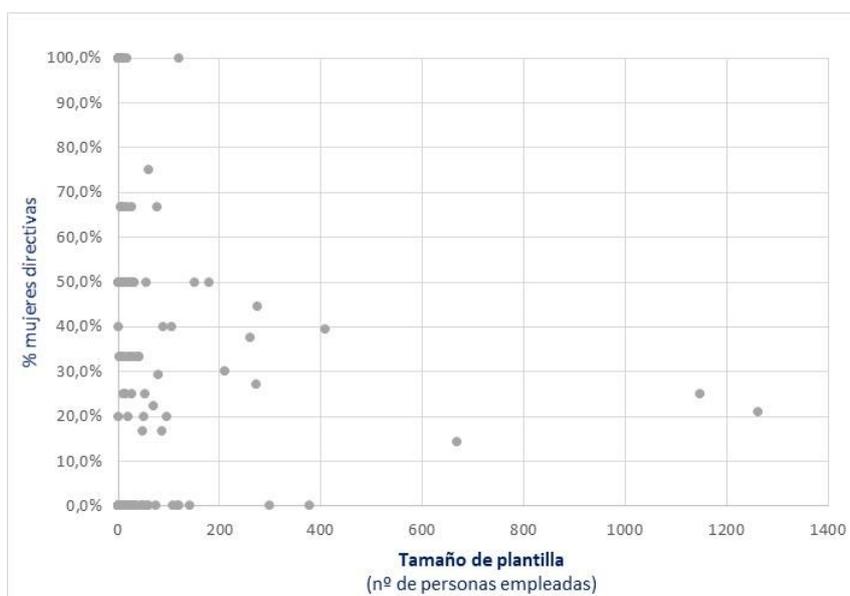
### Anexo A-1. Género y características de la empresa

Para valorar el grado de representatividad del género femenino en relación con el número total de empleados y de propietarios se construyeron nubes de puntos enfrentando las variables que se muestran a continuación.

**Figura A-1.1. Proporción de mujeres entre el total de empleados de la empresa**

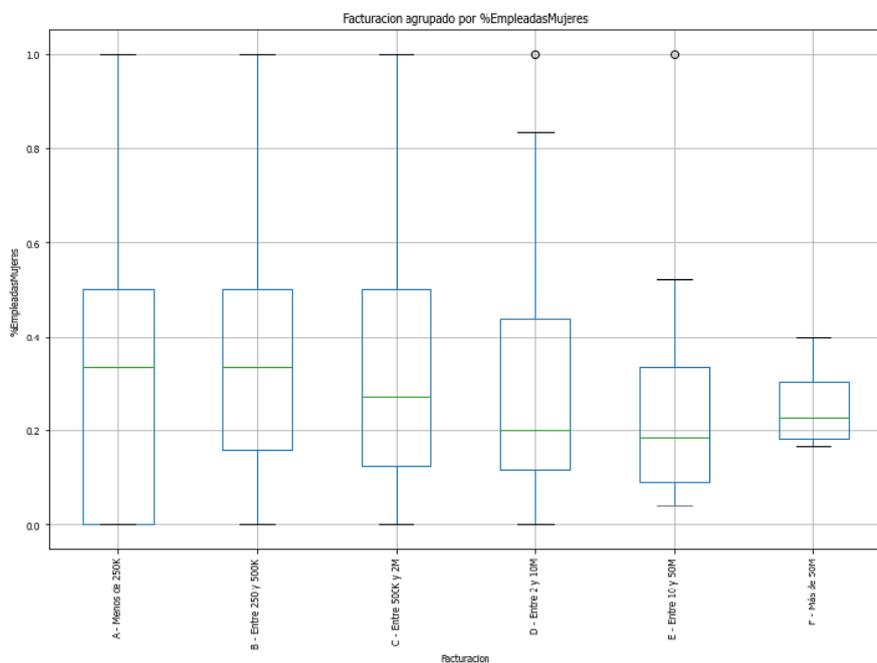


**Figura A-1.2. Proporción de mujeres entre el total de personal directivo de la empresa**

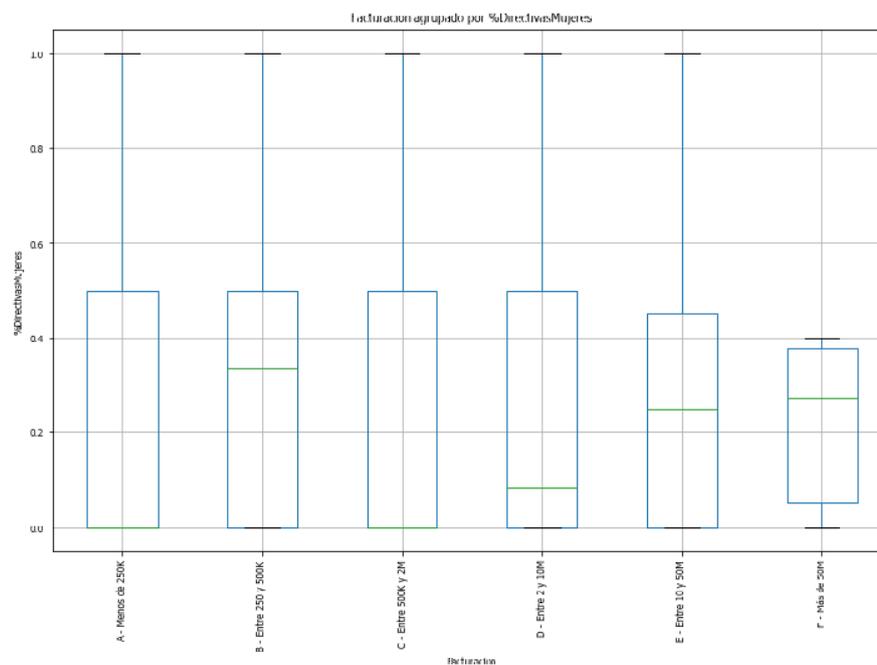




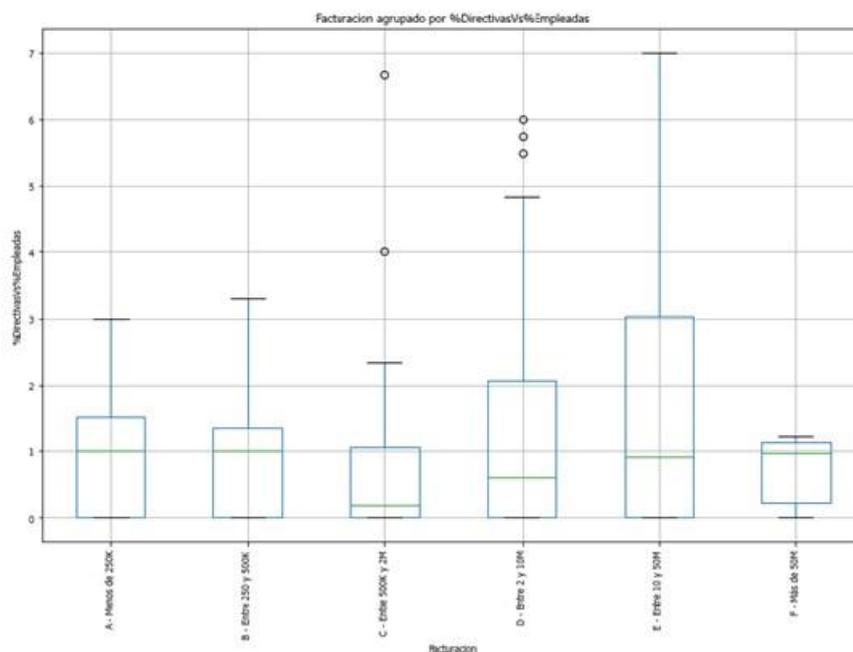
**Figura A-1.4. Presencia de mujeres en la plantilla de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación)**



**Figura A-1.5. Presencia de mujeres en el equipo directivo de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación)**



**Figura A-1.6. Proporción de mujeres en el equipo directivo en relación con el porcentaje de mujeres en la plantilla de las empresas clasificadas según su tamaño (volumen de facturación)**



## Anexo A-2. Género y grado/tipo de proyección internacional: metodología

En el estudio relativo a la perspectiva de género y el grado de internacionalización de las empresas (que se describe en el capítulo 4.3 de este informe) se realizaron, según se ha mencionado, un total 10 de análisis o tareas.

En las primeras cinco tareas se estudió cada una de las variables correspondientes al grado de implicación internacional de la empresa (i.e., estado de la proyección internacional, porcentaje de facturación en los mercados exteriores, grado de diversificación internacional medido a través del número de países a los que la empresa exporta sus bienes tangibles, exporta servicios o en los que realiza actividades de producción) como función del vector bidimensional integrado por la pareja de variables explicativas: porcentaje de mujeres sobre el total de la plantilla de la empresa y porcentaje de mujeres en el equipo directivo de la empresa.

La variable relativa al estado de la proyección internacional de la empresa es cualitativa (i.e., no implicación ni interés en dicha proyección; no implicación actual, pero interés en ella; implicación únicamente a través de importaciones; comercialización de bienes y/o en el exterior, comercialización bienes y/o servicios en el exterior y realización de importaciones, comercialización previa de bienes y/o servicios en el exterior, pero no

actual), mientras que las restantes variables relativas al grado de implicación internacional (porcentaje de facturación en el exterior, número de países a los que exporta, etc.) son cuantitativas.

En el caso de la variable cualitativa el análisis se llevó a cabo mediante la búsqueda de un clasificador estadístico que permitiera predecir el estado de la proyección internacional de la empresa (exporta/no exporta bienes y/o servicios, importa/no importa productos, etc.) a partir de la pareja de variables explicativas con una baja proporción de error. En todos los casos se utilizó un clasificador lineal y un clasificador *random forest*<sup>28</sup>. Posteriormente, se procedió a comparar e identificar las diferencias relevantes entre ambos.

En el caso de las cuatro variables cuantitativas se procedió a construir modelos de regresión para expresar cada variable respuesta (porcentaje de facturación, número de países a los que exporta bienes tangibles, etc.) en función de la pareja de variables explicativas. De manera análoga al caso de los estudios de clasificación, se utilizaron tanto técnicas de regresión lineal como modelos más complejos; en concreto, se utilizó un modelo de *random forest*, dado que, de acuerdo con la literatura, ofrece los resultados más competitivos. Posteriormente, se procedió a la comparación e identificación de diferencias entre el modelo de regresión lineal y el correspondiente *random forest*.

En todos los casos, se utilizaron técnicas de validación cruzada<sup>29</sup>: se dividió la muestra en 10 partes iguales, cada una de las cuales contiene al 10% de las empresas. En cada uno de los diez casos, se construyó un modelo de regresión o un clasificador (según el tipo de variable), a partir del 90% restante de la muestra (conjunto de entrenamiento) y se reservó el 10% inicial como conjunto de test sobre el que se aplica el correspondiente modelo de regresión/clasificación. Finalmente, se agruparon los 10 conjuntos de test en uno solo y se calculó sobre el mismo el error (error cuadrático medio en el caso de la regresión y porcentaje de empresas mal clasificadas en el caso de la clasificación). Para evaluar la bondad del ajuste, se procedió de la siguiente forma: en los estudios de regresión, se comparó el error cuadrático del modelo con la varianza de la variable respuesta. En los estudios de clasificación (binaria), se comparó el porcentaje de empresas correctamente clasificadas a partir de las variables explicativas con el porcentaje de empresas de la muestra que están en la clase más frecuente.

---

<sup>28</sup> Breiman (2001) y Fawagreh *et al.*, (2014).

<sup>29</sup> Molinaro *et al.*, (2005) y Simon (2007).

El segundo grupo de tareas se estudió cada una de las variables correspondientes al grado de implicación internacional de la empresa (i.e., estado de la proyección internacional, porcentaje de facturación en los mercados exteriores, grado de diversificación internacional medido a través del número de países a los que la empresa exporta sus bienes tangibles, exporta servicios o en los que realiza actividades de producción) en relación con el género de la persona encuestada mediante la construcción de tablas de contingencia. En aquellos casos en los que la variable respuesta era cuantitativa (p. ej., porcentaje de facturación en los mercados exteriores), se procedió a su agrupación en categorías, buscando en cada caso la agrupación de máxima entropía. Posteriormente, se aplicó un contraste de hipótesis para determinar la existencia de relaciones de dependencia.