



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Esta tesis doctoral contiene un índice que enlaza a cada uno de los capítulos de la misma.

Existen asimismo botones de retorno al índice al principio y final de cada uno de los capítulos.

[Ir directamente al índice](#)

Para una correcta visualización del texto es necesaria la versión de [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriores

Aquesta tesi doctoral conté un índex que enllaça a cadascun dels capítols. Existeixen així mateix botons de retorn a l'índex al principi i final de cadascun dels capítols .

[Anar directament a l'índex](#)

Per a una correcta visualització del text és necessària la versió d' [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriors.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

*El proceso de internacionalización de la empresa.
Un estudio comparativo entre empresas familiares
y no familiares españolas*



Tesis Doctoral presentada por:

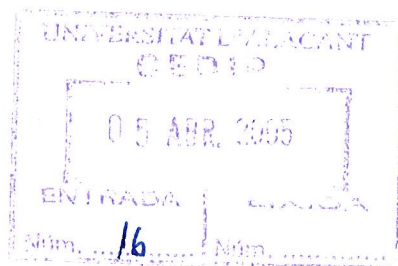
Laura Rienda García

Dirigida por:

Prof. Dr. D. Enrique Claver Cortés

Alicante, Abril, 2005

VºBº





Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE SINTÉTICO

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| CAPITULO 1.- LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CARACTERÍSTICAS..... | 11 |
| 1.1. Importancia de la Empresa Familiar | 13 |
| 1.2. Características de la Empresa Familiar | 25 |
| 1.3. La fijación de objetivos en las Empresas Familiares | 54 |
| 1.4. El crecimiento en la Empresa Familiar | 61 |
| CAPÍTULO 2.- EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: PARTICULARIDADES PARA EL CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR..... | 69 |
| 2.1. El fenómeno de la globalización en los mercados internacionales | 71 |
| 2.2. La internacionalización como vía de crecimiento para las empresas..... | 74 |
| 2.3. Estrategias internacionales de la Empresa Familiar | 84 |
| 2.4. La internacionalización de la Empresa Familiar | 101 |
| CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA..... | 141 |
| 3.1. Justificación de la metodología utilizada en el estudio | 143 |
| 3.2. Proceso seguido para la selección de la muestra..... | 148 |
| 3.3. La recogida de datos..... | 158 |
| 3.4. El análisis de los datos recogidos: técnicas utilizadas..... | 175 |
| CAPÍTULO 4.- RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y DISCUSIÓN: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS..... | 181 |
| 4.1. Análisis descriptivo de la muestra..... | 184 |
| 4.2. Factores que afectan al compromiso internacional de las empresas | 201 |
| 4.3. Incidencia del carácter familiar en el compromiso internacional..... | 226 |
| 4.4. El compromiso y la experiencia internacional ante los resultados..... | 238 |
| CONCLUSIONES..... | 247 |
| ANEXOS..... | 259 |
| BIBLIOGRAFÍA | 275 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 311 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 315 |

ÍNDICE ANALÍTICO

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| CAPITULO 1.- LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CARACTERÍSTICAS..... | 11 |
| 1.1. Importancia de la Empresa Familiar | 13 |
| 1.1.1. Definición de Empresa Familiar..... | 14 |
| 1.1.2. Evolución de las investigaciones sobre Empresa Familiar..... | 20 |
| 1.1.3. Situación actual de la Empresa Familiar | 23 |
| 1.2. Características de la Empresa Familiar | 25 |
| 1.2.1. La estructura de propiedad | 27 |
| 1.2.2. Las relaciones en la Empresa Familiar..... | 32 |
| 1.2.3. La cultura familiar | 35 |
| 1.2.4. El proceso de traspaso generacional..... | 39 |
| 1.3. La fijación de objetivos en las Empresas Familiares | 54 |
| 1.3.1. Objetivos empresariales y objetivos familiares..... | 54 |
| 1.3.2. Objetivos y estrategia en la Empresa Familiar..... | 59 |
| 1.4. El crecimiento en la Empresa Familiar | 61 |
| 1.4.1. El ciclo de vida de las Empresas Familiares | 64 |
| 1.4.2. Estrategias de crecimiento en la Empresa Familiar..... | 66 |
| CAPÍTULO 2.- EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: PARTICULARIDADES PARA EL CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR..... | 69 |
| 2.1. El fenómeno de la globalización en los mercados internacionales | 71 |
| 2.2. La internacionalización como vía de crecimiento para las empresas..... | 74 |
| 2.3. Estrategias internacionales de la Empresa Familiar | 84 |
| 2.3.1. Elección del modo de entrada en los mercados internacionales..... | 85 |
| 2.3.2. Elección de la estrategia competitiva internacional..... | 96 |
| 2.4. La internacionalización de la Empresa Familiar | 101 |
| 2.4.1. Factores que afectan al proceso de internacionalización en la empresa | 103 |
| 2.4.1.1. Factores externos | 103 |
| 2.4.1.2. Factores internos | 109 |
| 2.4.1.3. Factores presentes en la Empresa Familiar que favorecen o restringen su proceso internacional..... | 119 |

| | |
|---|------------|
| 2.4.2. Los resultados de la actividad en los mercados extranjeros: relación con el compromiso y la experiencia | 137 |
| CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA..... | 141 |
| 3.1. Justificación de la metodología utilizada en el estudio | 143 |
| 3.2. Proceso seguido para la selección de la muestra..... | 148 |
| 3.2.1. Requisitos considerados en la selección de la muestra a investigar | 149 |
| 3.2.2. Selección final de las empresas objeto de estudio | 152 |
| 3.3. La recogida de datos..... | 158 |
| 3.3.1. El método de recogida de datos: la encuesta | 159 |
| 3.3.2. Definición operativa de las variables..... | 164 |
| 3.3.3. El proceso de recogida de datos..... | 171 |
| 3.4. El análisis de los datos recogidos: técnicas utilizadas..... | 175 |
| CAPÍTULO 4.- RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y DISCUSIÓN: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS..... | 181 |
| 4.1. Análisis descriptivo de la muestra..... | 184 |
| 4.1.1. Exploración de las principales características de la muestra | 184 |
| 4.1.2. Comparación descriptiva entre las empresas familiares y las no familiares..... | 192 |
| 4.2. Factores que afectan al compromiso internacional de las empresas | 201 |
| 4.2.1. Hipótesis relacionadas con el primer modelo | 201 |
| 4.2.2. Variables relacionadas con el primer modelo..... | 206 |
| 4.2.3. Análisis relacionado con el primer modelo | 210 |
| 4.2.4. Discusión de los resultados obtenidos en el primer modelo | 216 |
| 4.3. Incidencia del carácter familiar en el compromiso internacional..... | 226 |
| 4.3.1. Hipótesis relacionadas con el segundo modelo | 226 |
| 4.3.2. Variables relacionadas con el segundo modelo | 228 |
| 4.3.3. Análisis relacionado con el segundo modelo..... | 230 |
| 4.3.4. Discusión de los resultados obtenidos en el segundo modelo | 233 |
| 4.4. El compromiso y la experiencia internacional ante los resultados..... | 238 |
| 4.4.1. Hipótesis relacionadas con el tercer modelo | 239 |
| 4.4.2. Variables relacionadas con el tercer modelo | 239 |
| 4.4.3. Análisis relacionado con el tercer modelo..... | 241 |
| 4.4.4. Discusión de los resultados obtenidos en el tercer modelo | 244 |

| | |
|---|-----|
| CONCLUSIONES..... | 247 |
| ANEXOS..... | 259 |
| ANEXO 1: Cuestionario final..... | 261 |
| ANEXO 2: Descripción de las variables utilizadas | 265 |
| ANEXO 3: Análisis relativos a la falta de respuesta | 269 |
| ANEXO 4: Análisis gráfico de la distribución normal de los resultados percibidos con la actividad internacional | 271 |
| ANEXO 5: Análisis gráfico de la distribución normal de las variables que recogen la experiencia internacional | 273 |
| BIBLIOGRAFÍA | 275 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 311 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 315 |



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos sido testigos de un creciente interés por los negocios de propiedad familiar, los cuales conforman un montante muy significativo de empresas en el sistema económico de muchos países. Ante este interés, y desde el ámbito académico y profesional, destacan recientes investigaciones que estudian a este tipo de empresas desde multitud de perspectivas entre las que se encuentran la teoría de la agencia, el enfoque evolutivo o el enfoque estratégico, entre otros.

Son muchos y muy complejos los problemas asociados a las empresas familiares y éstas deben enfrentarse a ellos si quieren sobrevivir y posicionarse con éxito en el mercado. En este contexto, hay que indicar que la prosperidad de la empresa familiar, a diferencia del resto, depende en muchos casos de la habilidad para dirigir tres redes interrelacionadas en las mismas: la familia, que se constituye por los miembros de esta institución (trabajen o no en la empresa); la organización, compuesta por todas las personas que forman parte del negocio (familiares o no); y el entorno, que incluye a aquellas personas que intervienen en la empresa como clientes, proveedores, bancos u otras instituciones. De ahí se resalta lo beneficioso que puede ser el hecho de que estas compañías reciban un trato distinto y especial, derivado de sus particularidades, cuestión que ha sido tratada de manera más profunda en las últimas décadas.

Por todo ello, este estudio se centra en aquellas empresas de propiedad familiar, tomando como marco de referencia el proceso de dirección estratégica que siguen las mismas, con el fin de poder encontrar posibles implicaciones del factor familiar en este

proceso así como sus notas distintivas, cubriendo en cierta forma el vacío que existe en la literatura en este campo.

Aunque hay que indicar que el proceso básico de la dirección estratégica es similar tanto para la empresa familiar como para la no familiar, existen algunas cuestiones como los objetivos del propietario, los valores e influencias, la forma del cambio y las personas que participan en este proceso que sí que van a diferenciar a una empresa familiar de aquella otra que no lo es.

Dentro de este marco de referencia, en este trabajo haremos mención a una de las cuestiones que no ha recibido especial atención en el segmento de las empresas familiares como son las estrategias de crecimiento. En concreto, esta investigación se centra en cómo alcanzar e incrementar dicho crecimiento a través de la internacionalización. Asimismo, se pretende explorar dicho proceso internacional intentando descubrir aquellas cuestiones que, derivadas de la unión entre propiedad y dirección, marcan las diferencias en estas empresas de índole familiar.

Por lo tanto, el objetivo principal de estudio no es otro que conocer el comportamiento seguido por las empresas españolas de carácter familiar con respecto al proceso de internacionalización, utilizado como vía de crecimiento de las mismas, y su comparación con las empresas no familiares.

En concreto subrayamos varios subobjetivos que van a permitir la consecución del objetivo general de este trabajo. Éstos son: a) ver qué factores o variables inciden en el compromiso internacional de las empresas comparando entre empresas familiares y no familiares. Del mismo modo, también es interesante resaltar las posibles diferencias que pueden existir atendiendo, por ejemplo, a la estrategia competitiva que siga la empresa en el ámbito internacional; b) centrándonos exclusivamente en las empresas familiares, examinar qué elementos inciden en el compromiso internacional de estas firmas, indagando en aquellos que poseen este tipo de empresas, relacionados con su carácter familiar; y c) determinar qué empresas obtienen mejores resultados en su

actividad internacional en función del compromiso internacional que hayan asumido o la experiencia en los mercados exteriores.

Con la consecución de los objetivos específicos conseguiremos, por un lado, conocer qué aspectos deben potenciarse en aquellas empresas que deseen abordar con éxito la entrada hacia mercados internacionales así como, por otro lado, ayudar a las mismas reconociendo aquellas prácticas que mejor se adecuan según la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentren.

Por otra parte, se ha elegido como unidad de análisis a la empresa, centrándonos en la comparación entre las familiares y no familiares por distintas cuestiones: en la mayoría de países un porcentaje elevado de los negocios son familiares; los objetivos de los propietarios de estas empresas difieren de las compañías que no son de propiedad familiar; y las empresas familiares se dirigen de forma distinta a las que no lo son. De esta manera, concretamente se ha optado por seleccionar empresas a nivel nacional pertenecientes a distintos sectores que tuvieran algún contacto con los mercados internacionales. No obstante, no hemos distinguido *a priori* a las empresas con carácter familiar debido a la inexistencia de una base de datos o alguna reseña que nos indicara esto. Por ello, la distinción ha sido realizada después de obtener los resultados.

A continuación detallamos los distintos capítulos que conforman este trabajo de investigación indicando que se divide en cuatro capítulos, dos de ellos teóricos y los dos últimos correspondientes al estudio de campo y la exposición de los resultados así como su discusión. Del mismo modo, distinguiremos fundamentalmente tres etapas como veremos seguidamente.

En primer lugar, la etapa inicial de esta investigación comprende los dos primeros capítulos de este trabajo. En el primero se desarrolla de manera introductoria la evolución que han seguido estas empresas familiares así como su importancia actualmente. Asimismo, se examinan desde un punto de vista teórico algunas de las cuestiones más importantes con respecto a las empresas familiares.

En el segundo capítulo, planteamos un marco teórico preliminar relacionado con las estrategias de crecimiento por las que pueden optar estas empresas, destacando el proceso de internacionalización como una vía para conseguir dicho crecimiento, de tal manera que se acoten y definan los puntos más importantes que se van a tratar en la parte empírica. Finalizamos así esta primera etapa de investigación, basada en una exhaustiva revisión de la bibliografía existente sobre empresa familiar, por un lado, y sobre el proceso de internacionalización, por otro.

Seguidamente se considera, ya en la segunda etapa, la metodología que se va a emplear en este trabajo, su importancia y el diseño de la investigación. En este caso, debido a su adecuación con el objetivo que se persigue, la metodología que se usa es de tipo cuantitativo y transversal. De este modo, en este capítulo tres se exponen los requisitos considerados a la hora de seleccionar la muestra objeto de estudio, la selección final de las empresas, el modo de llevar a cabo la recogida de la información y las principales técnicas estadísticas que hemos empleado.

A partir de esta segunda fase, en la tercera, la cual se correspondería con el capítulo cuatro, se muestran los resultados que se han extraído tras el análisis de los datos, confirmando o refutando las distintas hipótesis planteadas en capítulos anteriores. Asimismo, se acaba discutiendo cada uno de los resultados intentando explicar las relaciones que han aparecido tras los mismos.

Por último, con toda la información obtenida se alcanza en último lugar una serie de conclusiones que incluyen, de manera resumida, los resultados obtenidos con este estudio así como las contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Acabando con diversos anexos, la bibliografía que se ha utilizado a lo largo de todo el trabajo y los índices de figuras y de tablas.

No quisiera terminar esta introducción si mostrar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que han hecho posible la elaboración y finalización de esta Tesis Doctoral. No obstante, quisiera indicar que, a pesar de que podría dedicar muchas hojas a estas dedicatorias señalando lo importantes que han sido

todas aquellas personas que voy a mencionar, sé que va a ser imposible recoger todo mi agradecimiento ya que es difícil expresarlo con palabras.

En primer lugar, quisiera agradecer a mi director, el Prof. Dr. D. Enrique Claver, que me animó y propuso esta línea de investigación. Por sus innumerables consejos y ayuda prestada permitiendo que hoy sea posible la lectura de esta Tesis. Le doy las gracias, asimismo, al Prof. Dr. D. Diego Quer, porque me ha enseñado mucho, tanto profesional como personalmente. Porque siempre ha estado cuando lo he necesitado y porque hubiera sido difícil llegar hasta aquí sin su apoyo. También quisiera agradecer a todos mis compañeros de trabajo sus diferentes sugerencias aportadas y su ayuda prestada.

Por último, agradezco a toda mi familia su apoyo desde que comencé mis estudios hasta hoy. Por su preocupación, haciendo suyo también este proyecto. Y por dar todo lo que podían para hacerme más fácil el trabajo. Y quiera agradecer muy especialmente a una persona, Francisco Maciá, por ser un gran punto de apoyo en los buenos y malos momentos. Por animarme a continuar y no desistir, y por hacer mucho más fácil este recorrido. Gracias por todo.

Para acabar, sólo resta indicar que todos aquellos errores, omisiones, deficiencias e imperfecciones que pudiera presentar este trabajo son exclusivamente responsabilidad de la autora.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CARACTERÍSTICAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Debido a la gran importancia que las empresas familiares presentan en la economía actual, y a que hemos querido prestarles una dedicada atención en este trabajo de investigación, en este primer capítulo vamos a examinar las características de este tipo de firmas, las cuales nos marcan las diferencias que pueden presentar las compañías familiares y las no familiares.

Por ello, en el primer apartado destacaremos la relevancia de este tipo de empresas aludiendo a su definición, a la evolución de los estudios que han considerado a la empresa familiar como centro de atención, y a la situación actual del entramado empresarial familiar. En el segundo apartado, nos detenemos para poner de manifiesto algunas características que presentan dichas firmas relacionadas con su estructura de propiedad, las relaciones existentes familia-empresa, la cultura y la sucesión. En un tercer apartado distinguimos entre objetivos empresariales y objetivos familiares y cómo éstos pueden afectar a la estrategia elegida. Y en el cuarto apartado nos acercamos a las estrategias de crecimiento relacionándolas con el ciclo de vida de estas compañías, sirviendo este último epígrafe como introducción al siguiente capítulo el cual trata sobre la apertura internacional como estrategia de crecimiento.

1.1. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como ya hemos adelantado, en este primer apartado nos detendremos para elegir la definición que vamos a utilizar en este estudio sobre empresa familiar, debido a la amplia posibilidad con la que cuentan los investigadores al no existir una única y clara definición sobre la misma, siendo interesante acotar las connotaciones que hemos considerado relevantes a la hora de su delimitación. Seguidamente, examinaremos la evolución que han seguido las investigaciones sobre estos negocios, pasando de una

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

visión negativa sobre la empresa familiar a considerar que el aprovechamiento de las ventajas que presentan dichas firmas puede llevar a mejores resultados. Finalmente, en un último epígrafe, pasamos a detallar cuál es la situación actual de las empresas familiares a nivel nacional.

1.1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Al hablar de empresa familiar hay que tener en cuenta que ésta no puede definirse exclusivamente por su dimensión sino por lo singular de su estructura, la cual comparte propiedad y gestión (Jiménez de Parga, 1998, pág.442).

En un intento por tratar de aproximarnos a una definición de las mismas, se observa que cada autor recoge aquellas características más interesantes para su estudio tal que no existe una única definición de estas empresas, llevando a multitud de confusiones cuando se leen artículos o investigaciones realizadas al respecto (Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson, 1994, pág.3; Churchill y Hatten, 1987, pág.52; Daily y Thompson, 1994, pág.238; Wortman, 1994, pág.20; Litz, 1995, pág.100; Wortman, 1995, pág.56; Fox, Nilakant y Hamilton, 1996, pág.15; Upton y Heck, 1997, pág.243; Westhead y Cowling, 1998, pág.33).

Por todo ello, y ante la gran cantidad de definiciones existentes, es necesario establecer claramente cuáles son las puntualizaciones que poseen estas firmas antes de comenzar su estudio (Handler, 1989).

Empezando con aquélla que realiza Donnelley (1964, pág.94), este autor considera que las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia. Además, deben concurrir una serie de factores como son, entre otros, los importantes valores institucionales que proceden de esta familia o cómo las relaciones familiares afectan a la determinación de la sucesión en la gerencia empresarial.

Otra definición nos la dan Rosenblatt *et al.* (1994, págs.3-4), definiéndola como cualquier negocio “en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados” en los negocios de la empresa.

Del mismo modo, Churchill y Hatten (1987, pág.52) aluden a este grupo de empresas cuando la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control del negocio.

Los anteriores son ejemplos de las características más utilizadas para identificar a la empresa de propiedad familiar en algunos de los estudios más relevantes en este campo. Resumiendo, podemos destacar dos enfoques complementarios, establecidos por Litz (1995, pág.102), cuando tratamos de definir a estas empresas. En primer lugar, se considera empresa familiar a aquella en la que se concentra la propiedad y la dirección en una unidad familiar. En segundo lugar, también se atiende a este nombre cuando existe una implicación por parte de la familia en todo lo concerniente a la empresa, acepción que complementa a la primera acentuando más el carácter familiar de estas firmas.

A las dos anteriores podemos sumar una tercera condición, propuesta por algunos autores, la cual se concreta en la voluntad de legar la empresa a futuros descendientes (Donnelley, 1964, pág.94; Ambrose, 1983, pág.49; Churchill y Hatten, 1987, pág.52; Handler, 1989, págs.261-262; Astrachan y Kolenko, 1994, pág.254; Litz, 1995, pág.102; Sharma, Chrisman y Chua, 1997, pág.2; Wall, 1998, pág.26; Cabrera y García Falcón, 1999, pág.19). Ante la misma, es interesante resaltar que si ésta es considerada, junto con las anteriores, como requisito para determinar si una compañía es familiar puede ser muy restrictiva debido al gran número de empresas que se encuentran en las primeras fases de la generación fundadora, cuando todavía no existe un deseo claro de traspaso a la descendencia (Wall, 1998, pág.28). No obstante, como veremos en la siguiente tabla, son muchos los autores que estiman de gran importancia esta última exigencia.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez establecidas aquellas características definitorias que pueden presentar los negocios de tipo familiar, también existen autores que excluyen cierto tipo de empresas por poseer o, al contrario, carecer de ciertos rasgos. De este modo, como sugiere Gallo (2002), se deben excluir aquellas “empresas individuales” que se crean en un ámbito familiar pero que no tienen intención de continuar en el futuro en la familia. Está claro que en estos casos no existe un objetivo manifiesto de que el negocio se transforme en un medio para el porvenir de sus hijos y nietos.

Lo mismo que en el caso anterior ocurre con las “empresas artesanales”, consideradas como un pequeño patrimonio agrícola o negocio artesanal, generalmente con una alta dependencia de clientes y proveedores, y con una escasa o nula posibilidad de cambio y crecimiento. En este tipo de compañías la motivación principal del empresario es la de conseguir subsistir económicamente y no la de legar la misma a los descendientes.

Y, asimismo, las “empresas de capital familiar” tampoco suelen ser consideradas familiares por autores como Gallo y García Pont (1989, pág.68) ya que en ellas no existe una participación activa de la familia en la dirección de la firma y, por tanto, desaparece el componente propiedad-dirección que caracteriza a este tipo de negocios.

A las anteriores se sumarían, del mismo modo, aquellas empresas propietario-dirigidas distinguiéndolas de las empresas familiares (Upton y Heck, 1997, pág.244; Wall, 1998, pág.30). Las primeras reflejan de forma más intensa los objetivos personales y los valores de su propietario pero puede que no exista una intención de legarla en un futuro a sus descendientes (Ward y Aronoff, 1994a, pág.85). Sin embargo, la mayoría de empresas comienzan con esta forma de propiedad para pasar después a ser una empresa familiar con la incorporación del deseo de traspasarla generacionalmente.

No obstante, a pesar de la distinción que se articula en la clasificación de las empresas familiares los límites entre unas y otras no están claros y, en muchos casos, existe confusión a la hora de seleccionar a estas empresas. Por todo lo anterior, a

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

continuación se expone una serie de definiciones que han sido contempladas por distintos autores en sus respectivos estudios, teniendo en cuenta que la elección de una u otra influirá sustancialmente en los resultados de las investigaciones que se lleven a cabo (Tabla 1). Asimismo, hay que resaltar la idea de que en todas se van a recoger las acepciones descritas al principio de este apartado, es decir, propiedad y dirección mayoritaria en una familia y deseo de continuidad, aunque puede que cada autor utilice sólo una de ellas, dos o una combinación de las tres, según se adecue mejor a su investigación.

Tabla 1: Definiciones de Empresa Familiar

| AUTOR/ES | EMPRESA FAMILIAR (EF) |
|--|--|
| Allen y Panian (1982, pág.541) | “Si los miembros pertenecientes a la familia poseen al menos el 5% de las acciones y están representados en el comité de dirección”. |
| Aragonés (1992, pág.128) | “Organización en donde la totalidad- o la mayoría- de las acciones están en manos de una familia y 1) la dirección del negocio se otorga por “derecho de sangre” a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia”. |
| Ariño, Cappuyns, Gallo y Máñez (2000, pág.378) | “Toda aquella organización empresarial en la que concurren simultáneamente las siguientes características: a) la mayoría o la totalidad de la propiedad está en manos de una misma familia, b) la mayoría o la totalidad de los cargos directivos los ocupan miembros de la familia propietaria, c) existe una decidida vocación de continuidad de la empresa y de traspaso exitoso de la empresa a las generaciones venideras”. |
| Astrachan y Kolenko (1994, pág.254) | Aquellas empresas que cumplan los siguientes requisitos: la familia posee más del 50% del negocio, para el caso de la empresa privada, y más del 10% de las acciones, en las empresas públicas (aquellas que cotizan en bolsa); más de un miembro familiar trabaja en la empresa, los propietarios preparan la sucesión a la siguiente generación o los propietarios identifican a la compañía como EF. |
| Barry (1975, pág.42) | Podemos considerar a la EF como una empresa privada, en la cual todos los que comparten la propiedad son miembros de una familia, y también puede ser pública, tal que la familia posee el control efectivo de las acciones. |
| Cabrera y García Falcón (1999, pág.8) | Una EF es aquella que posee las tres dimensiones siguientes: propiedad y dirección recaen en los miembros de una familia; existe una importante implicación familiar y se ha llevado a cabo o se tiene intención de transferir el negocio a la siguiente generación. |
| Casado, Merino, Salas Fumás y Solé (1997, pág.42) | Se considera EF si un miembro de la familia ocupa cualquier posición de alta dirección en la empresa. |
| Chrisman, Chua y Steier (2002, pág.118) | “Una empresa gobernada y dirigida con la intención de compartir la visión que posee la coalición dominante, compuesta por miembros de la misma familia y que es potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones familiares”. |
| Chua, Chrisman y Sharma (2003, pág.92) | “Cuando la familia es propietaria y dirige el negocio”. |
| Churchill y Hatten (1987, pág.52) | Es aquella en la que la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control del negocio. |

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|---|--|
| Cromie, Stephenson y Monteith (1995, pág.15) | Es EF si: a) más del 50% de las participaciones pertenecen a la familia, b) una familia puede ejercer un considerable control sobre el negocio y c) un número significativo de altos directivos son conducidos por una familia. |
| Davis y Harveston (2000, pág.108) | Una EF se caracteriza por: a) tener un fundador-emprendedor o un miembro familiar como presidente o director general, b) emplear a miembros de la familia del fundador y c) que los directivos definan su empresa como una EF. |
| Donckels y Aerts (1995, pág.156) | Se considera EF a aquellas empresas en las cuales al menos el 50% del capital es poseído por una familia. |
| Donckels y Fröhlich (1991, pág.152) | Se considera EF a aquellas empresas cuyos miembros familiares posean al menos el 60% de las acciones. |
| Donnelley (1964, pág.64) | “Se considera EF cuando al menos dos generaciones de la familia son identificadas y cuando este vínculo tiene una influencia notable en la dirección de la empresa y en los objetivos e intereses de la familia”. |
| Dumas (1992, pág.44) | “Aquellas firmas en las que el 51% o más del negocio es controlado por una familia, en las que las decisiones acerca de la dirección están influenciadas por los miembros familiares, y en las que dos o más miembros del núcleo familiar están empleados y participan activamente en la dirección de la empresa”. |
| Fiegener, Brown, Prince y File (1996, pág.18) | “Un negocio el cual está dirigido y es propiedad de una familia”. |
| Fox, Nilakant y Hamilton (1996, pág.15) | “...negocios que son: a) familiares propietarios, es decir, la mayoría de las participaciones de la empresa pertenecen a una familia; y b) se anticipa que un miembro de la familia más joven controla o controlará la empresa”. |
| Gallo y García Pont (1989, pág.68) | “Empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia, sin haber implantado de forma nítida distinción entre propiedad y poder”. |
| Gallo y Sveen (1991, pág.181) | “Un negocio donde una sola familia posea la mayoría de las acciones y el control total. Además, los miembros familiares también deben formar parte de la dirección y tomar las decisiones más importantes concernientes a la empresa”. |
| Gómez-Mejía, Larraza-Kintana y Makri (2003, pág.230) | “Se deben cumplir las dos siguientes condiciones: dos o más directivos que posean una relación familiar y miembros familiares que posean o controlen al menos el 5 por ciento de las acciones”. |
| Kelly, Athanassiou y Crittenden (2000, pág.28) | Una EF es una empresa en la que existe una importante propiedad familiar y una importante participación de la familia en la dirección. Además, se une el hecho de que existe un deseo de traspasar el liderazgo y el control a las siguientes generaciones. |
| López, Revuelta y Sánchez (1998, pág.160) | “El carácter familiar de una empresa viene determinado por la confluencia de: el control de la propiedad descansa en el seno de la familia, y la máxima responsabilidad en la dirección de la empresa recae sobre uno o varios miembros de la familia”. |
| Merino (2000, pág.458) | “...aquella que manifiesta tener propietarios y ayudas familiares en puestos de dirección o gerencia”. |
| Merino y Salas (1993, pág.1) | Aquella que incluye: “i) una voluntad de continuar la actividad del negocio en generaciones sucesivas de miembros del núcleo familiar, ii) una voluntad de crecimiento y desarrollo de la empresa como organización, iii) una identidad entre propiedad y dirección de la empresa, ambos mantenidos en un núcleo de parentesco determinado”. |
| Miller y Le Breton (2003, pág.127) | “...aquella en la cual una familia posee la propiedad de determinar la composición del consejo, en la cual el CEO y otro alto directivo es miembro de la familia, y se intenta pasar la firma a la siguiente generación”. |
| Nieto (1999, pág.4) | “Tres criterios básicos para caracterizar a una EF: -familia que tiene derechos de propiedad de la empresa y cuya propiedad está muy concentrada, -un grupo de familia controla y dirige efectivamente la empresa, -presencia en los puestos directivos de diferentes generaciones que dan la idea de continuidad...”. |

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

| | |
|---|---|
| Riordan y Riordan (1993, págs.70-71) | “...un negocio con veinte empleados o menos en el cual la propiedad pertenece a una familia con dos o más miembros familiares empleados”. |
| Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino (1995, pág.28) | Son empresas familiares aquellas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que estos accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. |
| Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1994, págs.3-4) | Cualquier negocio “en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados” en los negocios de la empresa. |
| Sharma, Chrisman y Chua (1997, pág.2) | Una empresa gobernada y dirigida a través de las generaciones, siendo éstas la base para compartir e implantar la visión implícita o formal del negocio que la familia posee. |
| Smyrnios, Romano, Tanevski, Karofsky, Millen y Yilmaz (2003, pág.36) | “Las empresas que son consideradas por sus propietarios como empresas familiares y cuando se dan algunos de los siguientes criterios: 50% o más de la propiedad la posee una única familia; un grupo familiar controla el negocio; y una proporción significativa de la dirección es conducida por la misma familia”. |
| Tagiuri y Davis (1996, pág.200) | Una compañía es familiar cuando: a) una familia posee la propiedad de la misma, b) incluye al menos dos miembros familiares en su dirección y c) posee empleados no familiares. |
| Wall (1998, pág.26) | Una EF es “aquella que ha pasado hacia la segunda generación o posteriores”. |
| Ward y Aronoff (1994a, pág.85) | Un negocio pensado para la siguiente generación de la familia. |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la recolección de todas estas definiciones solo nos resta indicar cuál es aquélla que mejor se adecua a nuestro trabajo. En este sentido, hemos seleccionado la acepción que recoge únicamente las dos cuestiones principales que generalmente definen una empresa familiar, las cuales hemos identificado en este epígrafe. Por consiguiente, a partir de ahora, cuando hablemos de una empresa familiar nos referiremos a toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia, dejando a un lado la acepción que recoge el deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones debido a lo restrictivo que podría suponer la incorporación de dicho requisito en la identificación de estas compañías.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.2. EVOLUCIÓN DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE EMPRESA FAMILIAR

Comenzando con un poco de historia, la empresa familiar jugó un importante papel en el desarrollo de la civilización (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002, pág.337). En las tempranas fases de la era industrial las empresas controladas por familias dirigieron el desarrollo del proceso económico (Barry, 1975, pág.43).

De hecho, las empresas familiares fueron las que más promovieron la economía de la zona en la que se localizaban: crearon trabajos, eran de las pocas empresas que tenían éxito aun pagando impuestos, y disponían de la habilidad y flexibilidad necesarias para manejar los problemas de su economía nacional.

La empresa familiar ha ido evolucionando en la literatura desde los años setenta y ochenta, en los cuales se consideraba a ésta, desde un enfoque racional, como un negocio en el que se ponderaba el factor familiar sobre el empresarial. Es aquí donde surgen las primeras ideas de algunos autores sobre la connotación negativa que podía soportar el factor familia, indicando que la supervivencia de la empresa sólo se puede lograr a través de la eliminación de este factor (Davis y Stern, 1981, pág.223). En este sentido, Levinson (1971, pág.98) señala que “el camino más sensato para cualquier negocio es pasarse a la dirección profesional lo más rápidamente posible”, aludiendo a la falta de profesionalidad de los familiares que trabajan en la empresa.

En los últimos años, la empresa familiar se ha tenido que enfrentar a problemas importantes: tuvo que desvincularse de la correspondencia negativa que las *pequeñas empresas* soportaban, como por ejemplo la pérdida de innovación o de crecimiento; tuvo que determinar una mayor rigidez en la transferencia de activos entre generaciones y familiares; y se ha tenido que establecer como un campo propio de estudio, el cual no tiene porqué depender de otros. Así, no fue hasta la década de los noventa cuando este campo se consideró como una disciplina separada del resto (Bird *et al.*, 2002, pág.338). De hecho, son muchas las contribuciones desde diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales, junto con la Psicología y la Teoría General de Sistemas, matizando que las

mayores aportaciones provienen de psicología, sociología, economía y legislación (Wortman, 1994, pág.4); aunque hay que resaltar la inexistencia, todavía, de un claro y único paradigma dominante (Sacristán, 2002, pág.521).

Por lo tanto, y debido a la temprana edad a que se hace referencia, no es de extrañar el escaso número de publicaciones que encontramos desde un punto de vista empírico (Handler, 1989; Wortman, 1994; Tagiuri y Davis, 1996), las cuales en su mayoría se caracterizan por experiencias, historias o casos aislados (Wortman, 1994, pág.3). Cuestión a la cual se adhieren Dyer y Sánchez (1998, pág.294) abogando por una mayor colaboración entre académicos y prácticos.

De hecho, debido a que tanto la comunidad académica como la profesional ha comenzado a concebir a la empresa familiar como una disciplina distinta y separada del resto, se hace necesario comenzar a construir una infraestructura para esta nueva doctrina (Bird *et al.*, 2002, pág.337). Por ello, es de señalar el incremento, en la actualidad, de un considerable número de instituciones destinadas a facilitar las relaciones entre la propiedad y el negocio, a representar e integrar las necesidades e intereses de los propietarios familiares, y a conciliar las relaciones entre la empresa y la familia (Mustakallio, Autio y Zahra, 2002, pág.208), con el fin de conseguir un mayor reconocimiento de la empresa familiar de manera independiente.

Asimismo, a lo anterior sumamos el reciente incremento de la literatura referida a estas empresas, destacando la revista *Family Business Review*¹, la cual ha considerado de gran importancia el tratamiento de esta nueva disciplina como propia y separada del resto de doctrinas (Dyer y Sánchez, 1998, pág.287). De esta manera, se observa un pequeño incremento empírico y riguroso en estos últimos años, con grandes muestras, más variables dependientes e independientes y más uso de herramientas estadísticas (Bird *et al.*, 2002, pág.346).

¹ Principal publicación académica relacionada con las empresas familiares, la cual combina publicaciones del ámbito universitario y experiencias prácticas. Creada en 1988, incluye temas tan fundamentales en la empresa familiar como dirección, terapia familiar, conducta organizacional, financiación, consultoría, legislación y gobierno.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

De otro lado, respecto al contenido de los estudios relacionados con la empresa familiar, teniendo en cuenta que no son más que un tipo de negocios a los que se le puede aplicar todos los campos de estudio tradicionales, nos encontramos con muchos trabajos que reseñan aspectos específicos del mismo: la integración del sistema familiar y el sistema empresarial (Kepner, 1991); criterios para lograr el éxito (Churchill y Hatten, 1987); el desarrollo de estas empresas centrándose en aspectos del negocio, incluyendo al fundador, la fase o etapa y el enfoque de sistemas (Hollander y Elman, 1988); o estudios sobre la financiación, que incluyen el control, la liquidez y las necesidades de capital (Vilaseca, 1996).

Se resalta, además, que gran parte de las investigaciones realizadas en este campo se han centrado, durante años, en la temática del proceso sucesorio, la cual destaca por lo singular o específica que resulta en estas empresas familiares (Dyer y Handler, 1994, pág.71; Wortman, 1994, pág.3; Wortman, 1995, pág.54; Sharma, Chrisman y Chua, 1997, pág.9; Upton y Heck, 1997, pág.247; Dyer y Sánchez, 1998, pág.291; Veciana y García Álvarez, 1998, pág.463; Chua, Chrisman y Sharma, 2003, pág.90; Sharma, Chirsman y Chua, 2003, pág.1).

Con respecto a la sucesión, destacamos aquí datos como los que indica Cuatrecasas (1999, pág.8) de que sólo el 13% de las empresas familiares a nivel mundial alcanzan la tercera generación, justificando la importancia que se le ha otorgado a esta problemática.

Este tema ha sido tratado por muchísimos autores e investigadores de la materia y todos llegan a la conclusión de que en la mayoría de estas organizaciones el problema de la sucesión es su principal causa de mortalidad. A este respecto, en este trabajo se le dedica un apartado por considerarlo de gran relevancia, aunque no sea objeto específico de estudio. En este sentido, trataremos temas fundamentales a la hora de resolver este conflicto como son la formación que deben adquirir los sucesores y la contemplación de una figura que no forma parte de la familia pero que puede llegar a solucionar muchos de los problemas que mantienen estas firmas, la figura del profesional no familiar. No

obstante, no debemos olvidar que sólo se trata de una fase más del desarrollo de este tipo de empresas.

Una vez determinada cuál ha sido la evolución en este campo de estudio, a continuación destacaremos en qué situación se encuentra actualmente este entramado empresarial de carácter familiar.

1.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como ya se ha puesto de manifiesto anteriormente, durante la última década se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas (Dyer, 1986, pág.ix; Ward, 1987, pág.247; Handler, 1989, pág.257; Wortman, 1995, pág.53; Aronoff, Astrachan y Ward, 2002, pág.i).

Pero no sólo los académicos sino que también los empresarios, profesionales y medios de comunicación han prestado especial interés y han comenzado a reconocer la gran importancia que tienen este tipo de organizaciones en la economía de cualquier país. Como indican Cromie, Stephenson y Monteith (1995, pág.29), “la empresa familiar es más que una empresa, es una forma de vida”.

La importancia de estas compañías se plasma con los testimonios de algunos autores que muestran que la empresa familiar conforma aproximadamente el 90% de las firmas en los Estados Unidos (Lansberg, 1983, pág.39; Kets De Vries, 1993, pág.61; Astrachan y Kolenko, 1994, pág.251; Rosenblatt *et al.*, 1994, pág.2; Wortman, 1995, pág.53; Dascher y Jens, 1999, pág.2; Poza, 1999a, pág.10), o el 70-75% en España (De Aguiar, 1998, pág.25; Jiménez de Parga, 1998, pág.441; Corona, 2003a). Las referencias con respecto a la Comunidad Europea presentan pautas similares (López, Revuelta y Sánchez, 1998, pág.161).

Además, atendiendo a datos de nuestro país, el volumen de empresas familiares asciende a 2.5 millones de compañías aproximadamente (Corona, 2003a), la plantilla

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

laboral se acerca al 50% del total de la ocupación en el mercado y el 59% de los productos exportados provienen de empresas familiares (Jiménez de Parga, 1998, pág.441).

De otro lado, también los cambios en el entorno han incrementado nuestra sensibilidad con respecto a las empresas familiares (Riordan y Riordan, 1993, pág.66), teniendo que considerar la adaptación de las mismas en un medio cada vez más globalizado.

Por lo tanto, la empresa familiar es una entidad muy importante en la mayoría de economías y por ello se necesitan más investigaciones encaminadas al estudio, tanto de la estructura que estas empresas poseen como de su dinámica propia (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.29). No obstante, como ya se comentó en el apartado anterior, todavía los estudios centrados en la empresa familiar ocupan un puesto muy inferior en la literatura del *management* (Litz, 1995, pág.100).

Por último, también es interesante resaltar la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en este caso, conformando una parte muy importante del total de empresas familiares (Kirchhoff y Kirchhoff, 1987, pág.25; De Arquer, 1992, pág.459; Upton y Heck, 1997, pág.244). Como indican López, Revuelta y Sánchez (1998, pág.160), este grupo de empresas “constituyen la columna vertebral que sostiene actualmente el sistema socio-económico global”. No obstante, no hay que confundir el término empresa familiar con pequeña empresa ya que estaríamos cayendo en un profundo error debido a la existencia de un gran volumen de grandes empresas también catalogadas como familiares (Litz, 1995, pág.100; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes, 1998, pág.239). Por ejemplo, en España encontramos a Chupa Chups, Almirall Prodesfarma, Lladró o Pikolín, entre otras.

Ante todos estos aspectos relevantes relacionados con la importancia de la empresa familiar, otra cuestión que también es interesante resaltar son las características que estas compañías poseen a diferencia del resto del tejido empresarial. Por ello, en el

siguiente epígrafe destacamos algunas de las características consideradas en la literatura como más interesantes a la hora de establecer distinciones con otras empresas.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Si efectuamos una visión rápida de las características que posee la empresa familiar, podemos indicar que ésta generalmente se presenta como autoritaria, centralizada, con falta de confianza y delegación, con falta de planificación, y con una alta dependencia del poder del fundador derivada de su centralización (Dyer y Handler, 1994, págs.76-77).

Sin embargo, son muchas más las cuestiones que resultan interesantes conocer a fondo al tratar con este tipo de negocios. Por todo ello, a continuación vamos a enumerar algunos de sus rasgos más significativos, por los cuales recibirán un trato especial y diferente al resto de las empresas.

De este modo, en primer lugar habría que mencionar la existencia de varios subsistemas que engloban a un sistema común que es el negocio familiar. Aquí incluiríamos el subsistema **empresa**, el subsistema **familia** y el subsistema **propiedad**, y la forma en que éstos, en la medida en que estén presentes en la compañía, van a influir en la firma de una u otra manera. Así, al examinar las relaciones que se pueden dar o pueden existir en estas empresas, haremos referencia a estos temas destacando las diferencias que se encuentran por tratarse de empresas de corte familiar.

Otra característica que resalta en estas empresas es la **cultura**, o dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la firma y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar. Sobre esta cuestión podrían destacarse los trabajos de

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Dyer (1986) y Gallo (1992), los cuales realizan un exhaustivo análisis de la incidencia de dichos valores en estos negocios.

Por último, hay que subrayar otro aspecto significativo que es la **visión a largo plazo** que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares. Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993) o Donckels y Fröhlich (1991) demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la **sucesión**, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.

De otro lado, las empresas familiares pueden conseguir algunas ventajas competitivas derivadas de la flexibilidad, resultado de la coincidencia de propiedad y dirección en una familia, la cual puede facilitar y agilizar la toma de decisiones; el mayor compromiso, asociado al deseo de continuidad a través de las sucesivas generaciones; y también cohesión desde el punto de vista interno y conexión con el exterior (Riordan y Riordan, 1993, pág.66; Miller y Le Breton, 2003, pág.127). Internamente, la mayor cohesión se consigue gracias a la visión compartida de todos los miembros de la organización y, todo ello, articulado con la cultura familiar que coexiste en la empresa. De otro lado, la conexión con el exterior se alcanza gracias a la dirección que estas compañías presentan hacia el largo plazo. Así, sus socios potenciales conocen la reputación y el nombre que hay detrás de la empresa, el de la familia, consiguiendo favorecer las relaciones más que las transacciones (Miller y Le Breton, 2003, pág.131).

No obstante, a pesar de todas estas ventajas, existen multitud de dificultades asociadas con la agrupación, por los miembros de la organización, del trabajo y la familia (Riordan y Riordan, 1993, pág.66), cuestiones que hay que minimizar si se quiere lograr que la empresa alcance el éxito. Entre otras destacan el traspaso generacional, del cual ya se ha referido algo en el apartado anterior de este trabajo y que será tratado en mayor profundidad seguidamente; el conflicto de intereses, que puede darse con distintos grupos de la organización; la confusión de patrimonios, problema

muy preocupante para la mayoría de empresas familiares, que dificulta el poder delimitar qué es de la empresa y qué pertenece a la familia; etc.

A continuación describiremos algunos de los contenidos más importantes relacionados con estas empresas de propiedad familiar.

1.2.1. LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

El impacto de la propiedad ha resultado ser bastante notable en las publicaciones encaminadas a revelar su incidencia sobre la eficiencia de la empresa (Daily y Dollinger, 1993, pág.79), considerando en muchos casos que las empresas familiares pueden ser más eficientes que el resto (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Daily y Dollinger, 1992; Harvey, 1999; McConaughy, Matthews, y Fialko, 2001). Diremos, además, que la propiedad y el control afectan de manera relevante a las características organizacionales y a los procesos (Cubbin y Leech, 1983, pág.354; Daily y Dollinger, 1991, pág.3).

La coincidencia del directivo en la figura del propietario hace que se reduzcan los costes derivados de la diferencia de intereses entre ambos, los cuales surgen al tratar cada uno de ellos de maximizar su propia utilidad² (Daily y Dollinger, 1992, pág.120). En este sentido, existen estudios que argumentan la eliminación del conflicto entre los objetivos que persigue el propietario y aquellos que persigue el directivo, cuando una misma persona o una misma familia juega este doble papel (Monsen, 1969, pág.21). Otros, por el contrario, destacan aspectos relacionados con la propiedad y derivados de su coincidencia con la dirección indicando que, en estas situaciones, surge el oportunismo y el riesgo moral, llevando en ocasiones a resultados negativos en la empresa familiar (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003, pág.181).

² En este contexto destaca el trabajo de Galbraith (1978, págs.144-150), en el cual se indica la necesidad de una separación de aquellos que poseen el capital necesario para la empresa, el empresario, y los que deben dirigir el negocio, dejando paso así a una nueva sociedad mucho más madura desde el punto de vista industrial.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una vez se tiene claro que en estas empresas suele coincidir propiedad y gestión no hay que olvidar que otro tema importante en cuanto a la propiedad es la evolución de estas compañías. Con el transcurso del tiempo, estas firmas deben evolucionar pasando por diferentes etapas en su propiedad. Como indica Ward (1987, pág.20), son varias las fuerzas que impulsan a esa evolución: la naturaleza del negocio, el carácter de la organización, la motivación del propietario-directivo, las expectativas económicas de la familia, o los objetivos de ésta.

La transición entre una y otra etapa puede constituir una auténtica crisis para la organización, sobre todo en las primeras generaciones. En estos casos el papel del fundador es muy importante ya que tiene que afrontar el cambio hacia una nueva etapa. Es esta figura la que, desde una perspectiva estratégica, “ejerce una particular influencia sobre los directivos, la motivación, los valores, los objetivos y sobre las actitudes que son centrales en la organización” (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000, pág.27). Esto también puede ocurrir en el resto de organizaciones, sin embargo, en este caso hay que destacar el factor familia como un componente que va a condicionar las decisiones y acciones que se tomen en este contexto de cambio.

Ante esto, se han descrito multitud de modelos que explican el crecimiento y desarrollo de este tipo de compañías con el fin de explicar las características que se presentan en cada una de las etapas (Ward, 1987; Hollander y Elman, 1988; Churchill y Hatten, 1987; Gersick, Davis, Hampton McCollon y Lansberg, 1997).

Los patrones de dispersión de la propiedad pueden variar desde la primogenitura, en la cual el liderazgo y el control pasan a manos del miembro que ha nacido antes, hasta la copropiedad, en la que los distintos miembros o parientes reciben porciones iguales de la propiedad de la empresa (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003, pág.183). Así, y siguiendo el modelo utilizado por Gersick *et al.* (1997), el cual incorpora la dimensión temporal a los modelos existentes del ciclo de vida de la empresa familiar, estas compañías siguen tres grandes etapas, como son: fundador controlador, la propiedad de hermanos y el consorcio de primos.

Primera etapa: fundador controlador

La primera etapa se caracteriza por la presencia de un fundador, que generalmente dirige la firma con procesos de toma de decisiones centralizadas (Geeraerts, 1984, pág.235; Daily y Dollinger, 1991, pág.3; De Arquer, 1992, pág.463).

Es tal su importancia que, tras gobernar durante muchos años, sirve de ejemplo a las futuras generaciones, incluso influyendo en su visión, objetivos y estrategias futuras (Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.28; Corbetta, 2000, pág.21; Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000, pág.29). Así, el fundador tiene un estilo y cultura propios pudiendo determinar el nivel de contacto con el negocio, creando conflictos de lealtad con aquellos no pertenecientes a la familia y creando dependencia potencial del sucesor con éste (Rosenblatt *et al.*, 1994, págs.134-135).

No obstante, como algunos autores comentan y ya pusimos de manifiesto en apartados anteriores, en las tempranas fases puede que todavía no se considere a la empresa como familiar hasta que no aparezca el deseo de transferir el negocio a los familiares (Churchill y Hatten, 1987, pág.57; Gallo y García Pont, 1989, pág.68).

El periodo de transición de la primera etapa puede encontrarse con dificultades tanto por los miembros familiares como por el resto de los miembros de la organización. La oposición puede venir dada por varios factores, entre otros: el interés personal, ya que pueden sentirse amenazados los objetivos e intereses de ciertos individuos; la incertidumbre, por miedo a lo desconocido; la falta de entendimiento y confianza, en la nueva situación; y las distintas percepciones y metas, dependiendo del individuo que esté a la cabeza de la organización (Manzano, Ayala y González, 2003, págs.222-223).

Segunda etapa: sociedad de hermanos

En esta segunda fase nos encontramos con una mezcla entre la primera y la segunda. De la primera se conserva el papel controlador centrado en una persona que normalmente suele ser el primogénito al que el fundador cede su poder y considera

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

como líder en la empresa, pero en esta segunda la propiedad recae en manos de los hermanos.

En esta fase aumenta la complejidad con respecto a la anterior puesto que ahora la propiedad y el control no tienen por qué recaer en la misma persona y, por lo tanto, pueden aparecer una serie de conflictos que no ocurrían en la etapa anterior.

En cuanto a la formalización, quizás en esta fase sea mayor aunque sin existir grandes diferencias con respecto a la anterior. Sin embargo, sí hay que tener en cuenta que es más probable que se opere con la presencia de profesionales ajenos a la familia que van a trabajar en la empresa con unos intereses distintos a los miembros familiares y que pueden dotar a la empresa de cierta formalización.

Este tema de la conveniencia de entrada de profesionales no familiares ha sido estudiado en numerosas ocasiones. En este sentido, por un lado encontramos autores que señalan que estos profesionales evitan el fracaso de estas peculiares empresas, abogando por la separación de propiedad y gestión (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Cole, 2000). Sin embargo, otros se decantan por la no intrusión de gerentes profesionales en empresas familiares por sus incongruencias con respecto a los intereses entre éstos y los propietarios (Barach, Gantisky, Carson y Doochin, 1988; Daily y Dollinger, 1992).

Con respecto a la anterior etapa se destaca un pequeño crecimiento que ha llevado a la firma a la necesidad de coordinarse y estructurarse jerárquicamente.

Por último, queda mencionar la estrategia seguida por estas empresas en esta fase, la cual no presenta grandes cambios en relación con la etapa anterior, pero además, debemos añadir que dependerá del papel que ocupe el líder. Si seguimos con un líder el cual concentra todo el poder, la estrategia puede mostrarse reacia a la innovación y, por lo tanto, dicha empresa se limita a sobrevivir en el mercado con el mínimo riesgo. En el caso de que el poder se delegue entre los hermanos propietarios, nos encontramos con una visión menos reacia a dicha innovación y la empresa, aun persiguiendo la

continuidad, que suele ser el fin último de estas compañías, mantendrá una ligera tendencia al crecimiento con sus respectivas consecuencias. Lo anterior plantea los problemas de financiación que muchas empresas familiares acarrearán por miedo a perder el control, prevaleciendo el pensamiento de que la ayuda de capital externo les lleva a la pérdida del poder que ejercen en la empresa.

Tercera etapa: consorcio de primos

La tercera etapa la componen, generalmente, los primos de la empresa familiar, es decir, los nietos del fundador. Cuando el negocio madura surgen formas organizacionales más complejas tal que la solapación de las relaciones de la empresa y la familia pueden aumentar los conflictos (Lansberg, 1983, pág.40; Davis y Harveston, 2001, pág.27).

En esta etapa, quizás la más compleja de todas, para poder coordinar las expectativas, los objetivos y las necesidades de todos los miembros familiares hay que ver si comparten valores comunes o si sus diferencias son tan grandes que no existe un interés común ni por la empresa ni por la familia (Ward, 2001, pág.41).

Si no existe un interés de todos los miembros familiares por el negocio, puede ocurrir, según Levinson (1971, pág.96), que se constituyan importantes barreras a la comunicación impidiendo una adecuada planificación y toma de decisiones, y contribuyendo a una alta tasa de mortalidad de estas empresas.

Una adecuada transición de una etapa a otra requiere de una correcta planificación de esta sucesión y que la transferencia de poder sea ordenada con el fin de que la transformación no cause incertidumbre en empleados, clientes o proveedores sobre el futuro de la empresa (Manzano, Ayala y González, 2003, pág.224). Esto nos conduce, además, a la necesidad de que la empresa lleve a cabo una planificación estratégica de la transición, en la cual se incluyan todos estos cambios que se van a ocasionar con la llegada de la nueva etapa.

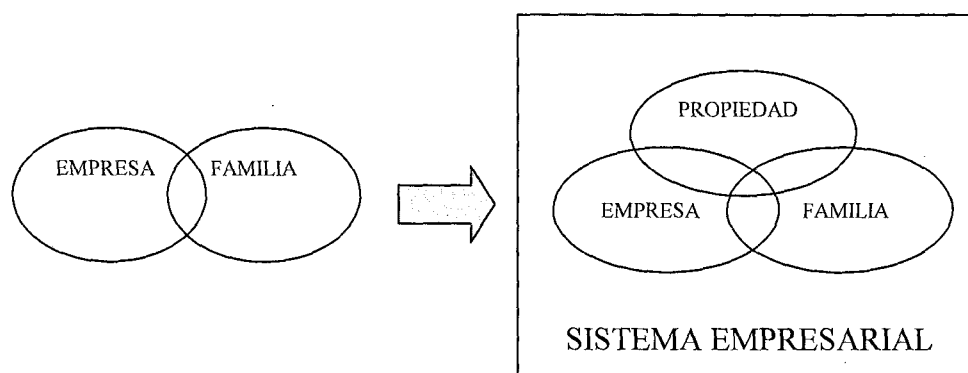
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.2. LAS RELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como ya comentamos al principio de esta investigación, la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de conocer qué tipo de relaciones aparecen en estos negocios. Es evidente, pues, el reconocimiento de la interacción, interrelación y poder de ambos componentes que forman esta empresa, la familia y el negocio (Hollander y Elman, 1988, pág.146).

El enfoque de sistemas³ o la teoría evolutiva de la empresa, enfoques utilizados en el estudio de la empresa familiar, ayudan a descubrir las interacciones que se producen en este tipo de organizaciones (Gersick *et al.*, 1997; Hollander y Elman, 1988), relaciones que quedan ilustradas en la figura 1.

Figura 1: El sistema empresarial de la Empresa Familiar



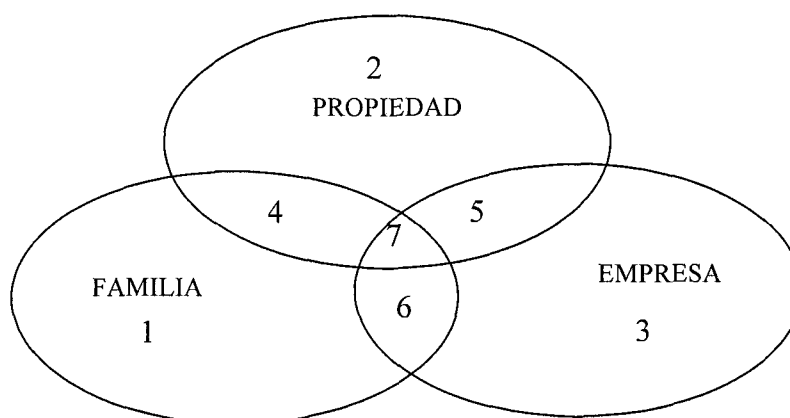
Fuente: Adaptado de Churchill y Hatten (1987, pág.55) o Tagiuri y Davis (1996, pág.200)

En este sentido, son importantes las aportaciones de autores como Davis y Tagiuri (1989), los cuales en un primer momento desglosaron el sistema Empresa Familiar en dos subsistemas: la *familia* y la *empresa*; pasando más tarde a otros modelos que siguieron al anterior, donde se sumaba un tercer subsistema conocido como la *propiedad*, aumentando así la complejidad (Churchill y Hatten, 1987, pág.55; Tagiuri y Davis, 1996, pág.200).

³ Algunos autores que han tratado a la empresa familiar desde este enfoque son: Davis (1968), Levinson (1971), Barnes y Hershon (1976), Rosenblatt *et al.* (1994) o Donckels y Fröhlich (1991).

Todas estas cuestiones vienen recogidas en el “Modelo de los Tres Círculos” (Davis y Tagiuri, 1982), el cual ha sido objeto de mención en trabajos posteriores debido a que recoge todas las posibles relaciones que se pueden dar en estas firmas (Leach, 1993; Gersick *et al.*, 1997). Este modelo es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de las empresas familiares (Gersick *et al.*, 1997, pág.7). Por ejemplo, las luchas familiares por la política de dividendos o la planificación de la sucesión pueden ser entendidas desde diversos puntos de vista en función del lugar que ocupe la persona en el modelo. De este modo, según este patrón, podemos encontrar multitud de situaciones, según muestra la siguiente figura.

Figura 2: El Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Gersick *et al.* (1997, pág.6)

Como indican los autores que han tratado este modelo, cualquier individuo que trabaje en la empresa se puede situar en alguno de los sectores de este gráfico. Por ejemplo, la persona que sólo tenga un nexo con la firma estará en los sectores 1, 2 ó 3. Así, un familiar que no sea propietario y que no trabaje en la empresa se ubicará en el sector 1.

Del mismo modo, también existen personas que tienen más de un nexo con la organización. Un propietario que es miembro de la familia pero que no trabaja en la empresa se situará en el sector 4. Y en el sector central, en el 7, se situarán aquellas personas que son de la familia, trabajan en la empresa y, además, son propietarios de la misma.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Hay que destacar en este caso el rol de los valores familiares para equilibrar los tres subsistemas anteriores: la familia, el negocio y la propiedad. De hecho, los valores que posea una empresa familiar pueden ser considerados más importantes que para las no familiares. Así, destacan la unidad y el compromiso como fortalezas inherentes a la naturaleza de estas compañías (Gallo, 1995, pág.11), y la lealtad, la protección y la educación de sus miembros como valores que resaltan el carácter introvertido en la mayoría de ellas (Leach, 1993, pág.50).

Por lo tanto, los atributos que la empresa familiar posee se derivan del solapamiento de la familia, la propiedad y la dirección y de sus interacciones (Tagiuri y Davis, 1996, pág.201), de tal manera que las relaciones en un área pueden influir en las relaciones de las demás (Churchill y Hatten, 1987, págs.54-55). Como argumentan los investigadores de las teorías del comportamiento organizacional (Cyert y March, 1963), la existencia de múltiples objetivos en la empresa viene de la mano de la interacción de grupos o coaliciones en la misma. A la empresa familiar se le añade la presencia de un propietario que además es directivo y forma parte de la familia, con lo cual la situación aun acrecienta su complejidad (Tagiuri y Davis, 1992, pág.49).

En este sentido podemos identificar dos tipos de normas dentro de una empresa familiar (Lansberg, 1983, pág.42). Por un lado encontramos aquéllas que vendrían por parte de la familia, a saber: relaciones verticales, entre padres e hijos, en función de la necesidad de cada uno de ellos; y relaciones horizontales, entre hermanos, señalando la equidad que debe existir entre los mismos. Por otro lado, nos encontramos con las normas por parte de la empresa, en cuyo caso destaca el concepto del mérito de cada persona.

Observando la complejidad de la que son partícipes este tipo de empresas, se llega a la conclusión de que comprendiendo ambos sistemas, la familia y la empresa, se puede conseguir información que puede ser crítica para conocer cómo las relaciones familiares afectan a la dirección del negocio (Francis, 1993, pág.50). En este caso hay que considerar que es imposible aislar ambos roles y es necesario aceptar la dualidad y respetar la integridad de cada uno de los sistemas.

1.2.3. LA CULTURA FAMILIAR

Otro aspecto adicional y único de las empresas familiares lo conforma su cultura familiar. Ésta se compone, fundamentalmente, de la participación de los miembros familiares en la dirección de la empresa y del papel del fundador.

Antes de comenzar descubriendo cuáles son las peculiaridades de la cultura que poseen estas empresas de índole familiar empezaremos intentando definir qué se entiende por cultura. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001, pág.714), la palabra cultura tiene varias acepciones. Así, podemos destacar en primer lugar la identificación de cultura con cultivo, es decir, acción y efecto de cultivar. Otro significado interesante de esta palabra sería el “conjunto de conocimientos que permiten a alguien desarrollar su juicio crítico”. Y, por último, entre otras también podríamos incluir “al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc”.

Desde esta última acepción, la cultura puede ser considerada como un conjunto de percepciones compartidas por distintas personas, las cuales se encuentran en situaciones similares en su vida cotidiana (Hofstede, 1980, pág.43).

A partir de lo anterior también sería relevante conocer qué se concibe por cultura empresarial ya que juega un papel esencial en la dirección de la empresa, permitiendo “mejorar la adaptación de la empresa al entorno y reducir el riesgo en la toma de decisiones” (Claver, Llopis y Gascó, 1995, pág.302).

Como cultura empresarial entendemos, según Llopis Taverner (1992, pág.22), “el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno”.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Asimismo, las creencias, obtenidas gracias a la repetición de comportamientos satisfactorios; los objetos visibles, considerados tradicionales y que forman parte de la empresa; y los valores propios del fundador, que se transmiten de generación en generación, componen la cultura empresarial según Schein (1992, pág.26).

Con estas definiciones se pone en relieve la importancia de la cultura empresarial en los negocios ya que con ella se pretende conseguir los siguientes cometidos (Llopis Taverner, 1992, págs.36-37): definir los límites de la organización, estableciendo las fronteras entre unas y otras; reducir el riesgo en las fusiones, adquisiciones y diversificaciones; reducir los conflictos entre los miembros de la empresa; conseguir incrementos de productividad; ser un factor decisivo para el éxito de las *joint-ventures*; permitir reconocer si la adopción de nuevas tecnologías será asumida de forma satisfactoria; ser un punto esencial en la socialización; y permitir determinar el desarrollo de la estrategia empresarial.

Con respecto a la empresa familiar, esta claro que en muchos aspectos es como cualquier otra empresa. Sin embargo, hay que indicar que resulta única en un aspecto clave: sus propietarios, directivos y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo” (Leach, 1993, pág.49). De este modo, comenzando con lo particular de la cultura en estas firmas, existe evidencia del compromiso de los miembros familiares con la organización derivados de la participación en los negocios como directivos o por compartir una historia. En todo este proceso no hay que olvidar la figura del fundador como pieza clave, el cual pone las bases que llevan al éxito o fracaso de la empresa familiar, y del mismo modo, tampoco queda atrás la aportación de cada una de las generaciones a su paso por la empresa (Cappuyns, 2000, pág.29).

En cuanto al fundador, éste ejerce una especial influencia en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000, pág.28), teniendo un gran impacto tanto interna como externamente. Con relación al exterior, para lograr que la empresa sobreviva en un entorno cada vez

más dinámico, y desde el punto de vista interno, para resolver los problemas de integración.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar viene influida por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994, pág.331; Cappuyns, 2000, pág.29), lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios (Hollander y Elman, 1988, pág.149).

Del mismo modo, como importante y característico de esta cultura destacamos el papel de los valores ya comentados en el apartado de las relaciones en la empresa familiar, que dan soporte a la cultura corporativa y a la toma de decisiones, y constituyen los cimientos de la significativa visión a largo plazo que estos negocios poseen (Koiranen, 2002, pág.177). También pueden desembocar en un refuerzo de la lealtad o, incluso, en un aumento de la motivación de sus miembros (Tagiuri y Davis, 1996, pág.204). Sin embargo, no hay que olvidar que en estas empresas las emociones son muy importantes y estas últimas pueden llegar a dificultar la interpretación o la objetividad.

Si bien una cultura estable es una de las fortalezas con las que estas empresas familiares pueden contar, no hay que olvidar que también puede ser fuente de debilidades debido a la rigidez que puede suponer a la compañía, sobre todo en un entorno en constante cambio como el actual (Leach, 1993, pág.30; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.13). Así, existen autores, como Donnelley (1964, pág.101) o Levinson (1971, págs.91-92), que resaltan una actitud reacia a delegar y una tendencia hacia el secretismo en cuanto a todo lo que ocurre en el negocio por parte de los miembros de estas firmas.

Otra de las cuestiones que también sería interesante tener en cuenta, por su influencia en el éxito y continuidad de la empresa, es cómo afecta la cultura en el proceso de sucesión. En este caso, la cultura heredada en la empresa puede suponer un

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

factor clave para la compañía. Así, podemos caracterizar a la socialización⁴ como uno de los principales procesos a través de los cuales la cultura de la empresa se transmite y mantiene (García Álvarez, López Sintas y Saldaña, 2002, pág.190; Manzano y Ayala, 2002b, pág.577; García Álvarez y López Sintas, 2003, pág.30). Esta socialización permite asegurar la continuidad de sus valores y normas esenciales a la vez que dota a las nuevas generaciones de los conocimientos, habilidades y actitudes que les ayudan a responder a las dificultades que presente su entorno de trabajo (Schein, 1988, pág.54).

No obstante, hay que considerar que la coherencia de valores entre sucesor y sucedido, esencial para asegurar la continuidad de la empresa familiar, puede facilitar el proceso sucesorio pero no garantizar el futuro (García Álvarez y López Sintas, 2003, pág.31).

En este sentido, y centrándonos principalmente en las investigaciones realizadas por Dyer (1986, págs.35-37), se pueden distinguir tres patrones de la cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio:

- La familia patriarca: el padre es la principal figura de autoridad y todos los demás miembros de la familia obedecen sus órdenes. Además, éste suele ser bastante reacio a compartir responsabilidades e información y existe poco contacto con sus descendientes.
- La familia colaboradora: en este caso el fundador confía en su familia, existiendo un mayor reparto de poder entre todos los miembros familiares. Así, prevalece una mayor motivación a la hora de fijar objetivos y valores empresariales, esforzándose para trabajar de manera agregada en el conjunto de la firma.
- La familia conflictiva: cada miembro familiar, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suele desconfiar el uno del otro, caracterizándose, además, por unas relaciones siempre en conflicto.

A partir de cada uno de estos patrones de cultura familiar, podemos encontrarnos con distintos tipos de gerencia y, a su vez, de problemas en el traspaso generacional,

⁴ Según Schein (1988, pág.54), la socialización hace referencia a un proceso de “aprendizaje de normas”, de adoctrinamiento y aprendizaje, o aprender qué es importante en una organización.

siendo, quizás, la familia colaboradora la más efectiva por su menor dependencia del fundador y mayor cooperación de todos los miembros de la organización. En este sentido, podríamos destacar que, según Handler (1990, pág.38), cuando no existe fácil comunicación o confianza entre los miembros familiares, la sucesión puede resultar crítica.

Como resultado, y a partir de todas estas cuestiones que hemos resaltado con respecto a la cultura familiar, esta cultura peculiar se muestra como una de las características definitorias que nos permiten afirmar con seguridad que una empresa es familiar si presenta una cultura parcial y voluntariamente compartida, durante periodos prolongados de tiempo, con la cultura de una familia (Gallo, 1992, pág.232).

1.2.4. EL PROCESO DE TRASPASO GENERACIONAL

Una última cuestión a tratar, encuadrada en las características que poseen estas empresas, está relacionada con el traspaso generacional. Son muy pocas las empresas familiares que superan la segunda generación, de ahí que la sucesión del negocio se imponga como uno de los problemas de dirección más importantes (Davis, 1968, pág.402; Handler, 1990, pág.37; Welsch, 1991, pág.199; Riordan y Riordan, 1993, pág.66).

La empresa familiar también puede ser definida desde el punto de vista de la sucesión. Así, como ya indicamos en el epígrafe de las definiciones sobre empresa familiar, existen autores que la definen no por ser fundadas por familiares sino por el momento en el que éstos ansían dejar dicha empresa a sus hijos. Asimismo, se cataloga a estas firmas como familiares cuando existe descendencia familiar del fundador y una transferencia de poder hacia los más jóvenes (Churchill y Hatten, 1987, pág.52).

De esta manera, Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001, pág.21) definen el proceso de sucesión como “las acciones y eventos que permiten la transmisión del liderazgo desde un miembro familiar a otro. Los dos miembros deben formar parte del núcleo de la familia, y pueden ser o no de la misma generación”.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como ya hemos indicado en alguna ocasión, la sucesión es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que sólo el 30% de las empresas familiares, en la mayoría de países, pasan a la segunda generación (Birley, 1986, pág.36; Ward, 1987, pág.xvi; Francis, 1993, pág.49; Kets De Vries, 1993, pág.60; Wortman, 1995, pág.53; Upton y Heck, 1997, pág.244; Zaudtke y Ammerman, 1997, pág.55; De Aguiar, 1998, pág.35; Dascher y Jens, 1999, pág.2; Shepherd y Zacharakis, 2000, pág.25; Poza, 2000, pág.29; Amat, 2003, pág.55). Como subrayan Lansberg (1983, pág.41) y Poza (1999a, pág.28), la mayor parte de las empresas familiares tienen un ciclo de vida inferior a los 25 años, relacionado estrechamente con la dirección del fundador. La cuestión clave, por lo tanto, es determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia.

En este sentido, podemos distinguir tres posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor (Levinson, 1971, pág.91; Ambrose, 1983, pág.53; Aragonés, 1992, pág.131), no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa (Tagiuri y Davis, 1996, pág.206), con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquéllos que no sean designados como sucesores.
3. Y tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor.

Así, se puede observar como, en este momento decisivo del proceso sucesorio, este tipo de empresas se enfrentan a los mismos problemas que el resto de compañías, pero añadiendo una serie de dilemas de orden psicológico y emocional relacionados con la dimensión familiar, de tal manera que la cuestión del cambio de liderazgo plantea un problema que amenaza la supervivencia de dichas empresas (Leach, 1993, pág.37), considerándose como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar (De Arquer, 1992, pág.463; Fox, Nilakant, Hamilton, 1996, pág.15;

Cappuyens, 2000, pág.25; Menguzzato y Máñez, 1999, pág.194; Shepherd y Zacharakis, 2000, pág.25; Monreal, Calvo-Flores, García, Meroño, Ortiz, Sabater, 2002, pág.28; Thomas, 2002, pág.321).

Ante lo anterior, una de las cuestiones más importantes que se plantean en los estudios sobre la empresa familiar es por qué estas empresas no sobreviven al traspaso generacional.

Según Ward (2001, págs.40-41), encontrar en la familia a la persona adecuada para dirigir el negocio sólo conlleva el 10% de los fracasos empresariales; la resistencia al cambio y a la no adaptación con nuevas estrategias, al igual que para las empresas no familiares, supone un 20% de los fracasos; en tercer lugar, el aumento de la falta de capital cuando la empresa crece, unido al pago de impuestos o compra de acciones se calcula en un 10%; y, por último, aquellos factores más importantes que actúan dando lugar al fracaso en el traspaso generacional, según el autor, son la lucha de poder entre generaciones, la dificultad de la transición y la no cesión del poder por parte del fundador, lo cual implica el 60% de estos fracasos.

Soluciones para abordar la problemática de la sucesión: la planificación

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional. De esta manera, la edad del fundador y la inminencia de la sucesión a los descendientes son de tal trascendencia que constituyen un tema central y básico en la vida familiar (Davis y Stern, 1981, pág.226). En este sentido, Gallo (1998, pág.22) argumenta que, en la mayoría de los casos, las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo. Una excesiva persistencia, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro de una forma racional y efectiva, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y, además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo,

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de manera que ésta puede llegar a desaparecer (Cuatrecasas, 1999, pág.9). Este problema, asociado con la continuidad de la empresa familiar, puede constituir uno de los obstáculos para la estabilidad y el crecimiento de las empresas más difíciles de superar (Davis y Stern, 1981, pág.232).

Todo esto nos lleva a considerar a la sucesión como un proceso complejo (Gallo, 1995, pág.134; Cabrera y García Almeida, 2000, pág.51) cuyo éxito depende de multitud de factores que influyen en el correcto desarrollo y garantizan la viabilidad del negocio, la integridad de la familia y la satisfacción de las necesidades e intereses de los participantes (Cabrera, De Saá y García Almeida, 2001, pág.41). Por lo tanto, ante este inminente e inevitable proceso por el que las empresas familiares tienen que atravesar, lo más deseado es que estas compañías se anticipen y dirijan el mismo con el fin de lograr los resultados esperados (Dyck, Mauws, Starke y Mischke, 2002, pág.144).

En este sentido son varias las soluciones que se plantean. Por un lado, una solución que comparten muchos autores es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la *planificación estratégica* de la compañía (Ward, 1988, pág.47; Leach, 1993, pág.108; Oltra, 1997, pág.43; Corbetta, 2000, pág.26; Thomas, 2002, pág.321).

Por planificación entendemos, según Tarragó Sabaté (1983, pág.191), la determinación de “las actividades y sucesos que deben intervenir en un proyecto y el orden que dichas actividades y sucesos deben guardar entre sí”. En la empresa, esta planificación es considerada como un “proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad” (Strategor, 1995, pág.371). Por tanto, el concepto de planificación estratégica abarcará el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la empresa. Así, podemos definirla como la principal herramienta que permite a la dirección de la empresa concebir un futuro deseable, plasmando en planes todos los supuestos y decisiones que se integran en este proceso de Dirección Estratégica.

Con esta planificación, la cual consiste en una serie de fases o etapas cuyo objetivo es servir como medio para revisar y aceptar estrategias propuestas, se trata de desarrollar la estrategia a través de un proceso estructurado y formal (Steiner, 1979, págs.76-77; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, pág.95); con el fin de satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación.

No obstante, en este tipo de empresas hay que recordar que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial sino también la familiar (Drozdow y Carroll, 1997, pág.77; Carlock y Ward, 2003, pág.34, pág.57), teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia. En este caso, la planificación estratégica de la familia añade un componente muy diferente ya que en esta planificación los valores familiares significan mucho, de tal manera que se intenta adecuar dicha estrategia a la cultura, valores y reflejo de lo que estos miembros son como empresa familiar. Como hemos visto en el epígrafe de la cultura familiar, ésta junto con los valores juegan un papel muy importante en este proceso generacional. Además, la misma puede suponer un marco de reconciliación de los valores de la familia y los del negocio, y promover y compartir la toma de decisiones.

Según Leach (1993, pág.109) esta planificación estratégica en el contexto de la familia consiste en los siguientes pasos: abordar los problemas de la relación familia-empresa; crear reuniones familiares o un consejo familiar, con el fin de contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y sus puntos de vista; recoger de manera formal los valores y políticas de la familia; supervisar los progresos de la familia; y mantener una comunicación regular a través de dichas reuniones.

A pesar de lo beneficiosa que puede resultar esta planificación (Jones, 1982, pág.18; Malone, 1989, pág.41; Astrachan y Kolenko, 1994, pág.260; Carlock y Ward, 2003, pág.32), muchas empresas familiares suelen oponerse a la misma por creer que esto no beneficia a la consiguiente sucesión, resaltando la inexistencia de trabajos que ayuden a cambiar la dirección de estas ideas (Fiegner, Brown, Prince y File, 1996, pág.24). Así, y como argumentan Buchholz, Crane, Nager y Ortega (2000, pág.293),

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

estas empresas no suelen llevar a cabo una planificación exhaustiva ni establecer estrategias empresariales formales, sobre todo aquéllas que se encuentran en primera generación.

Por otro lado, otra solución que complementa a la anterior planificación es comenzar con la *planificación del proceso de sucesión* (Barach *et al.*, 1988, pág.49; Handler, 1990, pág.49; Aragonés, 1992, pág.132; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.32; Oltra, 1997, pág.43; Le Van, 2003, págs.99-100; Sharma *et al.*, 2001, pág.26; Sharma, Chrisman, y Chua, 2003, pág.1). Este cambio debe estar planeado de antemano ya que afecta a muchos factores, no sólo a la familia sino también a la organización, facilitándose con dicha planificación el proceso (Ambrose, 1983, pág.56). Como indican Barach *et al.* (1988, pág.49), “la planificación para la integración de la nueva generación en la empresa familiar es una cuestión estratégica de gran importancia”, ayudando a la empresa familiar a lograr su desarrollo, evolución y perpetuidad (Vilaseca, 2002, pág.304).

La literatura sugiere que este proceso consiste en los siguientes pasos (Sharma, Chua y Chrisman, 2000, pág.234; Sharma, Chrisman y Chua, 2003, pág.3): seleccionar y formar al sucesor, desarrollar una visión o plan estratégico para la compañía cuando acabe la sucesión, definir el papel de la persona que dejará su puesto, y comunicar las decisiones a todas las partes de la empresa implicadas en la misma. Estas fases no tienen por qué ser secuenciales sino que se pueden dar simultáneamente.

Esta planificación debería realizarse, como señalan Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino (1995, pág.30), “cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo, que es duradera y conviene mantenerla en la familia”. Además, son muchos los factores que pueden influir en la decisión de comenzar con la planificación de la sucesión en la empresa. Entre ellos destacamos los siguientes (Sharma, Chua y Chrisman, 2000, pág.235): factores internos de la empresa como el fundador, el sucesor y la presencia de un consejo de administración activo, así como también la armonía familiar, la estabilidad, el compromiso hacia la continuidad de la empresa o los beneficios potenciales; de otro lado, encontramos la estructura

competitiva de la industria o un entorno dinámico como factores externos que también influyen en dicha planificación.

Una adecuada planificación de la sucesión puede ser beneficiosa para que el futuro sucesor pueda planear la adquisición de las habilidades y los conocimientos que va a necesitar (Shen y Cannella, 2003, pág.192). No obstante, según indican algunas investigaciones en la empresa familiar, raramente la sucesión es planificada (Rosenblatt *et al.*, 1994, pág.138; Brown y Coverley, 1999; pág.96), o existen serias dificultades a la hora de elaborar planes apropiados para la sucesión (Kuratko, Hornsby y Montagno, 1993, pág.132), sobre todo cuando se trata de empresas de pequeño tamaño (Brown y Coverley, 1999, pág.93).

Junto con la planificación, ya sea estratégica o sucesoria, señalamos también la existencia de órganos de gobierno activos, así como la elaboración y puesta en práctica de un protocolo familiar como otros determinantes del éxito de la sucesión (Aragonés, 1992, pág.132; Astrachan y Kolenko, 1994, pág.260; Sharma *et al.*, 2001, pág.27; Beraza, 2000, pág.20; Corbetta, 2000, pág.26).

Con respecto a los órganos de gobierno, la empresa familiar debe contar con una estructura de gobierno que dirija toda su complejidad, que provea cohesión y una visión compartida (Mustakallio, Autio y Zahra, 2002, pág.205). El término gobierno empresarial se puede entender como aquellos sistemas y estructuras para dirigir y controlar la empresa así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad (Neubauer y Lank, 2003, pág.105). Podemos destacar el papel del consejo de administración, el comité de dirección, el consejo de familia y las reuniones familiares como principales órganos de gobierno.

Al consejo de administración se le pueden imputar las competencias atribuidas por ley y aquellas cuestiones que afectan a la propiedad de la empresa (riesgo, crecimiento, desempeño, dividendos, liquidez o compromiso). Además, en éste aparecen representados los accionistas de la empresa, los cuales deben nombrar a los responsables de la gestión empresarial. Dicho órgano puede estar compuesto tanto por

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

familiares como por no familiares ya trabajen en la empresa o simplemente sean meros accionistas. Sin embargo, es recomendable, según numerosos expertos en la materia, la existencia de externos en este consejo que aporten su experiencia y objetividad (Le Van, 2003, pág.119; Manzano y Ayala, 2003, pág.74). Las funciones fundamentales que realiza este consejo son (Neubauer y Lank, 2003, pág.146): establecer la estrategia a seguir así como su implantación en la empresa; designar a los miembros que deben formar parte de la dirección; fijar la remuneración de los accionistas e informar a los propietarios y a todos los interesados; aprobar y revisar los planes financieros y los presupuestos; y asegurar el cumplimiento de la ley y de los estatutos, así como vigilar todas las facetas de la actividad de la empresa.

Como indican Daily y Dalton (1994, pág.1613), un consejo de administración independiente con un control activo de la situación empresarial mejora el proceso de toma de decisiones e incrementa la posibilidad de supervivencia. Así, en estas compañías, este consejo puede actuar como puente entre la empresa y la familia (Dyer, 1989, pág.232; Oltra, 1997, pág.46; Manzano y Ayala, 2003, pág.66).

Respecto al comité de dirección, éste surge con la finalidad de coordinar la actuación de los distintos directivos alrededor de la estrategia y en la implantación de los planes de acción (Gallo, 1995, pág.220). El mismo puede estar integrado por miembros familiares o no, que estén al frente de algunas áreas o funciones de la empresa, añadiendo que estos directivos deben actuar en congruencia y conocer la estrategia que se ha fijado en el consejo de administración.

El consejo de familia, órgano que ha cobrado importancia en la actualidad, es un lugar de encuentro para comunicar los planes de la familia a la empresa y viceversa. Se trata, por tanto, de una reunión formalizada donde se abandona por unos minutos el rol del directivo para tratar temas de la empresa que inciden en la familia, la cual suele celebrarse dos o tres veces al año (Amat, 1998, pág.97; Le Van, 2003, pág.142). Entre otras, las competencias de este consejo familiar son: la formulación de los valores familiares, las políticas de incorporación, las normas de comportamiento o la resolución de conflictos familia-empresa. Este órgano, al igual que las anteriores soluciones

planteadas, puede ayudar a la comunicación y a la elaboración de reglas que pueden conducir a la resolución de los conflictos de estas compañías (Aronoff y Astrachan, 1996, pág.40; De Aguiar, 1998, pág.38).

Aunque no existen muchos estudios enfocados a determinar el papel de este órgano, sí se pueden extraer algunas recomendaciones (Neubauer y Lank, 2003, pág.120). En primer lugar, el consejo de familia no debería estar compuesto por demasiados miembros, entre cinco y ocho podría ser un número razonable, eligiéndose por su capacidad de trabajo y no por su vinculación con alguna rama familiar. También se recomienda que se excluya a la familia política, por los posibles problemas que pueden surgir ante un divorcio. Por último, de igual forma se aconseja que exista un límite a la permanencia en este órgano, y que los miembros del consejo de administración así como el director de la empresa no formen parte del mismo, con el fin de evitar conflictos de intereses.

Por último, las reuniones familiares (también llamadas asambleas familiares) como su propio nombre indica, son reuniones que realizan, sin una periodicidad determinada, los miembros de la familia para poner en común todos aquellos asuntos que tienen que ver con la relación familia-empresa, siendo el primer paso hacia la existencia del consejo de familia (Neubauer y Lank, 2003, pág.115; Cabrera y Santana, 2002, pág.476). Aquí se tratan temas como la fijación de las condiciones para los primeros contactos de los hijos con la empresa en trabajos de verano o trabajos a tiempo parcial.

Resumiendo, entre las funciones que estos órganos de gobierno practican destacan (Sharma, Chrisman y Chua, 1997, págs.11-12): proporcionar nuevas perspectivas y nuevas direcciones; dirigir el progreso de la empresa familiar y actuar como árbitros; ayudar en la sucesión dando soporte al nuevo líder (Shen y Cannella, 2003, pág.197); analizar las fuerzas percibidas y las debilidades más objetivamente; y actuar como catalizador del cambio.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Con respecto al último aspecto enumerado, autores como Poza (1999b, pág.29), Dyck *et al.* (2002, pág.145), Ward (1987, págs.14-15) o Amat (2003, pág.58) sugieren que la sucesión puede tomarse como una oportunidad para la regeneración de la empresa familiar. Según esos autores, con la entrada de la nueva generación se dan las condiciones idóneas para que se ponga en marcha una nueva estrategia en la compañía, venciendo la resistencia al cambio que se asocia con el fundador de la empresa y que repercute en la continuidad y adaptación de la misma. Por lo tanto, el cambio puede coincidir con la sucesión de una generación por otra.

En este sentido, los líderes de la siguiente generación se enfrentan a dos dificultades importantes: permitir el cambio reinterpretando las tradiciones y cultura de la empresa, siendo consistentes con los nuevos planes estratégicos propuestos con la llegada de la nueva generación; y generar un consenso entre todos los miembros de la familia a través de la visión (Ward y Aronoff, 1994a, pág.89).

De otro lado, la otra solución que resaltábamos es la elaboración de un protocolo familiar. Este instrumento se define como un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa (Beraza, 2000, pág.21).

Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares. En este sentido, destacaremos que el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino como un **proceso duradero** que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

Entre otros, los principales puntos que se recogen en dicho protocolo son (Amat, 1998, pág.102):

- La filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones entre familiares y en cuanto a la definición de dicha empresa.
- Los derechos que adquieren los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos como derechos a la información.
- Las ventajas que obtienen los socios de la compañía en función de su labor en la misma.
- El régimen de las transmisiones, que debe pasar posteriormente a su apunte en los Estatutos de la firma, y que nos indica principalmente cómo o a quién se pueden traspasar las acciones una vez se decida vender parte o la totalidad de las mismas o desaparezca el propietario de estas participaciones.
- Las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa.
- Y las reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.

Una vez vistas distintas soluciones que pueden utilizarse con el fin de ayudar en el traspaso generacional, seguidamente nos centraremos en algunos aspectos muy concretos y destacados en este proceso.

Formación de los sucesores y retiro del fundador

Ante la inminencia de la sucesión, y siguiendo la línea que propone Gallo (1998, págs.22-23), se debería empezar a estructurar el tránsito generacional comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por consiguiente, el proceso de sucesión se conforma por las siguientes fases: la preparación del sucesor/es; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y el retiro del fundador.

Así, comenzando con la *preparación del futuro sucesor*, el empresario fundador debe comenzar dicho proceso con la elección del que ocupará su puesto cuando se

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

produzca el traspaso generacional, sin confundir las relaciones entre la familia propietaria y la empresa en referencia a la capacidad para dirigir.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que debe tomar el fundador (Churchill y Hatten, 1987, pág.55; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.30), el cual generalmente se centrará en aquellos miembros familiares que deseen seguir formando parte del negocio (García Álvarez, López Sintas y Saldaña, 2002, pág.189), por un lado, y, si esto no es posible, seleccionar a personal ajeno a la familia.

Si la opción a seguir muestra un interés y una mayor competencia de los familiares, son muchas las estrategias que se proponen para que estos nuevos miembros ocupen su puesto en la organización familiar. Algunos autores comentan la necesidad de que los descendientes comiencen trabajando en la empresa los veranos o en trabajos de menor nivel con el fin de ganarse la confianza del resto de trabajadores⁵ y conseguir así su aceptación y credibilidad (Barach *et al.*, 1988, págs.50-52; Ward y Aronoff, 1994b, pág.54; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.35; Fiegner *et al.*, 1996, pág.23; Upton y Heck, 1997, pág.251; Corbetta, 2000, pág.23; Amat, 2003, pág.53; Dyer, 2003, pág.405). Otra opción es que el futuro sucesor comience trabajando fuera de la empresa y consiga la experiencia necesaria para luego aplicar esos conocimientos a su compañía (Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.35; Biosca, 1999, pág.52; Le Van, 2000, pág.66).

Así, podemos destacar una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y también seguridad por saber que no tiene por qué depender del propio negocio familiar ya que puede incorporarse en otros, derivado de esa mayor experiencia. Además, se añade el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, unido al respeto como profesional, y no como hijo del propietario (Barach *et al.*, 1988, pág.51).

⁵ Esto suele ocurrir, según Barach *et al.* (1988, pág.51), en el 80-90% de las empresas familiares.

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

En este sentido, la preparación del sucesor para que llegue a ser el nuevo líder no sólo requiere dominar una serie de aspectos particulares del negocio, tales como la misión, la filosofía de la empresa o la tecnología que emplea, sino que también debe aprender sobre la industria en la que la empresa está operando actualmente. Además, el futuro sucesor también debe desarrollar ciertas capacidades que le permitan cubrir las necesidades estratégicas futuras y los retos a los que se enfrentará la empresa familiar bajo su mandato (Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.36), así como influir en el resto del personal (Cabrera, De Saá y García Almeida, 2001, pág.42).

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. De esta manera, es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor de la compañía familiar (Levinson, 1971, pág.98; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.33; Corbetta, 2000, pág.24). Con esta apreciación, se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, en la que esté al frente un directivo no familiar que asesore; y una segunda, en la cual el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, una última cuestión a tratar es si se llega a una especialización funcional dentro de la empresa o si se adquiere una visión más general de la misma. Así, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad por su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

Por otro lado, la otra opción que resaltábamos aparece cuando llegado el momento de la sucesión, los herederos de la propiedad no reúnen las condiciones necesarias para la dirección de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten de padres a hijos (Calder, 1961, pág.94; De Arquer, 1992, pág.463). O también puede ocurrir que los descendientes muestren un limitado interés en el negocio

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

(Calder, 1961, pág.94), derivado de una mayor variedad de alternativas a la hora de decidir su trabajo, lo que implica un menor compromiso y obligaciones con la empresa familiar (Ambrose, 1983, pág.55; Stavrou, 1999, pág.57). Todo ello conduce a que se plantee que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia (Dyer, 1989, pág.222; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.34). De esta manera, en la planificación de la sucesión el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

En este último caso, hay que tener en cuenta dos de las opciones que se plantean (Dyer, 1989, págs.227-228). Una primera es la profesionalización de empleados de la empresa que no son familiares, es decir, la formación de estos empleados para puestos de alta dirección, lo cual no conlleva un cambio dramático para la compañía e incluso permite poder conservar la cultura que impera en la misma. La otra opción implica la entrada de profesionales externos, aspecto que sí que puede repercutir en la empresa de manera radical, influyendo en los comportamientos y en los valores.

En segundo lugar, el *desarrollo de la organización* como etapa del proceso de sucesión, es una parte fundamental en dicho fenómeno ya que debemos considerar esta sucesión no cómo un fenómeno aislado sino como un proceso (Churchill y Hatten, 1987, pág.55; Handler, 1990, pág.49; Leach, 1993, pág.212; Upton y Heck, 1997, pág.250; Stavrou, 1999, pág.43; Manzano y Ayala, 2002a, pág.435).

En este sentido, es muy importante que la organización al completo se involucre tanto en la preparación de aquel que ocupará el cargo del líder en la empresa, una vez se conoce quién es el sucesor o sucesores, así como de la reestructuración que se ha de llevar a cabo para culminar dicho proceso generacional.

Ésta también es considerada una de las fases más arduas porque son muchas las personas implicadas, y porque, como ya se ha comentado en otros epígrafes, las reacciones ante posibles cambios, con la llegada de un nuevo dirigente, pueden ser muy probables.

Con respecto a la tercera etapa, es decir, el *desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia*, en el apartado anterior ya se le ha dedicado una merecida atención debido a su gran importancia no sólo en el proceso de sucesión sino también en las prácticas de gestión de estas empresas. Por ello, pasamos a continuación a la última de las etapas, el retiro del fundador.

Una vez asegurada la prosperidad comercial del negocio y conocida la persona que cubrirá el puesto del predecesor cuando éste lo cese, la siguiente fase es el *debilitamiento progresivo y retiro* del fundador de la empresa, paso esencial en la sucesión y el más dificultoso (Fox, Nilakant, Hamilton, 1996, pág.17). Esta dificultad viene marcada por la percepción que este último tiene acerca de la sucesión como un proceso que le va a arrebatar su status o poder, o porque siente que es síntoma de vejez y que la muerte está cerca (Kets De Vries, 1988, pág.57; Harvey y Evans, 1994, págs.341-342). Todo ello puede llevar, incluso, a que se vaya en contra de los intereses de la propia empresa (Ambrose, 1983, pág.53; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.31). El desenlace final muchas veces proviene con la muerte del mismo, repercutiendo en la empresa familiar por no haber dejado atados los cabos sueltos relacionados con la nueva gerencia (Barnes y Hershon, 1976, pág.105; Fox, Nilakant, Hamilton, 1996, pág.17).

Como proponen Fox, Nilakant y Hamilton (1996, pág.19), son dos las condiciones cruciales que se deben cumplir para lograr el éxito en la sucesión: la buena voluntad del sucesor, demostrando el compromiso a largo plazo con la compañía (Dyer y Handler, 1994, pág.79); y su destreza para conseguir el conocimiento, habilidades y competencias para dirigir el negocio cuando efectivamente se retire el fundador, siendo además de crucial importancia la existencia de un respeto entre generaciones, así como una adecuada asignación de puestos respecto a los miembros de la segunda generación en la empresa.

En conclusión, en todo este proceso se han de tener en cuenta multitud de variables que van a influir en el mismo entre las cuales destacan: las relaciones familiares en términos de cohesión y adaptabilidad, el compromiso con el negocio y la

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

calidad de las relaciones entre hermanos. No obstante, también hay que considerar otras variables del ámbito empresarial como la situación económica y financiera, la cultura y los empleados no familiares (Cabrera, De Saá y García Almeida, 2001, pág.45).

1.3. LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En este tercer apartado, incluido en el capítulo que trata las características que poseen las empresas familiares, se van a desarrollar una serie de cuestiones relacionadas con la fijación de objetivos en estas firmas, distinguiendo entre los objetivos meramente empresariales y aquellos que tienen la consideración de familiares, cuestión, esta última, que marca la diferencia con respecto a otras empresas. Asimismo, también se tratará la relación entre estos objetivos como una fase previa a la formulación de la estrategia y cómo influyen en la misma.

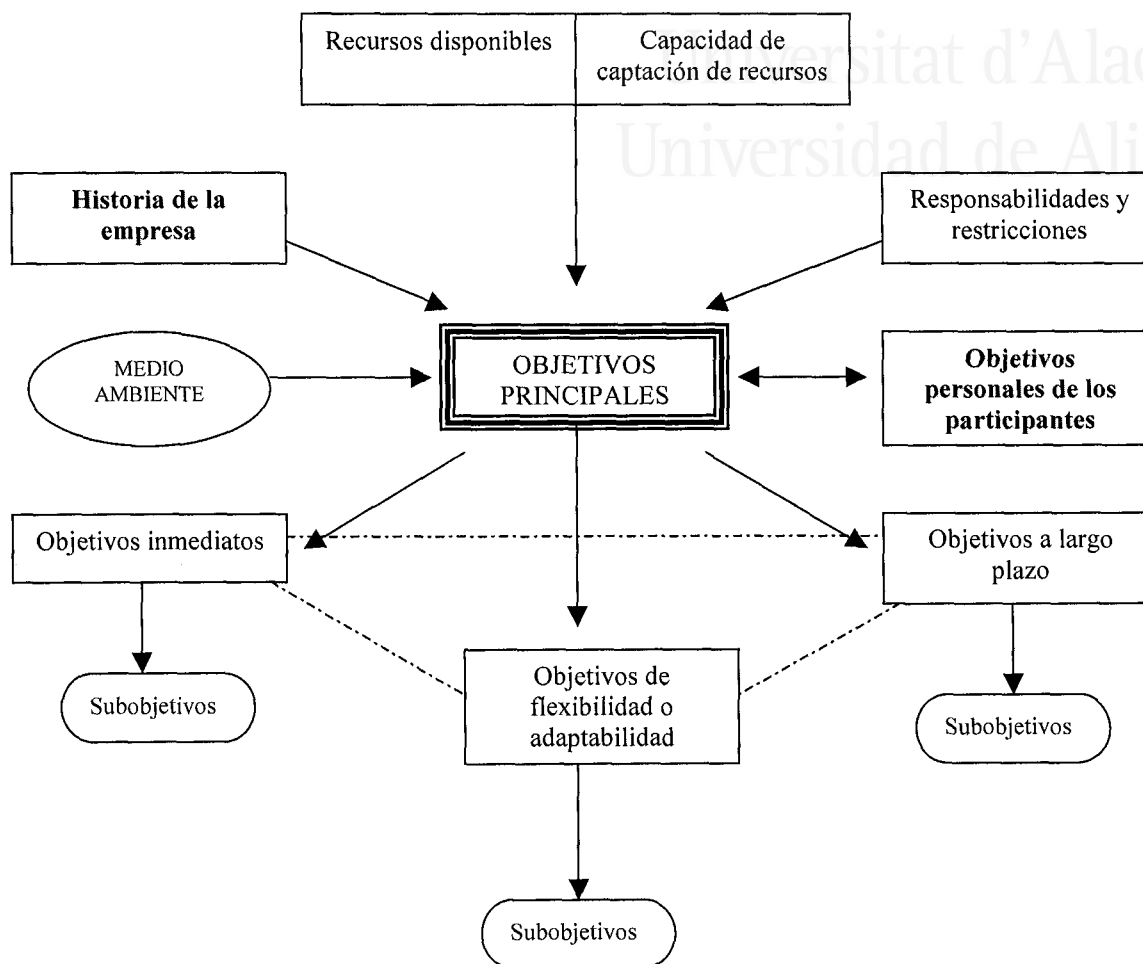
1.3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y OBJETIVOS FAMILIARES

En primer lugar, destacaremos cuáles son, básicamente, las funciones que realizan los objetivos en la empresa. Según Menguzzato y Renau (1991, pág.105), éstas son las siguientes: guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa; proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos; motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de éstos en la empresa; y transmitir al exterior las intenciones de la empresa.

Con respecto a la determinación o establecimiento de estos objetivos, en una organización empresarial éstos se fijan en función de multitud de variables como son el medio ambiente, la estructura interna de la compañía, incluyendo aquí las características

de la dirección, y el pasado de la empresa (Durán Herrera, 1977, pág.19). La siguiente figura refleja ese establecimiento de objetivos empresariales (Figura 3).

Figura 3: Determinación de objetivos empresariales



Fuente: Adaptado de Durán Herrera (1977, pág.20)

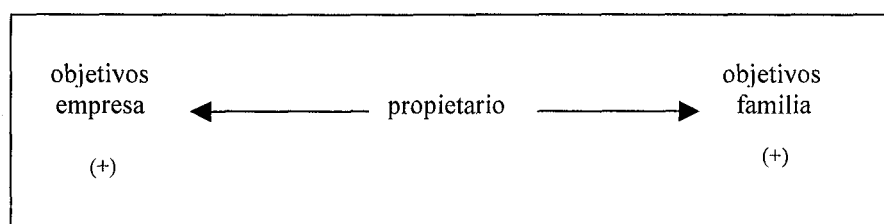
Ansoff (1976, pág.44) ya distinguía entre lo que son objetivos de la empresa y objetivos de los participantes de la misma. Incluso Cyert y March (1963, pág.26) consideraban que son las personas las que poseen los objetivos y no la organización. No obstante, generalmente se ha criticado la inexistencia teórica sobre la consideración de la discreción que poseen los propietarios, y cómo afectan los valores, las creencias y las ideologías en la toma de decisiones (Child, 1972, pág.16; Schreyogg, 1980, pág.311; Kotey y Meredith, 1997, págs.37-38).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este sentido, la fijación de objetivos en la empresa familiar, la cual se caracteriza por la presencia de objetivos tanto familiares como empresariales, ha sido estudiada por Riordan y Riordan (1993) a través de la Teoría de Campo. Esta teoría, que parte de estudios en el área de la psicología, establece una serie de supuestos alrededor de lo que Lewin (1988, pág.69) denomina “fuerzas psicológicas”. Así, las personas poseen propiedades como necesidades, creencias, valores y percepciones, las cuales pueden ser contradictorias.

Esto también ocurre en las empresas familiares, las cuales usualmente están dirigidas por los propietarios de la misma y, en general, los objetivos del negocio están asociados con los objetivos personales de estos últimos (Bamberger, 1983, pág.26; Harper y Churchill, 1987, págs.121-122; Riordan y Riordan, 1993, pág.69), sobre todo cuando hacemos referencia al fundador de la empresa (De Arquer, 1979, pág.134). Así, generalmente el propietario divide sus valores, creencias o percepciones en dos subregiones, el grupo de la familia y el grupo de la empresa, tal que ambas poseen valencias positivas o son atractivas para éste, y su conducta va dirigida hacia la consecución de los objetivos de ambas regiones (Figura 4).

Figura 4: Fuerzas del propietario de una Empresa Familiar



Fuente: Adaptado de Riordan y Riordan (1993, pág.68)

Sin embargo, puede ocurrir que el interés de la familia entre en conflicto con los objetivos del negocio surgiendo, en este caso, los problemas en la empresa familiar (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.12; Birley, Ng y Godfrey, 1999, pág.598). Por ejemplo cuando se tiene que contratar a un trabajador: según la empresa, se contratará a la persona más competente; mientras que, desde el punto de vista de la familia, puede que se contrate a personas del círculo familiar cuando éstas necesitan trabajar (Riordan y Riordan, 1993, pág.68).

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

En este último caso, cuando las regiones de la familia y las de la empresa tienen una atracción positiva hacia el propietario y presentan direcciones opuestas, se crea una fuerza contraria que hace que el propietario-directivo tenga que dirigir su conducta hacia uno u otro extremo (Tabla 2). De esta manera, se tendrá que elegir entre unos objetivos u otros, siendo muy difícil delimitar los términos entre lo que se corresponde con objetivos empresariales y lo que se relaciona con objetivos meramente familiares (De Arquer, 1979, pág.138). Por esta razón, estos objetivos familiares, probablemente no definidos (Mouline, 2000-2001, pág.6), junto con los objetivos empresariales deben estar cohesionados para lograr el éxito y el crecimiento a largo plazo, siendo esto un reto de toda empresa familiar.

Tabla 2: La Familia y la Empresa

| NORMAS FAMILIARES: | versus | NORMAS EMPRESARIALES: |
|--|--------|--|
| -Ofrecer oportunidades a los familiares que lo necesiten | | -Elegir sólo a aquellos que son más competentes |
| -Asignar puestos en concordancia con el desarrollo de necesidades de la familia | | -Asignar salarios y beneficios de acuerdo al valor de mercado y la actuación pasada, respectivamente |
| -No diferenciar entre hermanos | | -Diferenciar entre empleados para identificar altos rendimientos |
| -Proveer de oportunidades de formación para satisfacer el desarrollo individual de las necesidades de la familia | | -Proveer de oportunidades de aprendizaje para satisfacer las necesidades de la organización |

Fuente: Adaptado de Lansberg (1983, pág.44)

Así, según el estudio realizado por Riordan y Riordan (1993, pág.75), para el propietario-gerente, el negocio es usado como un medio para conseguir los objetivos familiares que este individuo pretende alcanzar, de tal manera que la empresa se puede utilizar para estar más tiempo con la familia o emplear a sus familiares si necesitan trabajar.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que en las decisiones que se tomen en una empresa de tipo familiar van a interferir decisivamente todos los grupos que existan en ésta, tanto el grupo empresarial como el familiar, los cuales van a ser interdependientes (Hollander y Elman, 1988, pág.156; Riordan y Riordan, 1993, pág.76). Por eso, según estos autores las empresas que reconocen la simultaneidad de la familia en las normas del negocio son mucho más efectivas en cuanto a la planificación y el control de las mismas.

De otro lado, según Tagiuri y Davis (1992, págs.55-56), podemos identificar objetivos de corte familiar en estos negocios tales como: proveer seguridad financiera y empleo para los familiares que lo necesitan (Ward y Aronoff, 1994a, pág.86; Sharma *et al.*, 2001, pág.28); desarrollar nuevos productos de calidad; servir como vehículo de crecimiento personal, avance social y autonomía; mantener el control familiar, siendo reacios, generalmente, al endeudamiento (Mishra y McConaughy, 1999, pág.54; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001, pág.46; De la Fuente, Blanco, Castrillo y De Quevedo, 2003, pág.20); o continuar con la empresa en la siguiente generación (Avila, Avila y Naffziger, 2003, pág.85), objetivo este último considerado como uno de los más importantes para estas empresas (Barach *et al.*, 1988, pág.50; Swinth y Vinton, 1993, pág.26; Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.30).

En definitiva, la elección de la estrategia vendrá condicionada por el cumplimiento de estos objetivos, tanto empresariales como familiares. En este sentido, en el caso de la empresa familiar hay que tener en cuenta que la implicación de muchos miembros familiares lleva a una serie de dinámicas las cuales pueden afectar a la estrategia en muchos de los caminos e intenciones de la misma (Andrews, 1977, pág.151; Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.159; Ward y Aronoff, 1994a, pág.85; Sharma, Chrisman y Chua, 1997, pág.4). Consideración que no habrá que pasar por alto cuando se haga referencia a la estrategia seguida en estos negocios, como veremos seguidamente.

1.3.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

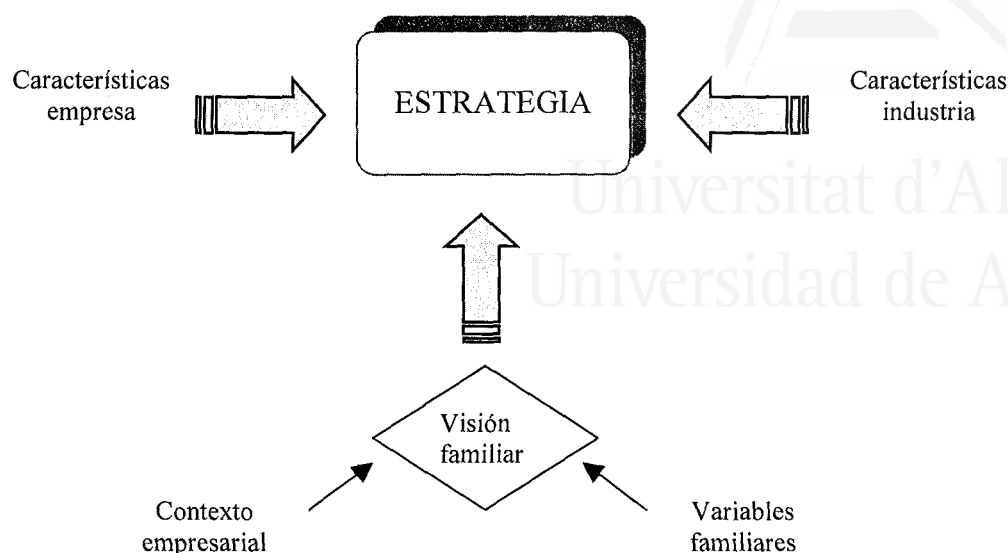
Como afirman Davis y Stern (1981, págs.222-223), “una empresa familiar, como empresa que opera en un entorno de negocios, está tan influida por las fuerzas de la tecnología, la complejidad del entorno y la incertidumbre como cualquier otra empresa. Pero un negocio familiar también tiene que luchar por el negocio de la familia”. Estos autores proponen un ajuste entre factores externos y familiares para garantizar la supervivencia y el crecimiento del negocio.

De esta manera, la estructura y personalidad de la familia, las cuales constituyen la visión que ésta tiene sobre el futuro, afectan significativamente a las decisiones sobre la estrategia de la empresa (Bamberger, 1983, pág.26; Geeraerts, 1984, pág.236; Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000, pág.35; Sacristán, 2002, pág.530), influyendo, por tanto, en la dirección de crecimiento de la misma (Ward y Aronoff, 1994a, pág.87)⁶. Esto se puede plasmar en la siguiente figura, la cual refleja, en una empresa familiar, cómo esa visión interviene en la formación de la estrategia (figura 5).

Y no sólo eso, sino que además, como afirman Ward y Aronoff (1994a, pág.87), se puede decir que la mejor elección estratégica es aquella que coincide con la visión familiar.

⁶ La visión es considerada como el concepto central de la escuela empresarial, escuela de pensamiento sobre Dirección Estratégica, la cual es definida por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999, pág.165) como “una representación mental de la estrategia creada, o al menos expresada, en la mente del líder”. Asimismo, Albrecht (1996, págs.166-176) diferencia la misión y la visión, definiendo esta última como una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser, mientras que la misión nos indica cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. Así, “la visión es el lugar al que queremos ir o el viaje que queremos emprender y la misión es el medio que nos lleva”.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 5: Factores que afectan a la estrategia en una Empresa Familiar

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la formulación de estrategias en estas empresas no sólo se basa en criterios meramente económicos sino que también tiene en cuenta lo que Barney (1992, pág.44) denomina “fenómenos intraorganizativos socialmente complejos”⁷, que son aquellos que se fundamentan en valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales que poseen los individuos o grupos en la empresa. De este modo, se hace necesario estudiar este tipo de organizaciones bajo un enfoque de dirección estratégica, que nos permita identificar aquellas peculiaridades que afectan a estas empresas y que, asimismo, condicionan la elección estratégica de una u otra manera (Sharma, Chrisman y Chua, 1997, pág.2; Sacristán, 2002, pág.528).

De otro lado, también es interesante resaltar aquellas cuestiones que pueden ser críticas en el desarrollo de la estrategia. Para el caso de la empresa familiar encontramos las siguientes (Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.165): considerar la elección de la estrategia como clave del éxito; cambiar paradigmas pasados de estrategia; relacionar la elección estratégica con la visión futura de la familia y la disponibilidad de recursos; y

⁷ Algunos ejemplos de estos fenómenos serían la cultura organizacional, la confianza y las relaciones de amistad entre los directivos de la organización, la reputación de la compañía entre sus clientes, y los equipos de trabajo entre directivos y trabajadores, entre otros.

promover el desarrollo de la estrategia como un continuo proceso de cambio. En este sentido, hay que considerarlas y tenerlas presentes cuando dicha fase de este proceso estratégico se ponga en marcha con el fin de reducir al máximo los posibles inconvenientes que pueden surgir.

Así, una vez introducidas aquellas cuestiones de índole familiar que pueden afectar al proceso estratégico, a continuación destacaremos el crecimiento como una cuestión clave para la supervivencia de la empresa.

1.4. EL CRECIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

En primer lugar, cabría indicar una primera aproximación de lo que se entiende por crecimiento empresarial. Así, éste se puede considerar como todas aquellas modificaciones estructurales o incrementos de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior (Durán Herrera, 1977, pág.27).

Las razones que impulsan a las empresas a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento podrían resumirse en dos: para conseguir así cumplir los objetivos de los directivos o como un proceso que sirva para alcanzar la adaptación de la empresa a los cambios de su entorno (Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1998, pág.253).

Con respecto al primero, el crecimiento es considerado como un objetivo por muchos empresarios (Durán Herrera, 1977, pág.23; Baysinger, Meiners y Zeithami, 1981, pág.1), aceptando, en muchos casos, que si no crecen tenderán al fracaso (Birley, 1987, pág.157). De esta manera, el objetivo del crecimiento se puede relacionar con el tamaño organizacional, el diseño organizativo, el resultado organizacional o las barreras de entrada o salida de un mercado (Baysinger, Meiners y Zeithami, 1981, pág.1).

En segundo lugar, con el fin de conseguir ajustarse a los cambios en las condiciones de su correspondiente entorno las empresas deben inclinarse por desarrollar

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

nuevos procesos de crecimiento. Con esto conseguiremos vencer a la entropía a la que tienden muchas empresas asegurando su supervivencia.

Así, podemos indicar que la gestión del crecimiento es imprescindible para asegurar el desarrollo sostenido de la empresa. Crecer es necesario para tener éxito (Cuatrecasas, 1999, pág.5).

Ante la amplia posibilidad de estrategias de crecimiento que se pueden llevar a cabo, como indican Menguzzato y Renau (1991, págs.251-253), se hace necesario plantear la elección de la forma más adecuada de crecimiento: o bien mediante la especialización, es decir, manteniendo concentrados sus recursos en la misma actividad o actividades actuales pero intensificando sus esfuerzos; o creciendo a través de la diversificación, dedicando los recursos actuales o nuevos a otra tarea distinta de las existentes en un primer momento.

Sobre este tema son muy importantes las aportaciones de Ansoff (1976, pág.128), el cual a través del vector de crecimiento representa las distintas formas de crecimiento que las empresas pueden adoptar (tabla 3).

Tabla 3: Componentes del vector de crecimiento

| | | | |
|---------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| Misión | Producto | Actual | Nuevo |
| Actual | | Penetración en el mercado | Desarrollo del producto |
| Nueva | | Desarrollo del mercado | Diversificación |

Fuente: Ansoff (1976, pág.128)

Siguiendo la línea propuesta por este autor, las distintas vías de crecimiento nos conducen a las siguientes situaciones: si la empresa se inclina por la expansión de los

productos que fabrica, este crecimiento puede llevarse a cabo a través de un aumento de la participación en el mercado de los productos y mercados actuales; si, por el contrario, lo que la compañía se plantea es el desarrollo de productos, éste puede lograrse mediante la creación de nuevos bienes en el mismo mercado en el cual la empresa opera; otra opción es la introducción en un nuevo mercado con los mismos productos, llamando a este suceso desarrollo de mercados; o, en último lugar, podemos encontrarnos con la concurrencia de ambos a la vez, es decir, la penetración en nuevos mercados, distintos a los utilizados en un principio, con una innovación también en los productos que fabrica la empresa, lo que conduce a una diversificación.

Así, atendiendo a Menguzzato y Renau (1991, pág.255), la especialización nos muestra distintas opciones de crecimiento. La primera se refiere a la penetración en el mercado actual atendiendo las mismas necesidades con la tecnología habitual; la segunda vía, la expansión geográfica o desarrollo del mercado, incluye la búsqueda de nuevos mercados, incluso fuera de las fronteras, considerando la posibilidad de la internacionalización⁸; la tercera vía, que se correspondería con la fase de desarrollo del producto, incluye la oferta de productos complementarios, búsqueda de nuevos clientes o el desarrollo de productos de reemplazo, siempre que no surja ninguna necesidad de adquirir alguna competencia complementaria.

Otra clasificación alternativa de las vías de crecimiento que las empresas pueden adoptar serían las siguientes (Strategor, 1995, págs.142-144; Grant, 2002, págs.388-471): la dimensión geográfica o diversificación geográfica, que surge cuando la empresa sale de su mercado hacia otra zona en la que los factores clave de éxito son diferentes; la dimensión vertical o también llamada integración o diversificación vertical, la cual se caracteriza por la adquisición de nuevas competencias y por reforzar el potencial competitivo de la empresa en su negocio inicial; y la dimensión de negocio o dimensión horizontal, en la cual la empresa se mezcla en negocios diferentes de su actividad principal, basados a menudo en sinergias y complementariedades.

⁸ En este caso hace referencia a una estrategia de especialización, no obstante, también se puede conseguir a través de una estrategia de diversificación.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La internacionalización fue considerada por Chandler en su obra (1962, págs.47-49) como una forma de diversificación. No obstante, años más tarde, Ansoff (1989, pág.126) introduce una nueva clasificación, atendiendo a una realidad más compleja, con nuevas opciones de crecimiento: hacia mercados geográficos nuevos, nuevas necesidades de mercado o nuevas tecnologías⁹.

Llegados a este término, Penrose (1962, pág.9) destaca algunas de las razones por las que las empresas no crecen. A saber: una dirección poco emprendedora, una dirección poco eficiente, capacidad insuficiente de aumentar el capital, incapacidad de adaptación a los cambios o mala suerte.

En este contexto, el crecimiento no parece ser uno de los objetivos más valorados cuando se habla de empresa familiar (Gallo y García Pont, 1989, pág.79; Donckels y Fröhlich, 1991, pág.157; Tagiuri y Davis, 1992, págs.46-47; Cappuyns, 2000, pág.28). De hecho, y como afirma Ward (1997, pág.323), “según la percepción popular, las empresas familiares no crecen”. No obstante, y como también sostiene este autor, estas firmas, con el fin de conseguir el crecimiento, deben tener en cuenta una serie de factores que presentan estas compañías derivadas del ámbito familiar, a diferencia de aquéllas que no son familiares.

A continuación, destacaremos, de manera introductoria, algunas de las cuestiones que acentúan la reticencia al crecimiento por parte de estas empresas.

1.4.1. EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Existen muchas teorías sobre los motivos que explican por qué existe un gran número de empresas familiares que no crecen o qué afecta a su supervivencia a largo plazo. Entre ellas, podemos destacar, para todas las empresas, la madurez de los mercados, el crecimiento de la competencia y la tecnología cambiante.

⁹ El libro de Ansoff (1989) se corresponde con una traducción revisada y ampliada de la obra *Corporate Strategy* (1965).

Capítulo 1.- La Empresa Familiar y sus características

Con respecto a los motivos ligados al subsistema familiar, la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad o incluso de la familia puede afectar a la estrategia seguida por la compañía, de ahí la importancia de conocer la generación que lidera en cada momento. Así, “la identificación de la etapa actual y sus combinaciones ayuda a analizar la dinámica de cualquier empresa familiar” (Gersick *et al.*, 1997, pág.25).

Del mismo modo, Gallo y Luostarinen (1991, pág.98) nos muestran como el ciclo de vida de la empresa familiar puede dificultar un apoyo, por parte de la dirección de la misma, a una estrategia de crecimiento. Por un lado, se señala la influencia que ejerce en este sentido la última etapa de la primera generación, en la que el fundador generalmente se resiste a cambiar la orientación estratégica de la empresa y a rejuvenecer los miembros de la estructura de responsabilidades. Por otra parte, se hace hincapié en la crisis estructural asociada a la segunda generación en la que, después de prolongados períodos de desacuerdo en la asignación de responsabilidades entre algunos miembros de la familia, se llega a un consenso en el cual se propone no hacer cambios con el fin de que todo se mantenga en las mismas condiciones que cuando dominaba la primera generación. De hecho, Begley y Boyd (1986, pág.12) indican que aquellas empresas dirigidas por el fundador crecen más rápidamente que aquellas dirigidas por el sucesor.

Por lo general, si la generación que está al frente de la empresa está orientada localmente se dificulta la expansión hacia otros mercados. Y si, además, esta generación se encuentra en una edad madura, la dificultad se acrecienta debido a que se tiende a disminuir el riesgo en estas etapas evitando a toda costa cualquier actividad arriesgada.

De este modo, y considerando a la internacionalización como un modo de expansión con un riesgo considerable, en el siguiente capítulo destacaremos a la generación que lidera la empresa familiar como uno de los elementos que afectan a este proceso condicionando la toma de decisiones así como la manera de actuar de estas empresas.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Muchas empresas entran en crisis por no saber gestionar el crecimiento ni lograr impulsarlo, no siendo el crecimiento un objetivo en sí mismo sino el medio para alcanzar los objetivos que la empresa imponga como la calidad, la rentabilidad o la internacionalización.

Así, introduciéndonos de lleno en las empresas de propiedad familiar, como afirman Davis y Stern (1981, pág.223), “muchas familias que controlan negocios familiares encuentran difícil adaptarse a estas demandas de cambio tecnológico y del entorno. Algunas no son capaces de enfrentarse a las adaptaciones organizativas y de la familia requeridas y detienen el proceso evolutivo, a menudo con consecuencias desastrosas”.

Así, se dice que estas compañías tienden a ser más locales por las dificultades que representa el crecimiento en las mismas, tanto por la posible escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad dentro de la empresa, como por la limitación de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar (Barry, 1975, pág.45, 48; Gallo y García Pont, 1996, pág.52; Merino y Salas, 1993, pág.65). Además, también incluiríamos la resistencia a planificar esta expansión como un obstáculo a dicho crecimiento (Barry, 1975, pág.53; Ward, 1997, pág.327; Fiegner *et al.*, 1996, pág.24), afectando incluso al éxito de la empresa familiar (Levinson, 1971, pág.91; Astrachan y Kolenko, 1994, pág.260; Brown, 1995, pág.379; Knight y Knight, 1993, pág.33).

En este sentido, muchas empresas familiares frecuentemente tienden al estancamiento debido a la inacción de los propietarios-directivos, la falta de financiación, y la inflexibilidad y resistencia al cambio (Donckels y Aerts, 1995, pág.154).

Sin embargo, la transformación de los mercados nos lleva a tener que aceptar el crecimiento como un objetivo para pequeñas y grandes empresas (Davis, 1968, pág.406). Algunos de los factores que contribuyen a esto son los que aparecen a continuación:

- Los mercados tradicionales se agigantan como consecuencia de la globalización obligando a las empresas a hacer frente a nuevos retos y desafíos territoriales.
- Las nuevas tecnologías de la información, que están dando un vuelco a las posibilidades de comunicación, ofreciendo una plataforma ideal para expandir las actividades y radio de acción de las empresas.
- La capacidad de las empresas para atraer talentos es directamente proporcional a sus posibilidades de crecimiento.

Una vez determinada la necesidad de crecimiento e introducidas las principales trabas que presentan estas empresas, éstas deben buscar entre las distintas opciones con las que pueden llevar a cabo dicha expansión (Durán Herrera, 1977, pág.211). Debido al objeto de estudio de este trabajo, nos centraremos a continuación en aquellas estrategias de crecimiento establecidas a través de la diversificación geográfica propuesta por Strategor (1995) y Grant (2002). En este caso, las empresas deben elegir entre el mercado nacional o interno y el mercado extranjero o externo.

Por tanto, como veremos en el capítulo siguiente, todas esas limitaciones se pueden acentuar cuando esa expansión se dirige hacia los mercados internacionales, añadiéndose, además, otro tipo de restricciones específicas del proceso de internacionalización relacionadas con las características de naturaleza interna que la empresa familiar posee y que la hacen diferente del resto de empresas.

Así, estas compañías familiares deben considerar las estrategias de crecimiento para combatir el declive, para promover la continuidad y la unidad familiar y para salvar el trabajo y la riqueza. Si bien está claro que estas empresas se enfrentan a una serie de retos por su condición de familiar, su crecimiento es posible y se podrían explotar las ventajas estratégicas exclusivas de esta propiedad como desarrollar la estrategia en

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

torno a las relaciones basadas en la reputación o la confianza mutua, favoreciendo las alianzas, o concentrarse en actividades en las que se premie la toma de decisiones rápidas.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 2
EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN:
PARTICULARIDADES PARA EL CASO DE
LA EMPRESA FAMILIAR



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Una vez examinadas las características que afectan y distinguen a las empresas familiares, en este segundo capítulo trataremos de describir o desarrollar algunas cuestiones relacionadas con el proceso de internacionalización seguido por las empresas en general, y haciendo referencia a este proceso en el caso de estas compañías de carácter familiar en particular.

De esta manera dividiremos este capítulo en cuatro apartados. En el primero comentaremos la incidencia de la globalización en el entramado empresarial como uno de los motivos que llevan a las empresas a su apertura internacional. En segundo lugar, haremos referencia a una de las estrategias de crecimiento por la que las firmas pueden optar, la internacionalización, destacando algunas de las teorías que han tratado dicha temática desde la dirección estratégica. En tercer lugar exponemos algunas clasificaciones realizadas sobre las estrategias de entrada hacia los mercados extranjeros y sobre la estrategia competitiva que pueden llevar a cabo en el ámbito internacional. Y, finalmente, en el último epígrafe nos dedicamos al tratamiento de una serie de factores que parecen influir según la literatura en el mayor o menor compromiso internacional de las compañías así como en sus resultados, desarrollando las hipótesis que posteriormente se tratarán de verificar o refutar a través del estudio de campo.

2.1. EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

En la actualidad, se hace cada vez más evidente el incremento del comercio internacional, es decir, que los mercados tienden hacia una mayor internacionalización, junto con una mayor libertad de circulación de los factores productivos (De Aguiar, 1998, pág.26). En este sentido, el nivel de competitividad de las empresas debe

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

aumentar y éstas deben conseguir su producción a unos costes lo más bajos posibles y con una calidad superior a la de su competencia, teniendo en cuenta que no sólo compiten con el mercado nacional sino que el mercado internacional también está presente.

Todo lo anterior nos conduce a uno de los fenómenos a los que debe hacer frente toda empresa como es la globalización de los mercados, la cual está haciendo desaparecer las barreras entre los distintos países y aumentando así la competencia de las firmas. Esta globalización se caracteriza por una mayor difusión de la información que conlleva una creciente homogeneidad en los gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial, así como un incremento en el número de procesos de integración, cooperación y alianzas empresariales, con la adopción de una visión empresarial orientada hacia la realización de procesos y actividades a escala global (Tsang, 2001, pág.88), los cuales, a su vez, permitan el logro de ventajas competitivas (Levitt, 1983, pág.92; Churruca, Barrutia y Landeta, 1995, pág.30-31; Laguna, 1997, pág.75; Bueno, 1993, pág.96).

La internacionalización se presenta principalmente como consecuencia de la globalización, definida por Alonso (1991, pág.30) como “el proceso por el que la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio por parte de un grupo empresarial se realiza de manera integrada por encima de las fronteras nacionales”. De este modo, la empresa adopta este tipo de estrategia internacional como respuesta al aumento de la competencia a nivel mundial (Navas y Guerras, 2002, pág.466), hecho que, a su vez, puede hacer que se acentúe la competitividad en el país donde se instala (Canals, 1994, pág.53).

Esta globalización se asienta sobre “la progresiva homogeneidad de los mercados y su creciente accesibilidad para la empresa en condiciones de bajos costes”, permitiendo que una empresa pueda tomar posiciones en distintos mercados (Alonso, 1991, pág.30).

Capítulo 2.- El proceso de internacionalización

Así, son varias las causas o factores que han llevado a la competencia global (Bueno, 1993, pág.68-70). Éstos son: la internacionalización del capital; el desarrollo espacial de las empresas multinacionales; la desregulación económica; la creación de nuevos espacios económicos regionales; el desarrollo de las telecomunicaciones y de los transportes; la integración física de los mercados; la integración, cooperación y alianzas de empresas; la homogeneización de los mercados; la reducción del ciclo de vida de los productos; las economías de localización o de red; las economías de ámbito o de campo de actividad; y las economías de escala.

Centrándonos en las empresas familiares, todas estas características que presenta el mercado actual llevan a los dirigentes de dichas compañías a la necesidad de formar a personas que sean capaces de afrontar una serie de retos que suponen: planificar e implantar la internacionalización de la empresa, establecer alianzas estratégicas, y potenciar e incrementar los recursos destinados a la investigación.

De esta manera, la revitalización estratégica de las empresas familiares, tan crítica para su continuidad como empresa y, por tanto, también como empresa familiar, y la creciente globalización de la economía, con la correspondiente apertura a la internacionalización de las actividades empresariales a que da origen, resulta ser, con frecuencia, una buena oportunidad para su inevitable y necesario desarrollo estratégico (Gallo, Ariño, Máñez y Cappuyns, 2002, pág.1).

Existen ejemplos significativos de grandes empresas familiares españolas con tradición internacional como son Freixenet, Lladró o Porcelanosa, encontrándose algunas entre las más internacionalizadas de su sector. Sin embargo, no hay que olvidar que el gran volumen de empresas de pequeño y mediano tamaño que impera en estos negocios también se van a ver aquejadas por el fenómeno de los mercados internacionales.

Por consiguiente, el tamaño de las firmas no debe ser un impedimento para introducirse en los mercados exteriores (Jarillo y Martínez, 1991, pág.67). De esta manera, este proceso de internacionalización ha dejado de ser algo exclusivo de las

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

grandes empresas y cada vez más las pequeñas compañías adoptan estrategias orientadas a la penetración de sus actividades o productos en mercados extranjeros (Alonso, 1994, pág.127; Alonso y Donoso, 1996, pág.193).

En esta línea, hemos considerado interesante el estudio de la internacionalización como una de las posibilidades que tienen las empresas familiares para afrontar con éxito los retos del entorno globalizado actual.

2.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO VÍA DE CRECIMIENTO PARA LAS EMPRESAS

La internacionalización podemos definirla como un proceso a través del cual la empresa establece vínculos, más o menos estables, con los mercados internacionales, cualquiera que sea el sentido, nivel y fórmula institucional bajo la que se presente.

Este proceso de internacionalización puede ir desde la exportación hasta la inversión en el exterior, pasando por multitud de fórmulas mixtas entre ellas. De esta manera, se pueden tratar de explotar las ventajas que posea la empresa en el extranjero “desde el mercado de origen, sirviendo a los mercados exteriores a través de la exportación; puede desplazar capacidades productivas al exterior, mediante la creación de empresas mixtas o filiales en el mercado de destino; y puede ceder la explotación de la ventaja a una empresa extranjera a través de licencias o franquicias” (Alonso y Donoso, 1996, pág.195), como veremos más ampliamente en el apartado de los modos de entrada.

Existen en la literatura distintas Escuelas que se centran en la investigación del proceso de internacionalización. En primer lugar, encontramos dentro de la Teoría de la Internacionalización los *Modelos del Proceso*, en los cuales destacamos a la Escuela de Uppsala¹⁰, representada principalmente por Johanson y Valhne (1977, 1990) o Johanson

¹⁰ Basados en la Teoría del Comportamiento de la Empresa (Cyert y March, 1963) y en la Teoría del Crecimiento de la Empresa de Penrose (1962).

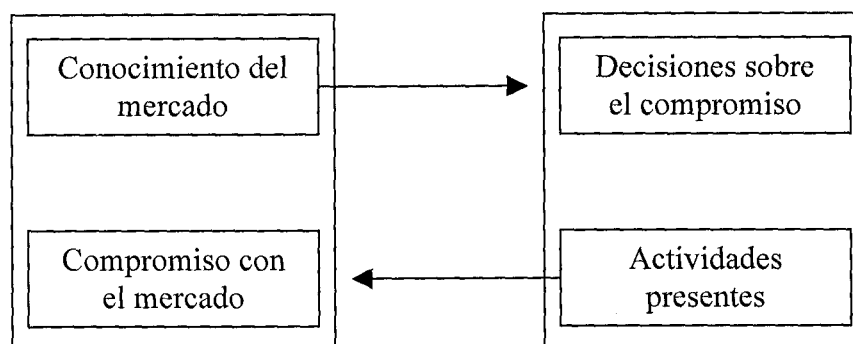
y Wiedersheim-Paul (1975). Los trabajos de estos autores centrados en la importancia de la información como un recurso clave, tanto sobre los mercados exteriores como sobre el propio proceso de la internacionalización (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997, pág.348-349), nos indican que la expansión internacional es considerada como un proceso de avance progresivo tanto en el conocimiento como en el compromiso de la empresa con otros mercados, clientes, consumidores, canales de distribución, instituciones financieras, administrativas e incluso competidores, diferentes a los del mercado local (Johanson y Vahlne, 1977, pág.27).

Para explicar el carácter incremental del proceso de internacionalización, estos autores determinan que la estructura principal de dicho proceso aparece con la distinción entre aspectos estáticos y dinámicos de las variables internacionales.

Los aspectos estáticos los conformarían el compromiso con el mercado (compromiso de recursos), y el conocimiento sobre mercados y operaciones extranjeras. Los aspectos dinámicos, de otra parte, son las decisiones sobre el compromiso de recursos y el resultado de las actividades realizadas.

La siguiente figura muestra este proceso de internacionalización según la Escuela de Uppsala.

Figura 6: El proceso de internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, pág.26)

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Esto ha conducido a identificar dos dimensiones que ejercen una notable influencia en la rapidez e incluso en el éxito del proceso de internacionalización: la distancia psíquica¹¹, diferencias de naturaleza psicológica que se dan entre el mercado local y el nuevo mercado (idioma, sistema de valores de los clientes, proveedores, directivos, etc.), relacionadas con la percepción del riesgo a lo desconocido; y la resistencia de la organización y de la propiedad al cambio de orientación estratégica que supone operar permanentemente en otros mercados, que son laterales al mercado en el que se viene actuando, con la consiguiente intransigencia de los directivos a trasladarse a otros países, a informarse y a aceptar nuevas responsabilidades, e intransigencia a la hora de incorporar a nuevos directivos especializados.

No obstante, a las dos anteriores se le suma otra dimensión, propuesta por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975, pág.308), como es el tamaño del mercado, el cual también va a influir en las decisiones referentes al proceso de entrada en los mercados extranjeros. Así, puede que la empresa prefiera comenzar a dar sus primeros pasos en países con un gran mercado potencial o prefiera comenzar en aquéllos con un pequeño mercado, ya que requieren menos compromiso de recursos o tienen menos competitividad industrial.

Esta Escuela identifica una serie de etapas en el proceso de internacionalización: exportaciones no permanentes, exportaciones vía agentes, exportaciones y subsidiarias de ventas, y producción en subsidiarias propias; examinando, desde un punto de vista dinámico, cómo se produce el cambio de una etapa a otra y la influencia de la experiencia en este proceso. A esto se le denomina “Cadena de Establecimiento” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, pág.307).

Las exportaciones no permanentes u ocasionales responden generalmente a pedidos de clientes extranjeros de forma circunstancial y no existiendo, por parte de la empresa, la intención de exportar regularmente. Esta etapa, a su vez, se complementaría con exportaciones experimentales en las cuales esta comercialización ya es

¹¹ Definida por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975, págs.307-308) como los factores que impiden o perturban el flujo de información entre la empresa y el mercado.

intencionada, aumentando el compromiso con el mercado extranjero y dando paso a la siguiente etapa.

En una fase más avanzada encontramos a las exportaciones vía agentes, dedicando parte de la capacidad productiva de la empresa a dichas exportaciones y siendo conveniente la creación de un departamento específico que se encargue de controlar y gestionar estas operaciones internacionales. Como su propio nombre indica, suele existir una relación con distribuidores asentados en el país de destino que actúan como agentes.

Conforme pasamos de una etapa a otra el compromiso con el proceso de internacionalización se afianza e incrementa de tal manera que el siguiente paso es el establecimiento de subsidiarias de ventas, eliminando así, total o parcialmente, al intermediario que aparece en la fase anterior e internalizando todas las actividades. Esta fase se caracteriza por el requerimiento de un gran volumen de inversión de recursos.

Por último, el establecimiento de subsidiarias propias de producción es la etapa que culmina este proceso de internacionalización y en el que más recursos son necesarios para su puesta en práctica, destacando que el riesgo y el control sobre el proceso es mayor así como también los beneficios esperados. Así, la empresa localiza sus actividades donde los costes son menores, y crece internalizando si los beneficios de esta internalización compensan a sus costes (Alonso, 1994, págs.128-129).

Para acabar con esta Escuela, resaltamos a continuación las excepciones más notables a las proposiciones anteriores, las cuales permitirán que se puedan saltar etapas en el proceso secuencial propuesto por estos autores (Johanson y Vahlne, 1990, pág.12). Una primera incongruencia tiene lugar cuando la empresa posee recursos suficientes para reducir el riesgo que supone este mayor compromiso internacional, pudiendo distinguir aquí el papel de la gran empresa y de la pequeña. De otro lado, cuando los mercados son estables y homogéneos, disminuyendo así el riesgo derivado del entorno internacional. Y, por último, cuando la empresa está fuertemente implantada en los

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

mercados internacionales, permitiéndose la transferencia de experiencia y conocimientos al nuevo mercado extranjero.

Antes de comenzar con el siguiente enfoque, existe otro grupo de teorías que explican el proceso de internacionalización desde una perspectiva relacionada con la innovación. Según diversos estudios, son los directivos encargados de tomar las decisiones los que ocupan un papel clave en el proceso (Reid, 1981, pág.102; Czinkota y Johnston, 1983, pág.152; Alonso, 1993, págs.217-220); no existe un pleno conocimiento del medio; la proyección internacional de la empresa se beneficia del carácter acumulativo del conocimiento, a través de la experiencia, disminuyendo así la incertidumbre, aunque nunca eliminándola; cada uno de los pasos a los que la compañía se enfrenta vienen condicionados por las decisiones tomadas con anterioridad; y no existe una ruta óptima sino que depende de las características que cada empresa y entorno presente. Así, las decisiones de internacionalización son consideradas como una innovación para la empresa (Andersen, 1993, pág.212).

Estos modelos se interesan por el estudio de los pasos que conforman el proceso de internacionalización, destacando la importancia que estas etapas tienen ya que su desarrollo puede influir en el resto del proceso (Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota y Johnston, 1983; Denis y Depelteau, 1985). Una etapa con un nivel elevado conlleva una mayor experiencia y compromiso que las primeras fases de este proceso (Andersen, 1993, pág.217).

En este caso, la conducta exportadora se ve influenciada por las decisiones individuales de los directivos en las empresas de reducida dimensión, mientras que las grandes empresas habitualmente determinan su estrategia de entrada de manera estructural. Por lo tanto, está clara la necesidad de distinguir entre pequeñas y grandes empresas en cuanto a su proceso de expansión internacional (Reid, 1981, pág.101). Esto nos lleva a determinar la importancia del tamaño empresarial en estas teorías basadas en la innovación.

Dejando de lado las teorías que tratan la internacionalización como un proceso, encontramos al enfoque basado en la *Teoría de los Costes de Transacción*¹², también llamado *Teoría de la Internalización*. De este enfoque subrayamos distintos elementos clave del mismo como la especificidad de los activos, la frecuencia de los cambios económicos y la incertidumbre ante los posibles intercambios entre comprador y vendedor (Andersen, 1997, pág.33). Estos factores determinan que los costes de transacción sean más o menos elevados de tal forma que condicionan la elección de la forma del acuerdo, tomando como unidad de análisis a la transacción. Con lo cual, se tratará de minimizar a toda costa los costes asociados al gobierno y la dirección de las transacciones (Williamson, 1975).

A pesar de que este enfoque ha sido muy utilizado a la hora de explicar las decisiones de integración vertical, muchos de los estudios centrados en los modos de entrada en los mercados extranjeros también lo han empleado (Anderson y Gatignon, 1986; Gatignon y Anderson, 1988; Hill y Kim, 1988; Aulakh y Kotabe, 1997; Madhok, 1997; Buckley y Casson, 1998; Brouthers, 2002; Rugman y Verbeke, 2003; Zhao, Luo y Suh, 2004). De esta manera, encontramos que las empresas incrementarán su grado de control o integración cuando existan mayores costes de transacción. O lo que es lo mismo, existirán modificaciones en cuanto a la estrategia, que irán desde el incremento del control o integración hasta la cooperación en función de dichos costes de transacción.

La Teoría de los Costes de Transacción predice una relación positiva entre la especificidad de los activos y la elección de modos de entrada con un elevado control, la cual a su vez podrá variar en función de la incertidumbre externa, la incertidumbre interna y el tamaño de la empresa (Kogut y Singh, 1988, pág.413; Andersen, 1997, pág.33). Por lo tanto, cuando se decide entrar en mercados extranjeros con alto riesgo o incertidumbre causada por distintas barreras, la empresa necesita de cierta flexibilidad para elegir distintos modos de operar con el fin de conseguir ser más eficiente (Kwon y Hu, 1996, pág.374). En este caso, encontramos que si los costes de transacción son

¹² Teoría que parte de los estudios de Coase (1937), en los cuales se indica la imperfección de los mercados, seguido más tarde por Williamson (1975), el cual nos señala de nuevo por qué algunas transacciones se llevan a cabo en el mercado y otras no.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

bajos las empresas preferirán que las transacciones sean realizadas por el propio mercado. Sin embargo, si los costes son elevados, la empresa optará por una estructura de gobierno interna eligiendo el establecimiento de una subsidiaria propia o una *joint-venture* (Hill y Kim, 1988, pág.103; Madhok, 1997, pág.44; Zhao, Luo y Suh, 2004, pág.526).

En este último caso cobran especial relevancia algunos trabajos que tratan sobre la transferencia de conocimientos y habilidades entre las distintas subsidiarias de la empresa, apostando por un control total de las mismas para poder evitar los costes de transacción asociados a la posible incertidumbre o las diferencias culturales que se pueden encontrar en otros países (Hennart, 1988; Madhok, 1997; Rugman y Verbeke, 2003).

Por último, dentro de las teorías de la internacionalización también destacamos el Paradigma Ecléctico de Dunning (1988; 1993) así como el Enfoque Basado en los Recursos (Kogut y Zander, 1993; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Peng, 2001; Rialp-Criado, Rialp-Criado, Axinn y Thach, 2002; Brown, Dev y Zhou, 2003), los cuales argumentan la necesidad de poseer recursos y capacidades estratégicos para abordar con éxito este proceso internacional. De esta manera, se pueden obtener beneficios al explotar esos activos propios en otro país y al emplear de forma óptima los mismos.

Con respecto al *Paradigma Ecléctico* de Dunning (1988, pág.1), la idea no era otra que la de ofrecer un marco holístico con el cual poder identificar y evaluar los factores que influyen en las primeras fases de la inversión en el exterior de las empresas así como el crecimiento de la producción en el extranjero.

Por lo tanto, una empresa estará comprometida internacionalmente a través de inversiones directas en el exterior (IDE's) si se satisfacen las tres condiciones siguientes (Dunning, 1993, págs.79-85):

1. Si posee una ventaja competitiva frente a las empresas de otros países, la cual se basa en recursos intangibles y, por ello, es difícil de imitar y arrebatar

Capítulo 2.- El proceso de internacionalización

su posición, por lo menos en un periodo de tiempo considerable. A éstas se las conoce como ventajas en propiedad.

2. A partir de la condición anterior, al poseer la empresa dicha ventaja debe ser mejor que ésta sea usada y no cedida o vendida a otras empresas extranjeras, a través de licencias o contratos. A esta segunda condición se le denomina ventaja de internalización.
3. Por último, una vez lo anterior se cumple, otro requisito es la utilización de esas ventajas en el país de destino junto con otros factores propios de allí ya que, en caso contrario, la exportación sería más recomendable. Este tipo de ventajas son de localización.

Estas ventajas en propiedad (*Ownership*), ventajas de localización (*Location*) y ventajas de internalización (*Internalization*) configuran lo que se conoce por las siglas *OLI* (*Ownership-Location-Internalization*), las cuales especifican la condición necesaria y suficiente para que se puedan realizar IDE's (Dunning, 1981, pág.110).

En este sentido, debido a la distribución de determinados recursos, las compañías que poseen ventajas en propiedad y perciben que es mejor explotar estas ventajas en un territorio extranjero pueden convertirse en empresas multinacionales (Graham, 1992, pág.28).

Atendiendo a lo anterior, la siguiente tabla combina las distintas ventajas que la empresa puede poseer y las distintas formas de compromiso internacional. Así, si la empresa posee ventajas de propiedad, de internalización y de localización podrá explotar dichas ventajas a través de cualquier forma de compromiso. Si únicamente posee ventajas de propiedad e internalización, podrá optar por exportaciones o transferencia contractual de recursos. Y, si la única ventaja que posee hace referencia a las de propiedad, sólo podrá optar por transferir contractualmente los recursos.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 4: Combinación de las ventajas de la empresa y el acceso a los mercados extranjeros

| | VENTAJAS DE PROPIEDAD | VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN | VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN |
|--|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|
| IDE | Sí | Sí | Sí |
| Exportación | Sí | Sí | No |
| Transferencia contractual de recursos | Sí | No | No |

Fuente: Dunning (1981, pág.111)

De otro lado, la *Teoría Basada en los Recursos* enfatiza la importancia de los recursos específicos de la empresa y sus capacidades en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas.

En este sentido, se parte de la base de que los recursos que poseen las empresas deben ser heterogéneos (Peteraf,1993, pág.185), es decir, que cada empresa posee una base de recursos distinta, tanto recursos tangibles como intangibles. A lo anterior se une la condición de imperfecta movilidad de los mismos, con el consiguiente elevado coste de transacción asociado a sus diferentes formas de intercambio. Así, la empresa puede obtener ventajas, derivadas de esas diferencias, que la hacen más competitiva en el mercado. Y, para el caso que nos ocupa, también en el extranjero.

En este caso, los recursos intangibles tales como los recursos humanos, organizativos, tecnológicos o relacionales, juegan un papel esencial en el proceso de internacionalización (Rialp-Criado *et al.*, 2002, págs.17-18). Estos recursos afectan a la capacidad exportadora de la firma permitiendo conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados extranjeros, las cuales, a su vez, pueden repercutir de manera positiva en los resultados.

Una vez hemos situado las distintas teorías que intentan explicar el proceso de internacionalización, a continuación determinaremos cuáles son los motivos más frecuentes por los que las empresas toman la decisión de salir hacia mercados extranjeros. En este sentido, son muchos los estudios realizados en torno a la cuestión

de cuáles son las causas que impulsan a las empresas a internacionalizarse. Así, Douglas y Craig (1989, pág.51) y Jarillo y Martínez (1991, págs.63-66) llegan a la conclusión de que estas razones condicionan, en última instancia, el resto de pasos del proceso de internacionalización (selección de países y número, la forma de entrada o la naturaleza del marketing mix).

En la siguiente tabla, realizada por Claver y Quer (2000, pág.14), aparecen algunas de las causas más frecuentes por las que la empresa se internacionaliza así como los objetivos que se pretenden conseguir.

Tabla 5: Motivos de la internacionalización y objetivos perseguidos

| MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN | OBJETIVO PERSEGUIDO |
|---|---|
| Ciclo de vida del producto | Superar madurez mercado interior |
| Crecimiento de la demanda exterior | Aprovechar mayor demanda y transferir producto o <i>know how</i> (economías de alcance) |
| Inexistencia de demanda doméstica sofisticada | Búsqueda demanda de calidad |
| Existencia de ubicaciones favorables en el exterior | Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor |
| Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado | Reducción de costes (economías de escala) |
| Posibilidad de explotar sinergias | Reducción de costes (economías de alcance) |
| Posibilidad de explotar efecto experiencia | Reducción de costes (economías de experiencia) |
| Rivalidad entre competidores | Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero |
| Interrelaciones con proveedores o clientes | Estar cerca de proveedores o clientes |
| Visión de la alta dirección | Dotar a la empresa de un carácter mundial |
| Existencia de mercados independientes | Diversificar el riesgo global |
| Globalización | Adaptarse al entorno |

Fuente: Claver y Quer (2000, pág.14)

En resumen, aquellas cuestiones que motivan hacia una apertura al exterior pueden ser: un exceso de capacidad, la fabricación de productos estacionales, la entrada

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de competidores en mercados extranjeros y la motivación de conseguir beneficios (Simpson y Kujawa, 1974, pág.108).

Ante todos estos motivos, no existe una clara distinción cuando hacemos referencia a la empresa familiar. Aunque, como indica Dunning (1988, pág.5) con su Paradigma Ecléctico, el proceso internacional está influido por factores específicos del mercado, de la industria y de la empresa. Con lo cual, es de suponer que este tipo de empresas sí poseen una serie de características que van a afectar al proceso de internacionalización y que, como posteriormente examinaremos, también van a condicionar facilitando o limitando dicho proceso.

Se tratará de ver, por tanto, cómo las características de la empresa familiar pueden influir en el comportamiento estratégico de este tipo de organizaciones, atendiendo al compromiso internacional de las mismas. Por tanto, para ello se emplearán distintas teorías de la internacionalización como el enfoque secuencial o la Teoría de la Internalización debido a su adecuación con las hipótesis que plantearemos posteriormente.

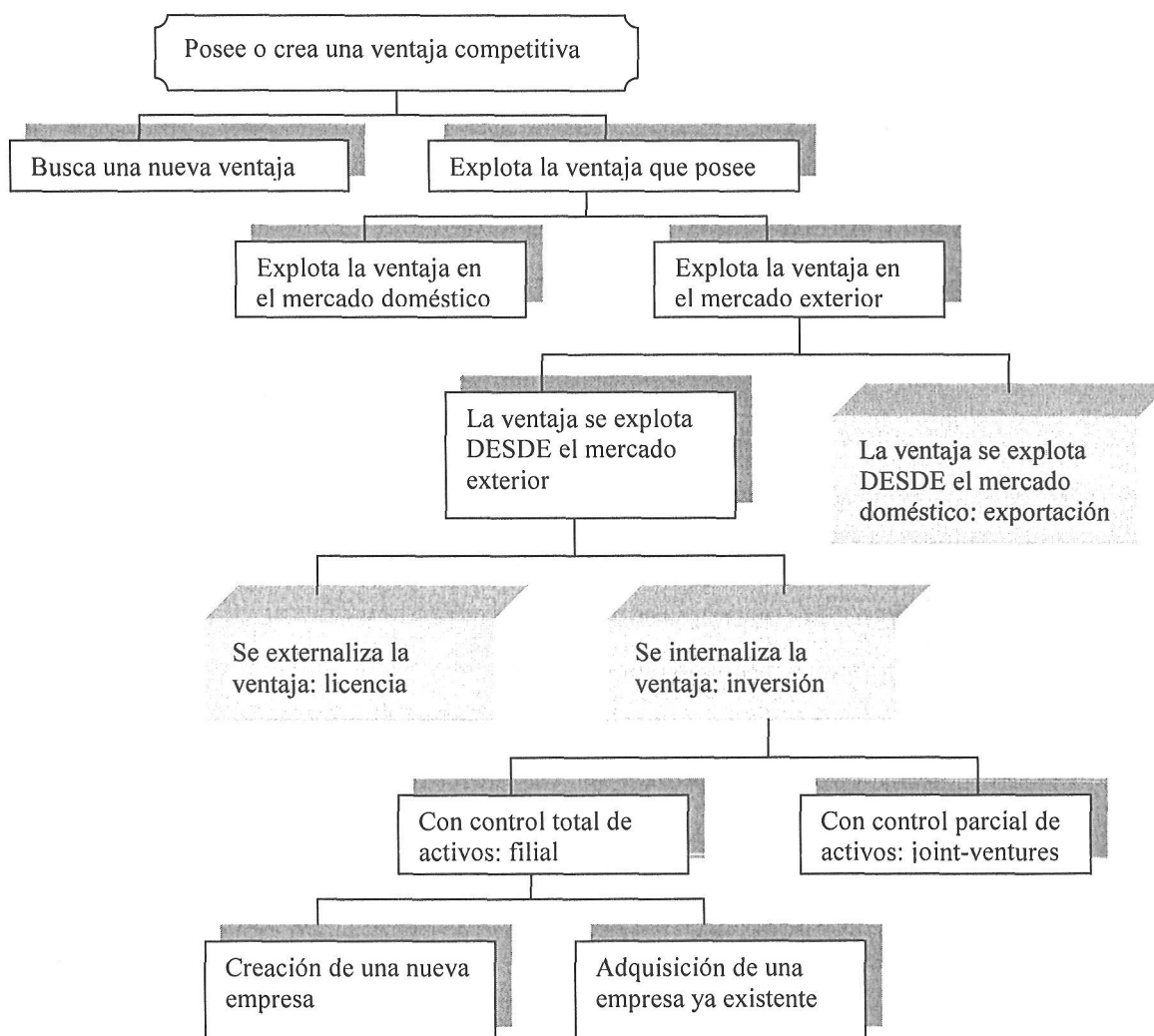
2.3. ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este apartado vamos a centrarnos en las estrategias internacionales. En primer lugar, como ya se ha vislumbrado en el apartado anterior, una de las cuestiones interesantes cuando se estudia el proceso de internacionalización es la forma de entrada hacia el nuevo mercado, la cual variará en función de numerosos factores. Asimismo, la estrategia competitiva que adopte la empresa para competir en los mercados internacionales también condiciona dicho proceso de internacionalización. Por ello, el segundo subapartado contenido aquí tratará de explicar este tipo de estrategias a partir de las clasificaciones realizadas por distintos autores.

2.3.1 ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Como indican Alonso y Donoso (1996, pág.196), la decisión de estar presente en el exterior podría seguir la secuencia de la siguiente figura.

Figura 7: Secuencia de decisiones respecto al área internacional



Fuente: Adaptado de Alonso y Donoso (1996, pág.196)

La elección de entrar en un mercado extranjero debería estar basada en un balance de los riesgos y los rendimientos que se obtienen por ello. Sin embargo, la evidencia indica que también se determina por la disponibilidad de recursos y la

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

necesidad de control. Así, la modalidad de entrada es un compromiso entre los cuatro atributos (Agarwal y Ramaswami, 1992, pág.3).

La disponibilidad de recursos se refiere a la capacidad financiera y de dirección que tiene la empresa para atender un determinado mercado extranjero. El control hace referencia a la necesidad de la empresa de ejercer una influencia en los sistemas, métodos y decisiones en ese mercado. Cuanto mayor sea la propiedad de la empresa extranjera, mayor es el control de la misma aunque también mayor el riesgo asociado debido a que las responsabilidades aumentan y se comprometen más recursos (Nieto, 1999, págs.6-7).

Encontramos así una amplia variedad de modos de entrada, desde la exportación hasta la implantación de subsidiarias propias pasando por licencias o *joint-ventures*, variando en función del nivel de compromiso de los recursos propios de la empresa, del riesgo que está dispuesta a aceptar y de la necesidad de controlar las operaciones extranjeras (Douglas y Craig, 1989, pág.53).

Según la literatura, la experiencia internacional puede aumentar la propensión de las empresas al empleo de sus propias subsidiarias, debido a que, al adquirir una mayor experiencia, las compañías reducen su incertidumbre hacia los mercados extranjeros ganando habilidad para actuar en los mismos (Gatignon y Anderson, 1988, págs.310-311; Erramilli, 1991, pág.483). No obstante, hay autores que opinan que el aumento de experiencia no conlleva ningún efecto en el grado de control (Sharma y Johanson, 1987, pág.28; Kogut y Singh, 1988, pág.429).

La inversión en el exterior como estrategia de entrada es elegida, según Agarwal y Ramaswami (1992, pág.6), por aquellas empresas que tienen un tamaño mayor y poseen una mayor experiencia internacional y en regiones percibidas con un potencial elevado.

“Si un agente económico residente en un determinado país realiza una inversión en una empresa localizada en el exterior, mediante la cual obtiene una participación y

una influencia efectiva y estable en su gestión” diremos que existe IDE (Durán Herrera, 1999, pág.19). De este modo, podemos decir que para que exista una inversión directa en el exterior se deben “cumplir al menos dos requisitos: aportación de recursos financieros o su equivalente en una empresa en el exterior; e intención de permanecer durante un largo horizonte temporal y participar en la administración de la empresa que se crea o adquiere en el exterior” (Claver y Quer, 2000, pág.45).

Como evidencia la figura 7, las IDE's pueden materializarse a través de filiales propias, en las cuales existe un control total de los activos de las mismas, o a través de *joint-ventures*, acuerdos entre dos o más empresas para crear una nueva, siendo muy común la unión de una empresa local y una extranjera cuando se quiere entrar en un nuevo mercado.

La elección de la estrategia de entrada también viene condicionada por el exceso de recursos que la empresa presente. Así, como indica Reid (1983a, pág.51), si la compañía opta por exportaciones ocasionales o por exportaciones indirectas, a través de agentes por ejemplo, el requerimiento de recursos es bajo, tanto para recursos gerenciales como financieros o de producción. Sin embargo, cuando hacemos referencia al establecimiento de subsidiarias de producción, es necesario un exceso de estos recursos.

De acuerdo con Hymer (1976, pág.26) y Kogut y Zander (1993, pág.626), la empresa que decide internacionalizarse dispone de una ventaja, generalmente intangible, que puede utilizar en el nuevo mercado. De esta manera, sólo se decidirá externalizar cuando los costes de internalización sean muy elevados o los costes de transacción muy bajos (Alonso, 1994, pág.136).

Con todo lo anterior, si la empresa decide establecerse en el país extranjero invirtiendo en éste, se deberían determinar todas las posibles estrategias a la hora de entrar en dicho mercado con el fin de poder medir la rentabilidad de cada una de ellas e identificar la de mayor rendimiento. Así, las dimensiones de esta estrategia vendrán

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

definidas, según Buckley y Casson (1998, pág.547), por los siguientes ítems, que deberán ser tenidos en cuenta cuando se decide realizar una IDE:

- dónde se localiza la producción,
- si la empresa que quiere entrar en este mercado extranjero va a realizar la producción,
- si la empresa que quiere entrar en este mercado extranjero va a realizar la distribución,
- si va a existir una propiedad completa o compartida a través de *joint-ventures*, y
- si la propiedad se obtiene a través de inversiones propias o adquisiciones.

Tradicionalmente, muchas de las investigaciones se han centrado en las multinacionales o las inversiones extranjeras como principal punto de análisis, dejando de lado cuestiones tan importantes como aquéllas que preceden a estas fases (Welch y Luostarinen, 1988, pág.34).

Así, la exportación¹³ se considera una estrategia de crecimiento muy diferente a otras estrategias de expansión ya que envuelve un número de barreras que son exclusivas del dominio de la internacionalización, además de ser considerada de gran importancia en los inicios de este proceso como herramienta de acercamiento experimental a los mercados internacionales (Leonidou y Katsikeas, 1996, pág.519). Como indican Claver, Molina y Quer (2000, pág.429), “con la exportación se minimiza el compromiso de recursos, se asume un menor riesgo, se opta a un menor potencial de beneficios y se mantiene un menor control sobre las operaciones exteriores”. Asimismo, conseguimos una mayor flexibilidad derivado de lo anterior (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, pág.76).

Como ya adelantamos en el apartado anterior, cuando explicamos la cadena de establecimiento de los Modelos del Proceso, es posible distinguir varias modalidades de exportación, las indirectas y las directas (Root, 1998, pág.53-59). En primer lugar

¹³ Primera etapa del proceso de internacionalización definida como la transferencia de bienes y servicios traspasando los límites nacionales, ya sea con métodos directos o indirectos (Jarillo y Martínez, 1991, pág.64; Leonidou y Katsikeas, 1996, pág.519; Lu y Beamish, 2001, pág.568).

encontramos las exportaciones indirectas, las cuales utilizan intermediarios del país en el que se encuentra la empresa. Se suelen utilizar como un acercamiento experimental y exploratorio con el fin de obtener conocimientos acerca del mercado extranjero y sobre la habilidad para competir en éste. Además, habría que indicar que este tipo de entrada implica que la empresa no desarrolle su propia estrategia competitiva internacional.

Las exportaciones directas, por el contrario, no utilizan estos intermediarios nacionales, aunque pueden utilizar intermediarios que se encuentren en el país de destino. Asimismo, en ocasiones la distribución la realiza la propia empresa, incrementando así el compromiso internacional respecto a las exportaciones indirectas. Las ventajas que se señalan por realizar directamente las exportaciones son: control total o parcial de la planificación comercial (distribución, precio, etc.); concentración de los esfuerzos comerciales en la línea de productos que la empresa posee; mayor y más rápida información sobre los mercados extranjeros, lo cual puede mejorar los esfuerzos comerciales adaptando mejor el producto o ajustándose en precios; y una mejor protección de la marca, patentes u otras propiedades intangibles.

Desde un punto de vista macroeconómico, las exportaciones pueden aumentar el empleo o pueden permitir a las economías nacionales enriquecer sus reservas con las operaciones extranjeras. Y, desde un punto de vista microeconómico, la empresa puede conseguir ventajas competitivas, incrementar la capacidad productiva o mejorar su posición financiera (Leonidou y Katsikeas, 1996, pág.518).

En este caso, “las capacidades directivas y productivas así como también las fortalezas financieras de las empresas son generalmente reconocidas como recursos potenciales relevantes asociados con el comportamiento exportador” (Reid, 1983a, pág.47).

Tanto la decisión de exportar como la decisión de instalarse en el mercado exterior a través de inversiones directas pueden contribuir positivamente a los resultados, aunque cada una requiere diferentes estructuras organizativas y capacidades directivas. Así, las actividades exportadoras suelen requerir la centralización de la toma

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de decisiones para equilibrar las necesidades de los diferentes mercados y conseguir la máxima eficiencia, mientras que las subsidiarias dispersas en diversas áreas geográficas, por lo general, necesitan la descentralización de esa toma de decisiones para adaptarse a cada una de las localizaciones en las que están enclavadas (Lu y Beamish, 2001, pág.571); no obstante, esto depende, en última instancia, de la estrategia competitiva que adopte la empresa.

Asimismo, existen factores específicos del país y del sector de actividad al que pertenecen las empresas que pueden influir en el comportamiento exportador de las mismas, así como también características internas que van a afectar al proceso (Aaby y Slater, 1989, pág.7; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, págs.7-8; Cavusgil y Zou, 1994, pág.16; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, pág.360; Cazorla, 1997, pág.59; Rialp-Criado *et al.*, 2002, pág.2). De este modo, las diferencias de comportamiento de las empresas o la dotación de recursos de las mismas explican la variabilidad del compromiso exportador de una misma localización y sector, condicionando, a su vez, esta estrategia de entrada.

Con respecto a la empresa familiar, no se han encontrado diferencias entre las empresas familiares y no familiares en cuanto a los motivos y objetivos perseguidos con la internacionalización (Ariño *et al.*, 2000, pág.380). Sin embargo y debido al frecuente carácter averso al riesgo que poseen las empresas familiares (Nieto, 1999, pág.11), la elección de la exportación como estrategia de entrada resulta atractiva para las mismas (Castresana y Fernández Ortiz, 2003, pág.279)¹⁴. No obstante, la empresa también puede decidir tener una mayor presencia y control sobre las actividades exteriores mediante la creación de filiales comerciales o de producción.

Asimismo, por su condición de conservadoras estas empresas suelen seguir un proceso secuencial en su expansión internacional, como proclama la Escuela de Uppsala

¹⁴ La mayoría de trabajos que relacionan empresa familiar e internacionalización han medido dicha relación a través de la actividad exportadora (Gallo y García Pont, 1998, pág.44; Nieto, 1999, pág.9; Okoroafo, 1999, pág.150; Merino, 2000, pág.465; Fernández y Nieto, 2002, pág.11; Castresana y Fernández Ortiz, 2003, pág.279).

(Johanson y Wiedershein-Paul, 1975, pág.305; Johanson y Valhne, 1977, pág.23; 1990, pág.11; Melin, 1992, pág.99).

En la parte empírica de nuestro trabajo veremos las características de las empresas familiares seleccionadas diferenciando o distinguiendo en función de su estrategia de entrada. De esta forma, trataremos de comparar empresas que se encuentran en una fase o etapa temprana de su proceso de internacionalización con otras que han avanzado un poco más en el mismo.

La formación de alianzas estratégicas

Para acabar con este punto, cabe indicar que un modo de entrada que implica un mayor compromiso con el país de destino y también un mayor control que las exportaciones son las alianzas estratégicas. Así, a continuación trataremos este tipo de estrategia de entrada de forma especial debido a la existencia de trabajos que la han tratado en particular examinando las características para el caso de las empresas de propiedad familiar.

Estas alianzas son definidas por Fernández Sánchez (1996, pág.322) como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas”.

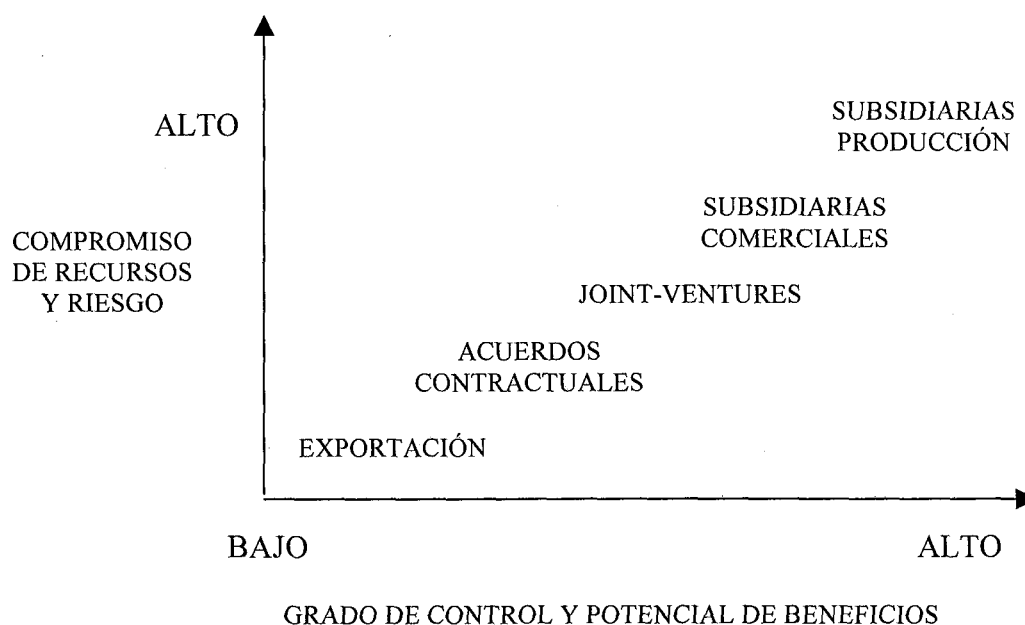
Entre las mismas podemos encontrar a los acuerdos contractuales y a las *joint-ventures*. En los primeros la aportación de capital por parte de la empresa originaria suele ser mínima, reduciendo así los costes y riesgos asociados con la apertura en un mercado extranjero. Entre los principales acuerdos contractuales destacan los siguientes: las licencias, en las que se concede a otra compañía el derecho a usar una patente, un proceso productivo o una marca; y las franquicias, en las que se venden derechos limitados para utilizar la marca, empleadas fundamentalmente por empresas de servicios (Jarillo y Martínez, 1991, págs.81-85).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Podemos decir que estos acuerdos esencialmente se basan en la cooperación empresarial o alianzas estratégicas, los cuales aparecen como una forma intermedia entre el mercado y la empresa para manejar las transacciones (Durán Herrera, 1999, pág.32).

Con respecto a las *joint-ventures*, como ya se comentó en líneas anteriores, éstas suponen la creación de un empresa conjunta a través de la aportación de capital por parte de la empresa. Así, como muestra la figura 8, esta estrategia de entrada la encuadraríamos entre los acuerdos contractuales y la IDE a través de filiales propias, con la consiguiente relación entre compromiso y grado de control comparada con el resto de estrategias. Como indican Anderson y Gatignon (1986, pág.3) y Brown, Dev y Zhou (2003, pág.474), un mayor control puede implicar un mayor rendimiento pero también un incremento del riesgo.

Figura 8: Las estrategias de entrada



Fuente: Adaptado de Jarillo y Martínez (1991, pág.92)

De esta manera, centrándonos en las alianzas estratégicas como estrategia de entrada, en función de los trabajos que han estudiado esta problemática, la globalización, la disminución de la distancia psíquica entre países, la rapidez de

actuación a la que obliga el mercado y que no permite avanzar en la internacionalización paso a paso, o la necesidad de especializarse en determinadas tecnologías y en etapas de la cadena de valor, son fuerzas que conducen a desarrollar estas alianzas estratégicas de diversos tipos para poder sacar todo el provecho a lo que se sabe hacer, y alcanzar una dimensión que permita continuar aprendiendo y, por tanto, compitiendo y creciendo con éxito (Gallo y Cappuyns, 1999, pág.44; Fernández y Nieto, 2002, pág.8).

En este sentido, en la literatura no se ha prestado especial atención a las características distintivas de la identidad de los socios, como por ejemplo ser una empresa familiar, y como pueden afectar en la decisión de formar una alianza o su desarrollo (Swinth y Vinton, 1993, pág.20; Menguzzato y Máñez, 1999, pág.185; Gallo *et al.*, 2002, pág.3).

Los trabajos realizados en este área (Geringer, 1991, pág.58) indican que la formación de una alianza estratégica está influida por el grado en que los socios perciben que sus respectivos objetivos estratégicos son compatibles, así como también lo son sus culturas, y suponen una manera de soslayar la carencia de recursos que son necesarios para la internacionalización, relacionados con la financiación o incluso con la dirección (Kogut y Singh, 1988, pág.412; Hall, 1995, pág.179; Gulati, 1998, pág.299; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle y Borza, 2000, pág.450; Lu y Beamish, 2001, pág.570). En este sentido, tal y como indican Menguzzato y Máñez (1999, pág.189), “las alianzas consiguen satisfacer las necesidades de estabilidad, confianza y compromiso del socio tan importantes para una empresa familiar”.

En principio, ser una empresa familiar no influye en los objetivos que se persiguen al establecer una alianza estratégica pero sí que hay que tener en cuenta la influencia de las características culturales de la empresa, sus valores, procesos de dirección o nivel de uso de mecanismos de control (Swinth y Vinton, 1993, pág.24; Ariño *et al.*, 2000, pág.394; Gallo *et al.*, 2002, pág.3).

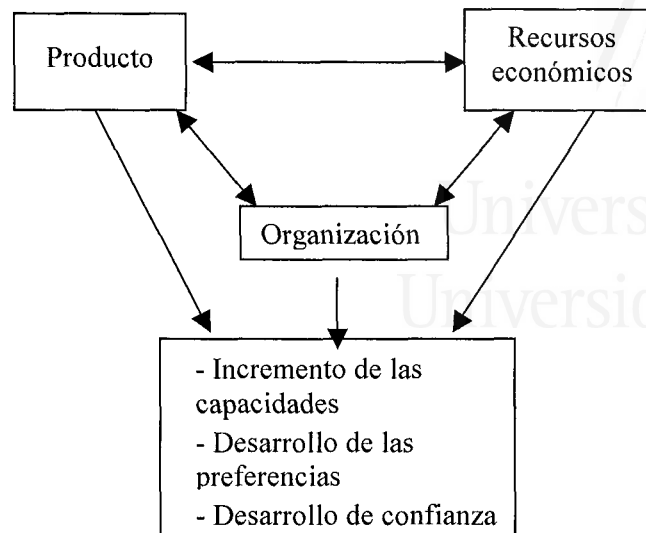
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Así, según estos autores, existen una serie de características que van a influir en la formación y desarrollo de estas alianzas. En primer lugar, una primera característica de la empresa familiar es la preferencia por poseer el control de la compañía con el consiguiente miedo a poder perderlo. Esta circunstancia puede afectar tanto a la selección del socio, siendo en la mayoría de los casos también empresas familiares (Swinth y Vinton, 1993, pág.23), como a la forma legal de la alianza (Menguzzato y Máñez, 1999, pág.190, 193). Además, el afán permanente por mantener el control puede afectar a la relación con el socio influyendo a su vez en el proceso de construcción de confianza.

Una segunda característica que también afecta a dicho proceso es la presencia de miembros de la familia desempeñando responsabilidades de dirección y gobierno en la empresa. Esto proporciona flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones sobre la estrategia, pero también aporta rigidez y lentitud en los cambios organizacionales (Corona, 2003b, pág.64-65). Lo primero puede ser positivo para la formación de alianzas pero el menor desarrollo de la organización puede dar lugar a una ausencia de sistemas profesionalizados, pudiendo afectar al establecimiento de las alianzas estratégicas si todo ello conlleva estilos de dirección menos flexibles.

Una estructura de propiedad compartida, no enteramente familiar, puede aumentar la confianza de terceros o el desarrollo de sistemas de control, formales o informales, que pueden ser considerados elementos clave para la formación de alianzas (Ariño *et al.*, 2000, pág.395).

El éxito de estas alianzas estratégicas vendrá de la mano de la confluencia de una serie de factores, comentados en apartados anteriores, como son el producto, los recursos económicos y la organización que darán lugar, como muestra la figura 9, al incremento de las capacidades directivas, al desarrollo de preferencias personales y al aumento de la confianza (Gallo *et al.*, 2002, pág.9).

Figura 9: Fortalezas para el éxito en las alianzas estratégicas

Fuente: Gallo *et al.* (2002, pág.9)

Otra serie de conclusiones, extraídas del trabajo de Gallo y Cappuyns (1999, pág.43), relacionan la existencia de estas alianzas estratégicas con el tamaño, la edad y el porcentaje de propiedad familiar. De este modo, aquellas empresas con un mayor tamaño, más antiguas y con menor propiedad en manos de la familia habían llevado a cabo alguna alianza, y aquellas que tenían la intención de realizar alguna en un futuro eran de mayor tamaño que las que no tenían intención de hacerlo.

De esta manera, la cooperación con empresas de otros países puede ayudar a estos negocios familiares a conseguir dos objetivos: aumentar los recursos disponibles y afianzar su internacionalización (Merino y Salas, 1993, pág.67).

A modo de resumen, en la siguiente tabla se muestran las ventajas e inconvenientes que cada una de las estrategias de entrada presentan, las cuales se han presentado de menor a mayor compromiso internacional.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de las distintas estrategias de entrada

| MODO DE ENTRADA | VENTAJAS | INCONVENIENTES |
|-----------------------------|--|--|
| Exportación | Habilidad para realizar economías de localización y economías de experiencia | -Altos costes de transporte -Barreras comerciales -Problemas con agentes locales de marketing |
| Licencias | Bajos costes y riesgos | -Falta de control sobre la tecnología -Inhabilidad para realizar economías de localización y de experiencia -Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global |
| Franquicia | Bajos costes y riesgos | -Falta de control sobre la calidad -Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global |
| Joint ventures | -Acceso al conocimiento del socio local -Participación de costes y riesgos de desarrollo -Aceptación política | -Falta de control sobre la tecnología -Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global -Inhabilidad para realizar economías de localización y de experiencia |
| Subsidiarias propias | -Protección de la tecnología -Habilidad para comprometerse en la coordinación estratégica global -Habilidad para realizar economías de localización y de experiencia | Altos costes y riesgos |

Fuente: Adaptado de Hill y Jones (1996, pág.248)

2.3.2 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL

Otra de las cuestiones relevantes a la hora de abordar el proceso de internacionalización es cómo estas empresas compiten en el mercado extranjero. La elección de la estrategia competitiva tiene como objetivo la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Según Porter (1982, págs.56-61), podemos distinguir estrategias centradas en la diferenciación del producto/servicio, en un bajo coste o centrarse en un segmento de mercado aplicando una de las estrategias anteriores.

Atendiendo a la estrategia que las empresas pueden llevar a cabo en el ámbito internacional, en este apartado hemos hecho referencia a dos de las clasificaciones clásicas que han tratado este tema, la tipificación realizada por Porter, el cual utiliza la

combinación entre coordinación y configuración de las actividades y la realizada por Bartlett y Ghoshal, los cuales concentran su atención en la coordinación e integración de las operaciones.

Comenzando con la primera, y como ya hemos adelantado anteriormente, en el ámbito internacional Porter (1988, págs.77-78) indica que las empresas compiten en las industrias en función de la configuración y la coordinación de las actividades de su cadena de valor. Por *configuración* se entiende la dispersión de la ejecución de las actividades de la cadena de valor, es decir, el número de países en los que la empresa realiza cada una de las tareas. Diremos que las empresas tienen una configuración concentrada si se realizan todas las actividades en un lugar geográfico y desde allí se reparte al resto, o una configuración dispersa cuando en cada país se realiza una actividad distinta. Existen factores que favorecen esta concentración de las actividades, entre los que destacamos las economías de escala, la curva de aprendizaje, las ventajas comparativas de localización y la facilidad de coordinar actividades ligadas como por ejemplo producción e investigación y desarrollo. Y otros como son las diferencias en las necesidades locales, facilitar el aprendizaje o las presiones de los gobiernos, los cuales afectan más a la dispersión (Porter, 1986, pág.30-33).

De otro lado, la *coordinación* se refiere a la conexión que existe entre las diversas actividades que se realizan en diferentes lugares. Así, si existe plena autonomía de las distintas unidades que fabrican la coordinación es baja, mientras que podemos considerar la coordinación como alta si cada una de las fábricas están coordinadas de manera intensa. Los factores que ayudan a conseguir una mayor coordinación serían el compartir y acumular *know how* y experiencia, permitir una imagen consistente de la empresa a nivel mundial, mejorar la respuesta ante los competidores, etc.

A partir de estas dos dimensiones, la empresa adoptará una estrategia de internacionalización u otra, como muestra la figura 10.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 10: Tipos de estrategia internacional

| | | | |
|---------------|------|---|--|
| Coordinación | Alta | Alta inversión extranjera con coordinación extensiva entre subsidiarias | Estrategia global simple |
| | Baja | Estrategia centrada en un país por empresas multinacionales o nacionales operando en un solo país | Estrategia basada en la exportación con comercialización descentralizada |
| | | Geográficamente dispersa | Geográficamente concentrada |
| Configuración | | | |

Fuente: Adaptado de Porter (1988, pág.79)

Podríamos decir así que la estrategia internacional se caracterizará por ser una decisión comprendida entre la estandarización global y la adaptación local principalmente. O, como Porter (1986, pág.35) también nos indica, una disyuntiva entre el imperativo económico, representado por la eficiencia, y el imperativo político, tendente a la producción local.

En segundo lugar encontramos los trabajos de Bartlett y Ghoshal (1991, págs.15-19). Éstos establecen su propia clasificación, la cual presenta puntos en común con la anterior. De este modo, cómo coordinar e integrar las operaciones supone tomar decisiones sobre la estrategia a elegir: global, multidoméstica, internacional o transnacional.

La primera de ellas, la global, considera a todos los mercados en los que compete como un único mercado, por lo que la ventaja competitiva que se logra se debe a la coordinación y concentración de las actividades. Ésta se considera como una posibilidad estratégica extrema existiendo toda una amplia variedad de estrategias competitivas a partir de aquí (Alonso, 1991, pág.33).

Siguiendo esta estrategia, encontramos autores como Christensen, da Rocha y Gertner (1987, pág.75), los cuales consideran que la existencia de un producto estándar así como tener una amplia gama de productos favorece el éxito de las actividades exportadoras. No obstante, no todos llegan a tal conclusión (Simpson y Kujawa, 1974, pág.111).

Las estrategias multidomésticas, por otro lado, son aquellas específicas o centradas en cada uno de los países en los que se tiene presencia. Se caracteriza por su configuración dispersa y por su coordinación descentralizada o autónoma. Por ejemplo, podemos indicar la importancia de la elección de esta estrategia por aquellas compañías que se dedican a actividades comerciales o servicios postventa, es decir, aquellas que se orientan al comprador (Porter, 1988, pág.77; Bueno, 1993, pág.87). Este tipo de operaciones son vitales para la creación de ventajas competitivas que, en este caso, van a ser en gran medida específicas de un país.

Con respecto a las estrategias internacionales, la empresa matriz ejerce una influencia y un control considerables, aunque menos que en las compañías globales; y, asimismo, pueden adaptar los productos a las exigencias del país de destino, aunque las filiales poseen una menor independencia y autonomía que en el caso de las firmas multinacionales (Bartlett y Ghoshal, 1991, pág.17). De este modo, encontramos que se transfieren y se adaptan conocimientos o experiencias de la matriz hacia los mercados extranjeros de tal forma que las compañías esperan utilizar innovaciones que se crean en la sede central para reducir costes, incrementar ingresos, o ambas.

Por último, las estrategias transnacionales suponen un paso más ante una mayor complejidad en los mercados internacionales. Éstas se caracterizan porque persiguen la eficiencia con el fin de alcanzar la competitividad global, reconocen la importancia de la sensibilidad local para conseguir una mayor flexibilidad internacional y contemplan a las innovaciones como un largo proceso de conocimientos organizativos (Bartlett y Ghoshal, 1991, págs.65-66). Como indica Durán Herrera (1994, pág.29), aparecen en este caso distintas ventajas competitivas que unidas configuran la empresa transnacional. En primer lugar, aquéllas que provienen de la localización de la empresa

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

en una zona determinada no pudiendo ser transferidas. Y, en segundo lugar, las ventajas que surgen debido a las aportaciones de las filiales en el país donde la empresa se instala, mejorando la capacidad organizativa de la empresa.

Así, en función del grado de globalización del sector y de las capacidades internacionales de la organización, se pueden combinar distintos tipos de estrategias competitivas adecuados a cada una de las situaciones posibles, con distintos niveles de proyección e integración internacional. Del mismo modo, la estrategia competitiva adoptada por la empresa estará en función de una serie de indicadores como pueden ser el precio del bien, las prácticas de diferenciación comercial o la innovación (Alonso, 1991, págs.33-34; Yip, 1995, pág.13).

Atendiendo a las anteriores estrategias, a continuación se presenta una tabla en la que aparecen las distintas características de las mismas permitiendo comparar entre ellas.

Tabla 7: Características de las estrategias competitivas en el ámbito internacional

| CARACTERÍSTICAS | MULTINACIONAL | GLOBAL | INTERNACIONAL | TRANSNACIONAL |
|--|---|--|---|---|
| Configuración de activos y capacidades | Descentralizada y nacionalmente autosuficiente | Centralizada y de escala global | Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización de las restantes | Dispersa, interdependiente y especializada |
| Papel de las operaciones extranjeras | Percepción y explotación de las oportunidades locales | Instrumentar estrategias de la compañía matriz | Adaptar e impulsar las competencias de la compañía matriz | Contribuciones diferenciadas por las unidades nacionales para operaciones integradas mundialmente |
| Desarrollo y difusión de conocimientos | Desarrollo y retención de conocimientos dentro de cada unidad | Desarrollo y retención de conocimientos en el centro | Desarrollo del conocimiento en el centro y transferido a las unidades extranjeras | Desarrollo común de los conocimientos y mundialmente compartidos |

Fuente: Bartlett y Ghoshal (1991, pág.72)

Siguiendo principalmente esta última tipología y distinguiendo entre las variables competitivas vinculadas a cada una de las estrategias mencionadas, en la parte empírica utilizaremos esta clasificación con el fin de examinar si existen diferencias en función de la estrategia que adopte la firma a la hora de competir en los mercados extranjeros.

2.4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Debido a que durante las últimas décadas un gran número de empresas e industrias han incrementado su orientación global (Porter, 1986, pág.15), el proceso de internacionalización también ha tenido que ser advertido por la empresa familiar como instrumento de expansión y crecimiento (Alarcón y Saldaña, 1996, pág.868; Okoroafo, 1999, pág.148). Es necesario, por tanto, observar cómo se lleva a cabo este proceso en las empresas familiares y cómo éstas pueden llegar al éxito internacional.

Desde el punto de vista empírico no han sido muchas las investigaciones que han tratado este tema, si bien se han extraído algunas cuestiones. Debido al carácter limitativo de las estrategias seguidas por las empresas familiares, orientadas a cubrir las necesidades de los clientes en los mercados locales donde actúan (Barry, 1975, pág.47; Casado, *et al.*, 1997, pág.47), estas empresas suelen ser más reacias a expandirse internacionalmente (Davis y Harveston, 2000, pág.117). Sin embargo, la perspectiva a largo plazo que poseen hace que se posicionen ventajosamente en los mercados globales (Okoroafo, 1999, pág.148). Y si realizamos comparaciones con las empresas no familiares, aquéllas que poseen un componente familiar iniciaron los procesos de exportación o internacionalización más tarde, con mayor lentitud (Donckels y Aerts, 1995, pág.157; Fernández y Nieto, 2002, pág.14) y los orientaron a mercados que de cara al largo plazo pueden considerarse estratégicamente menos importantes. De esta manera, se considera que la empresa familiar se comporta de manera más rígida que las empresas no familiares en el proceso de internacionalización.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

No obstante lo anterior, existen otros trabajos que argumentan la similitud en cuanto al grado de internacionalización entre medianas empresas familiares y no familiares (Casado *et al.*, 1997, pág.48).

Una excesiva orientación hacia el mercado local unido a un inadecuado nivel de tecnología parecen ser las causas principales de la rigidez de las empresas familiares hacia su internacionalización, aunque se observa que existe un mayor nivel de internacionalización en las empresas con avanzadas generaciones y la tendencia a un apoyo en miembros de la familia que viven en otros países para disminuir su incertidumbre sobre lo internacional (Gallo y García Pont, 1996, págs.56-58), como veremos a lo largo de este cuarto punto.

Gallo *et al.* (2002, pág.15) afirman, además, que son tres las variables críticas cuya concurrencia actúa como motor de la internacionalización: el dominio de un producto con potencial superior al del mercado local; la búsqueda del crecimiento de la empresa, aunque el mismo suponga un mayor endeudamiento (Trostel y Nichols, 1982, pág.59) o dar entrada a nuevos socios; y la adaptación de la estructura de responsabilidades para permitir dicho crecimiento, sin anquilosarse en formas de organización tradicionales.

En el primero de los casos, el avance en la dimensión proceso, producto y mercado conduce a una situación en la que se hace cada vez más patente la posibilidad y conveniencia de una estrategia internacional, debida en su mayoría a las consecuencias de un aprendizaje positivo que se da en quien lidera la empresa familiar, en los demás propietarios y en los directivos.

Con respecto a los recursos económicos, la empresa familiar debe avanzar en la evolución y cambio de una lógica financiera tradicional en estas empresas. Como veremos posteriormente, se van a dar una serie de relaciones que están presentes en aquellas empresas que sí han tenido éxito en su expansión internacional.

Por último, la organización adecuada también es necesaria para este proceso, siendo preciso la existencia de capacidades de liderazgo, en quien ostenta el poder, para lograr el cambio requerido con la internacionalización, o personificando los valores que la empresa familiar posee y los cuales afectan a dicho proceso.

2.4.1 FACTORES QUE AFECTAN AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA

La elección de la empresa de expandirse hacia nuevos mercados en el exterior va a venir condicionada por una serie de factores, los cuales determinan la conveniencia, dirección e intensidad de este proceso. Por ello, dedicamos en primer lugar dos subapartados a los factores tanto externos como internos que pueden afectar a dicho proceso internacional en una empresa genérica, sea o no familiar. Posteriormente, en un tercer subapartado nos centraremos en aquellos que inciden de manera especial en las empresas familiares.

2.4.1.1. Factores externos

Son muchos los factores que afectan de manera externa a las empresas. Éstos son: una mayor apertura económica en términos generales, una mayor globalización de los mercados, el incremento de la competitividad, la mayor exigencia de los clientes, la reducción del ciclo de vida de los productos, y el impacto de las tecnologías y sistemas de la información.

Según Canals (1994, pág.73) y Grant (2002, pág.415), podemos dividir los factores externos en dos dimensiones: por un lado, la dimensión que se relaciona con el macroentorno, la cual atiende a aquellos factores relacionados con el conjunto de la economía nacional e internacional; y la dimensión sectorial del entorno, que afecta al conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Con respecto a los primeros, los factores del macroentorno, de éstos destacamos el apoyo y fomento institucional¹⁵ (Dunning, 1993, págs.570-571; Durán Herrera, 1994, págs.32-33), la existencia de ventajas absolutas en costes¹⁶ como por ejemplo diferencias en la mano de obra (Durán Herrera y Gallardo, 1994, pág.93), o mejoras en la fiscalidad internacional como factores que pueden favorecer dicho compromiso.

También podemos encontrar factores que obstaculicen este compromiso como señalan Castresana y Fernández Ortiz (2003, pág.280). Éstos son la existencia de restricciones gubernamentales o inestabilidad política de los gobiernos extranjeros, provocando el establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias a la importación de productos procedentes del exterior, políticas restrictivas, elevado nivel de riesgo-país y sus efectos sobre el capital extranjero.

Dentro de este grupo de factores de carácter nacional también encontramos otros de índole contingente como el tamaño del mercado nacional, el nivel de saturación del mismo o la situación de recesión por la que atraviere (Reid, 1983a, pág.47; Douglas y Craig, 1989, pág.49); o las imperfecciones en el mercado de capitales, ya sea con diferentes tasas de interés entre país receptor y país emisor o el riesgo del tipo de cambio (Hymer, 1976, pág.35; Froot y Stein, 1991, pág.1215; Durán Herrera, 1990, págs.121-123).

Encontramos también factores vinculados al país de origen, remitiéndonos al diamante de Porter (1991, págs.110-185), el cual analiza las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la existencia de sectores conexos y auxiliares, y la rivalidad competitiva entre las empresas de un mismo sector con el fin de determinar la competitividad internacional de una empresa.

Por último, la cultura del país de destino también juega un papel importante en este proceso internacional. Según Hofstede (1980, pág.45), esta cultura contiene

¹⁵ Desde ayudas económicas o comerciales ofrecidas por el gobierno, hasta la provisión de información sobre oportunidades en mercados exteriores, ayuda técnica o formación en temas de comercio exterior.

¹⁶ Diferencial entre los costes de producir en el país inversor frente a los costes de llevarlo a cabo en el país receptor.

aquellos elementos comunes de cada nación, a los cuales hay que adaptarse o, por el contrario, intentar cambiarlos adecuándolos a las características de la empresa de origen. La definición de la misma se apoya en cuatro pilares: la distancia que existe entre la población y quien ostenta el poder, la resistencia a las situaciones de incertidumbre, la tendencia al individualismo o colectivismo y los valores que primen en la sociedad. Así, en función de la presencia o grado de incidencia de cada uno de esos elementos en la nación, la empresa que pretenda entrar en ese nuevo mercado se enfrentará a un mayor o menor choque cultural.

A partir de todos los factores que hemos comentado, y siguiendo la clasificación que establecen Sullivan y Bauerschmidt (1990, pág.27), en este estudio consideraremos que el compromiso internacional vendrá influido por tres grupos de factores externos: la actuación del gobierno, las condiciones exógenas y la rivalidad competitiva. No obstante, antes de comenzar su desarrollo es preciso señalar que, a la hora de interpretar todas las hipótesis que ofrecemos a continuación, hay que tener en cuenta que cuando hagamos referencia a un mayor compromiso internacional, queremos expresar que la empresa ha avanzado en su proceso de internacionalización hasta la etapa inversora (IDE); es decir, que ha ido más allá de las exportaciones y los acuerdos contractuales.

En primer lugar, destacamos la existencia de trabajos que señalan como una importante barrera a dicho compromiso la falta de asistencia por parte del gobierno, que puede proveer de información necesaria para analizar los mercados extranjeros principalmente (Hymer, 1976, pág.35; Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.119-120; Durán Herrera, 1990, págs.121-123; Froot y Stein, 1991, pág.1215; Dunning, 1993, págs.570-571; Durán Herrera, 1994, págs.32-33). En el terreno empírico, sólo algunos de ellos encuentran significativa la importancia de la falta de apoyo del gobierno, como un factor externo, el cual puede afectar de manera negativa a dicho proceso (Pavord y Bogart, 1975, págs.8-9; Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.118-119; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, pág.363). No obstante, establecemos la siguiente hipótesis:

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Hipótesis 1: *Cuanto más importante se considere la falta de asistencia por parte del gobierno menor será el compromiso internacional de la empresa.*

En segundo lugar, resaltamos las diferencias culturales y del lenguaje, determinados costes como por ejemplo los costes del transporte o aquellos relacionados con los aranceles, para el caso de una empresa exportadora, y el riesgo de la actividad internacional como elementos que también se tienen en cuenta en este proceso (Pavord y Bogart, 1975, págs.8-9; Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.119-120; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, págs.362-363). Todos ellos los podemos agrupar englobándolos como barreras exógenas que afectan al compromiso internacional de la compañía.

De esta manera, autores que han estudiado las distintas barreras que pueden afectar a la estrategia de entrada, que nos da una medida del compromiso internacional, a través del enfoque de los Costes de Transacción y de la Internalización de las actividades nos indican que altas tarifas arancelarias, altos costes de transporte y de distribución o los factores culturales influyen de manera positiva en la decisión de invertir en el extranjero (Buckley y Casson, 1998, págs.555-556).

Por un lado, si se perciben altos los costes del transporte y de la distribución del producto, o que los aranceles son elevados, las empresas con el fin de reducir dichos costes optarán por la inversión en el país extranjero evitando así las trabas que puede conllevar la exportación (Buckley y Casson, 1998, pág.555). Del mismo modo, la distancia cultural puede llevar a la empresa a la necesidad de adoptar modos de entrada que requieran un mayor compromiso de recursos ya que se pueden encontrar con dificultades a la hora de seleccionar al socio adecuado o transferir *know how*, internalizando para disminuir la incertidumbre (Aulakh y Kotabe, 1997, pág.151; Contractor y Kundu, 1998, pág.339). Esta relación positiva también ha sido observada por Chang y Rosenzweig (2001, pág.767), Randoy y Dibrell (2002, págs.134-135) y Sánchez (2004, págs.23-24). Por último, también el riesgo percibido puede hacer preferible limitar las relaciones con empresas establecidas en el país extranjero, para

evitar el posible oportunismo de un socio local, influyendo positivamente a la hora de invertir en ese país (Hill, Hwang y Kim, 1990, pág.124).

Como señala Miller (1992, pág.313), la política, el gobierno, las culturas y las diferencias macroeconómicas entre países hacen los negocios internacionales más inciertos, aumentando el riesgo que deben soportar las empresas que deseen abrirse al exterior¹⁷. En este caso, las empresas optan por fórmulas integradas en su jerarquía, eludiendo los costes de transacción asociados a la libre contratación de los intercambios en el mercado mediante la internalización de esas tareas (Aulakh y Kotabe, 1997, pág.151; Alonso, 1994, pág.137). De esta manera formulamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2:** Cuanto más importante se consideren las barreras exógenas mayor será el compromiso internacional de la empresa.*

Por otro lado, también hay que tener en cuenta los factores sectoriales o del microentorno, los cuales van a afectar a las posibilidades estratégicas de las empresas que pertenezcan a un mismo sector industrial (Porter, 1982, pág.23). De hecho, una de las razones más importantes por las que la empresa se internacionaliza se encuentra en la estructura del sector al que pertenece (Navas y Guerras, 2002, págs.466-467). Es aquí donde juegan un papel especial el grado de especialización nacional de la industria o su estructura competitiva, o la similitud de las pautas de la demanda y la ausencia de barreras a la entrada (Castresana y Fernández Ortiz, 2003, pág.281).

Al hilo de lo anterior se deduce que habrá que tener muy en cuenta las distintas presiones sectoriales, ya sea por la necesidad de adaptación del producto a las condiciones de cada país (sectores multidentificados) o por la conveniencia de integrar globalmente las distintas actividades (sectores globales), así como la posibilidad de adecuarse a cada una de las perspectivas que encontramos entre estos dos tipos de sectores que se consideran extremos (Ghoshal y Nohria, 1993, págs.26-27).

¹⁷ A pesar de la falta de consenso a la hora de definir este concepto, este autor define el riesgo como la inesperada o negativa variación en variables como costes, beneficios o el mercado, muy usados en finanzas, economía o dirección estratégica (Miller, 1992, pág.311). De esta manera, el “riesgo incluye tanto la posibilidad de pérdida como la importancia de lo que pueda ser perdido” (Penrose, 1962, pág.64).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por lo tanto, siguiendo la línea expuesta en las anteriores hipótesis y atendiendo a distintos trabajos que argumentan una relación negativa entre aumento de la competencia en el país de destino y el compromiso internacional de la empresa (Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.119-120; Anderson y Gatignon, 1986, pág.8; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, págs.362-363) podemos establecer lo siguiente:

Hipótesis 3: *Cuanto más importante se considere la competencia en el país extranjero menor será el compromiso internacional de la empresa.*

A modo de resumen, exponemos en la siguiente tabla los factores externos que hemos considerado como incidentes en el proceso de internacionalización seguido por las empresas.

Tabla 8: Factores externos que afectan al proceso de internacionalización

| FACTORES EXTERNOS |
|-----------------------------------|
| Asistencia del gobierno |
| Barreras exógenas |
| Competencia en el país extranjero |

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior hace referencia a toda una serie de cuestiones desde el punto de vista externo, sin embargo, no se debe olvidar que también existen otros factores, los internos, que comentaremos a continuación.

2.4.1.2. Factores internos

Las cuestiones en torno a este tema se pueden dividir en varios bloques, los cuales podemos englobar dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades¹⁸.

En primer lugar incluiríamos al *tamaño empresarial*, muy estudiado como un factor que afecta al comportamiento exportador (Bonaccorsi, 1992, pág.605; Nieto, 1999, pág.11; Merino, 2000, pág.464; Fernández y Nieto, 2001, pág.264; Fernández y Nieto, 2002, pág.11; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.532) o, en general, a la estrategia de entrada mediante la IDE (Horst, 1972, págs.262-264). A este respecto, encontramos varias posturas enfrentadas cuando se trata de determinar el efecto de esta variable en el proceso de internacionalización. Por un lado, son muchos los autores que coinciden en la proposición de que la variable tamaño tiene un impacto positivo en la decisión de alcanzar mercados internacionales (Cavusgil y Naor, 1987, pág.230; Gripsrud, 1990, pág.480; Alonso y Donoso, 1996, pág.199; Merino, 2000, pág.459; Fernández y Nieto, 2002, pág.15; Suárez y Álamo, 2003, pág.18). Aunque, no obstante lo anterior, las pymes también pueden alcanzar un elevado compromiso exportador, medido a través de la intensidad exportadora (Joffre, 1986, pág.69; Kohn, 1997, pág.50). Por otro lado, sin embargo, existen autores que no encuentran una relación tan clara entre tamaño y comportamiento internacional (Bilkey y Tesar, 1977, pág.95; Czinkota y Johnston, 1983, pág.152; Moon y Lee, 1990, pág.22; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, pág.15; Bonaccorsi, 1992, pág.608; Calof, 1994, pág.385).

No obstante, apoyándonos en la mayor parte de trabajos que sí han encontrado una relación positiva entre estas dos variables, tamaño y compromiso (Cavusgil y Naor, 1987, pág.230; Gripsrud, 1990, pág.480; Alonso y Donoso, 1996, pág.199; Merino, 2000, pág.459; Taylor, Zou y Osland, 1998, pág.403; Fernández y Nieto, 2002, pág.15; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.523; Suárez y Álamo, 2003, pág.5; Lee y Habte-Giorgis, 2004, pág.109), hemos creído oportuno determinar la siguiente hipótesis en este sentido:

¹⁸ Entre los precursores de esta teoría encontramos a Penrose (1962), Wernerfelt (1984), Barney (1991, 1992) o Peteraf (1993), entre otros.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Hipótesis 4: *El tamaño de la empresa está asociado positivamente con el compromiso internacional.*

De otro lado, otro factor relacionado con la empresa y su dinámica es la *experiencia internacional*. Este elemento cobra especial relevancia cuando se hace referencia a los Modelos del Proceso. En este caso, las empresas parecen avanzar hacia mercados más distantes culturalmente, cuando éstas adquieren una mayor experiencia en el mercado exterior (Davidson, 1983, pág.447; Johanson y Vahlne, 1990, pág.14; Erramilli, 1991, pág.494; Hyuk, 2000, pág.12). De esta forma logramos un mayor compromiso internacional cuando se logra más información sobre estos mercados extranjeros donde se actúa.

Asimismo, también encontramos trabajos que argumentan una relación positiva entre esta experiencia y el compromiso internacional desde la perspectiva de los Costes de Transacción (Anderson y Gatignon, 1986, pág.16; Kirpalani y MacIntoch, 1980, pág.87; Aaby y Slater, 1989, pág.21; Moon y Lee, 1990, págs.16-17; Cazorla, 1997, pág.61; Sánchez, 2004, pág.17). Por lo tanto, hemos creído oportuno formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: *La experiencia internacional de la empresa está asociada positivamente con el compromiso internacional.*

Por otra parte, la disponibilidad de recursos y capacidades para dicho proceso también nos indica en mayor o menor medida el grado de compromiso de la empresa (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979, pág.94), incluyendo aquí las capacidades financieras, comerciales, tecnológicas, etc. (Bonaccorsi, 1992, pág.620; Castresana y Fernández Ortiz, 2003, págs.282-283).

Con el fin de poder conocer cómo determinadas ventajas competitivas afectan a un mayor compromiso internacional, hemos intentado recoger las principales aportaciones de distintos trabajos que nos permitan una aproximación a dicha relación.

En primer lugar, haremos referencia a las ventajas que se pueden conseguir con la *tecnología* que la empresa aplica. Respecto a esta primera ventaja, encontramos investigaciones que han tratado de identificar si la posesión de tecnologías consideradas superiores a las de la competencia permitía establecer diferencias a la hora de un mayor compromiso con los mercados exteriores (Cavusgil, 1984, pág.11; Cavusgil y Naor, 1987, pág.222; Moon y Lee, 1990, pág.20; Suárez y García Falcón, 1998, pág.3). De todos ellos Cavusgil (1984, pág.11) y Suárez y García Falcón (1998, pág.5) han encontrado una relación positiva, en cuanto a un mayor compromiso internacional. Del mismo modo, aunque desde la perspectiva de los Costes de Transacción, Anderson y Gatignon (1986, pág.13) y Buckley y Casson (1998, pág.555) indican que ante la presencia de ventajas relacionadas con la tecnología, las empresas preferirán subsidiarias propias a subcontrataciones o *joint-ventures*.

Otro grupo de ventajas que también pueden influir en ese compromiso son las relacionadas con la *calidad* del producto. De forma análoga al caso anterior, encontramos diversos argumentos presentes en algunos trabajos que han utilizado dicha variable para identificar esta relación positiva (Anderson y Gatignon, 1986, pág.20; Cavusgil y Naor, 1987, pág.222; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, pág.16; Suárez y García Falcón, 1998, pág.3).

De otro lado, algunos rasgos distintivos de las empresas como son el compromiso, los valores compartidos, la cultura, la confianza o la reputación, proporcionan a la compañía recursos y capacidades estratégicas, las cuales pueden permitir conseguir el éxito a largo plazo (Calder, 1961, pág.102; Dyer y Handler, 1994, pág.75; Cabrera, De Saá y García Almeida, 2001, pág.38; Habbershon y Willians, 1999, pág.6; Gómez, 2001, pág.51). Éstos aparecen junto a otra serie de recursos intangibles los cuales también pueden afectar al proceso internacional de la compañía. Destacamos la marca de la empresa, la lealtad del cliente, las relaciones a largo plazo con dichos clientes o los canales de distribución, entre otros (Rialp-Criado *et al.*, 2002, págs.4-5).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Atendiendo a lo anterior, la *reputación* también ha sido considerada como una posible ventaja que puede afectar al proceso de internacionalización (Anderson y Gatignon, 1986, pág.20; Sánchez, 2004, pág.16).

De esta manera, este tipo de recursos de carácter estratégico también parecen influir tanto en la decisión de comenzar la apertura internacional como a lo largo de todo el proceso de internacionalización. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis que recoge las distintas ventajas comentadas anteriormente:

Hipótesis 6: La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en la empresa relacionadas con la tecnología, la calidad o la reputación se asocia positivamente con un mayor compromiso internacional.

A pesar de que los *precios* del producto que ofrece la empresa también pueden ser considerados como una ventaja por parte de la misma, hemos creído oportuno no agrupar en la misma hipótesis este factor. La explicación a esto vendría dada por la existencia de dos posibles argumentos alternativos ante esta ventaja. En primer lugar, resulta significativa su incidencia en algunos estudios, en los cuales se considera que si la empresa posee precios más competitivos, esto favorece el avance del proceso de internacionalización cuando tratamos empresas únicamente exportadoras (Christensen, da Rocha y Gertner, 1987, págs.69-70; Moon y Lee, 1990, pág.21). No obstante, desde la Teoría de la Internalización se argumenta que las empresas exportadoras, frente a las inversoras, obtienen ventajas relacionadas con los precios principalmente a través de las economías de escala, las cuales desaparecerían cuando la empresa decide invertir en otros países, perdiendo así dicha ventaja (Buckley y Casson, 1998, pág.544). Por lo tanto, también hemos considerado al precio como una posible ventaja a tener en cuenta en el desarrollo del compromiso internacional, utilizada en otros trabajos empíricos (Cavusgil y Naor, 1987, pág.222; Christensen, da Rocha y Gertner, 1987, pág.69; Moon y Lee, 1990, pág.20; Buckley y Casson, 1998, pág.544; Suárez y García Falcón, 1998, pág.3) siendo por ello interesante su inclusión en este investigación. De este modo, y siguiendo la última de las interpretaciones, podemos considerar que las empresas que poseen ventajas en precios tratarán de explotarla mediante exportaciones, y no

mediante IDE's. Dado que en nuestro trabajo estamos considerando el compromiso internacional a través de esta segunda vía, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en los precios de los productos que la empresa ofrece se asocia negativamente con un mayor compromiso internacional.

Lo anterior hace referencia a un conjunto de características relacionadas con la empresa. Sin embargo, no podemos olvidarnos de otras características que tienen que ver con la dirección (Bonaccorsi, 1992, pág.620). Como indican Claver, Molina y Quer (2000, pág.421) “gran parte del éxito de la internacionalización pasa por un enfoque directivo que trate de ajustar las decisiones estratégicas a las condiciones del entorno, al tiempo que se disponen los medios organizativos adecuados”. De esta manera, se puede afirmar que las diferencias en la conducta están relacionadas fuertemente con los propietarios-gerentes de la empresa (Geeraerts, 1984, pág.232; Welch y Luostarinen, 1988, pág.48).

Según Czinkota y Johnston (1983, pág.152), aquello que realmente parece constituir el éxito de la actividad internacional es la actitud directiva. Debido a la gran importancia que estos factores presentan, conformando las bases de las decisiones sobre la internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, pág.306), a continuación describimos una serie de características asociadas a las mismas.

En primer lugar, destacamos los *objetivos* de la dirección de la empresa. Así, entre los objetivos organizativos que destacan, según Cavusgil y Naor (1987, pág.223), encontramos el crecimiento, la diversificación, el beneficio o la estabilidad, los cuales varían en función del sistema de valores que posea o posean los directivos (Bamberger, 1983, pág.25). Según Merino (2000, pág.455), la tendencia a la continuidad en las empresas puede limitar su estrategia de crecimiento, y en concreto la internacional. Por lo tanto, diremos que las empresas que persigan objetivos de estabilidad puede que estén en una fase de su proceso de internacionalización menos avanzada, a diferencia de

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

aquellas que persigan el crecimiento, la diversificación y una mayor rentabilidad. De esta forma aparece la siguiente hipótesis relacionada con lo anterior:

Hipótesis 8: *Las empresas que orientan sus objetivos hacia la estabilidad estarán menos comprometidas internacionalmente.*

De otro lado, las *percepciones* que la dirección tenga sobre el proceso de internacionalización también van a afectar al mismo. Anderson y Paine (1975, pág.811) ya destacaron la importancia de las percepciones, tanto del entorno como del interior de la empresa, en la elección de la estrategia. Es decir, un grupo de directores operando en entornos altamente inciertos no necesariamente perciben el mismo grado de incertidumbre (Miller, 1992, pág.313; Leonidou y Katsikeas, 1996, pág.537), afectando esto a la formulación y a la toma de decisiones (Anderson y Paine, 1975, pág.813).

Al hilo de lo anterior, se pueden identificar obstáculos a la internacionalización de tipo financiero, comercial, logístico, cultural y legal (Jarillo y Martínez, 1991, pág.68) o también, como indican Ramaswami y Yang (1990, págs.189-190), cuatro fuentes de barreras (barreras de conocimiento, de recursos, de procedimientos y externas).

En este caso habría que examinar estas últimas una por una con el fin de determinar aquéllas que afectan en mayor medida y de manera negativa a este proceso de internacionalización, con el propósito de limitarlas.

Con respecto a la primera barrera propuesta por los anteriores autores, el proceso de internacionalización precisa de conocimientos en cuanto a los mercados extranjeros o procedimientos necesarios¹⁹. En ocasiones, éstos no son fácilmente adquiridos, siendo inevitable, en muchos casos, la acumulación de experiencia sobre el mercado en el que se ha enclavado, con el fin de determinar las decisiones adecuadas sobre el proceso

¹⁹ Según Penrose (1962, pág.60) se distinguen dos tipos de conocimiento: el primero es más objetivo y puede ser fácilmente codificable y transferible; el otro, de carácter tácito, está ligado a la experiencia y sólo puede ser adquirido a través del aprendizaje. Es este último el que va a condicionar la secuencia gradual del proceso de internacionalización (Alonso, 1994, pág.130).

(Reid, 1983a, pág.47). Gracias a ese incremento de experiencia se puede conseguir un avance hacia países más distanciados psicológicamente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, pág.306; Johanson y Vahlne, 1977, pág.28). Generalmente, las pequeñas empresas se encuentran con mayores dificultades, percibiendo un mayor riesgo de las actividades internacionales, sobre todo por la falta de conocimiento del nuevo mercado (Bonaccorsi, 1992, pág.621).

En relación a las barreras de recursos, destacan los financieros, tanto para investigaciones de mercados como desarrollo de las infraestructuras necesarias, y también encontramos a los recursos humanos, aquéllos que son precisos para llevar a cabo este proceso. Este tipo de barreras se suelen asociar en la literatura con el efecto que tiene el tamaño de la empresa en el comportamiento exportador, de gran importancia cuando estamos ante una pequeña o mediana empresa, repercutiendo en su expansión la limitación que existe en ellas (Welch y Luostarinen, 1988, pág.51; Merino y Salas, 1993, pág.66). Si bien, como ya se comentó, hay trabajos que no demuestran esta relación.

Las barreras de procedimientos conforman el tercero de los obstáculos. Aquí incluimos el lenguaje, las diferencias culturales o cualquier tipo de documentación o papeleo. Por último, las barreras externas incluyen a aquéllas creadas por las actividades que realizan otras empresas que actúan en mercados internacionales, y también las fluctuaciones del mercado de capitales.

Una vez que hemos determinado los obstáculos que perciben los empresarios, los cuales pueden dificultar este proceso de internacionalización, también hay que tener en cuenta que el riesgo y la incertidumbre pueden aparecer como limitadores de este proceso de expansión (Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, pág.120), jugando un papel primordial la capacidad que la dirección posea para hacer frente a los problemas crecientes que surjan como consecuencia del mismo (Penrose, 1962, págs.65-71). La falta inicial de conocimiento que la empresa posee sobre el nuevo mercado hace que aumente la incertidumbre sobre éste y que, por ende, el riesgo sea mayor. Sin embargo, a medida que se incrementan los conocimientos así como las relaciones con los países

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

objeto de la expansión, la incertidumbre se va reduciendo y, de ese modo, el proceso puede seguir su curso (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, pág.306; Welch y Luostarinen, 1988, pág.53). Por lo tanto, aquellas empresas que ya han iniciado el proceso de internacionalización perciben un menor riesgo que aquéllas que todavía no lo han hecho (Simpson y Kujawa, 1974, pág.113; Bonaccorsi, 1992, pág.628).

Relacionada con las investigaciones del Modelo de Uppsala, como ya se comentó anteriormente, existe una dimensión que influye en la rapidez e incluso en el éxito del proceso, como es la distancia psíquica. Según Welch y Luostarinen (1988, pág.40), las compañías, sobre todo en las primeras fases del proceso de internacionalización, se dirigen a mercados más simples y familiares, es decir, cuya distancia psíquica y cultural es menor (Reid, 1981, pág.109). Las empresas prefieren entrar en mercados similares ya que es más fácil la transferencia de tecnologías y recursos directivos, la demanda de sus productos es también mayor y ayuda a disminuir la incertidumbre (Davidson, 1983, pág.453; Douglas y Craig, 1989, pág.53).

Junto a lo anterior, aparece otra variable, el control, que influye en el desarrollo de las operaciones internacionales cuando se combina con el conocimiento y la percepción del riesgo. En general, al incrementar el control aumenta la participación en el mercado extranjero, y también el coste y el riesgo. Además, en función del grado de control que la empresa desee asumir, la forma de entrada al mercado internacional será una u otra (Hymer, 1976, pág.67). En este caso, como indican Stopford y Wells (1972, pág.173) o Miller (1992, pág.323), la existencia de directivos que cooperan y comparten valores puede ayudar a combatir el problema del control.

No obstante las anteriores barreras, como ya hemos indicado anteriormente, en esta investigación trataremos de comparar a las empresas en función de la etapa de su proceso de internacionalización de tal forma que no sólo se considerarán las barreras a la exportación sino también aquéllas que hacen referencia a otras formas o modos de entrada que impliquen un mayor control como por ejemplo las subsidiarias propias. De este modo, en párrafos anteriores ya se expusieron una serie de factores externos que incidían en el mayor o menor compromiso internacional, los cuales suponen una serie

de barreras a dicho compromiso. Por lo tanto, estos factores serán considerados en este estudio también como barreras, de tipo gubernamental, exógenas y competitivas.

Como hemos indicado, si se perciben obstáculos, éstos pueden aumentar la incertidumbre y afectar negativamente a la actividad internacional (Castresana y Fernández Ortiz, 2003, pág.284). Sin embargo, por otro lado, podemos encontrarnos, por ejemplo, con empresas cuya orientación a lo internacional es mayor por haber tenido algún tipo de contacto con los mercados exteriores anteriormente, afectando de manera positiva la experiencia en otros mercados (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979, pág.94).

De este modo, por ejemplo encontramos que la experiencia puede alterar las percepciones, expectativas y capacidades directivas induciendo a seguir avanzando en el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977, pág.29; Bilkey, 1978, pág.39).

De esta manera, y atendiendo a lo anterior, la experiencia puede afectar a la percepción sobre los mercados internacionales ocasionando que aquellas empresas que no han iniciado el proceso de internacionalización consideren éste no atractivo; aquellas que ya han comenzado sus primeros pasos, como un potencial; y aquellas otras que sí que han avanzado en dicho proceso, como muy positivo y rentable (Czinkota y Johnston, 1983, pág.151).

Por lo tanto, la probabilidad de que la empresa tome la decisión de avanzar en el proceso varía directamente con la ganancia que el directivo espera obtener (Simpson y Kujawa, 1974, pág.112; Bilkey y Tesar, 1977, pág.94; Bilkey, 1978, pág.34; Johnston y Czinkota, 1985, págs.123-124).

Una vez desarrollado esto, podemos indicar que lo anterior se relaciona con la percepción de los directivos sobre este proceso de internacionalización, la cual parece afectar al compromiso internacional. De esta forma, las ventajas y barreras percibidas actúan como potenciadores o moderadores del mismo. En consecuencia, y como

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

también hicieron otros autores (Simpson y Kujawa, 1974, pág.112-113; Bilkey y Tesar, 1977, pág.94; Bilkey, 1978, pág.34; Czinkota y Johnston, 1983, pág.151; Reid, 1983, pág.329; Cavusgil, 1984, pág.14; Johnston y Czinkota, 1985, págs.123-124; Bonaccorsi, 1992, pág.628; Lages y Montgomery, 2001, pág.1188; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.527) podemos decir que:

Hipótesis 9: *Cuanto mayores ventajas perciba la dirección de la empresa sobre la actividad internacional mayor será el compromiso internacional.*

Una última cuestión que también es interesante resaltar dentro de la dirección son las *características* que poseen los directivos de la empresa. En este sentido, destacan características como la edad, existiendo autores que indican que los más jóvenes tienen un papel más activo en la expansión internacional (Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.525; Suárez y Álamo, 2003, pág.7). El nivel de estudios o educación formal también se consideran factores que pueden afectar a la decisión de internacionalizarse (Axinn, 1988, pág.64; Simpson y Kujawa, 1974, pág.113; Reid, 1983b, pág.329; Burton y Schlegelmilch, 1987, pág.47; Cavusgil y Naor, 1987, pág.230; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.534). Asimismo, la experiencia profesional, el conocimiento de idiomas, los vínculos familiares, o el número y variedad de viajes al exterior, igualmente van a afectar al compromiso internacional de la empresa (Bonaccorsi, 1992, pág.628). Esto nos permite plantear la siguiente hipótesis relacionada con las características de la dirección:

Hipótesis 10: *El nivel educativo de la dirección se relaciona positivamente con el compromiso internacional de la empresa.*

Igual que efectuamos para los factores externos, a continuación se muestra una tabla en la cual, a modo de resumen, aparecen reflejados aquellos factores de carácter interno que parecen afectar a este proceso internacional.

Tabla 9: Factores internos que afectan al proceso de internacionalización

| FACTORES INTERNOS |
|---|
| Tamaño empresarial |
| Experiencia internacional |
| Disponibilidad recursos y capacidades |
| Características de la dirección de la empresa |
| - Objetivos |
| - Percepciones (ganancias y barreras) |
| - Características internacionales |

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.3. Factores presentes en la Empresa Familiar que favorecen o restringen su proceso internacional

A una empresa familiar, además de los factores genéricos que hemos comentado anteriormente, es decir, los factores internos y externos que pueden influir en el proceso de internacionalización, le afectan otros factores que se relacionan con el carácter familiar de este tipo de negocios. Por ello, a continuación se exponen los principales aspectos distintivos que también van a intervenir en este proceso de expansión internacional y que, por lo tanto, hay que tener en cuenta cuando se aborda esta problemática.

La internacionalización puede ser beneficiosa para la familia en el largo plazo, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva, creando un gran mercado, consiguiendo economías de escala, diversificando el riesgo o, simplemente, no consiguiendo desventajas competitivas, siendo este el caso en el que la empresa sigue a sus competidoras (Gallo y Sveen, 1991, pág.182).

Sin embargo, no siempre se cree que la internacionalización lleva a ventajas ya que, cuando se pueden perder los valores familiares y el consiguiente control de la

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

empresa, algunas firmas opinan que es mejor abandonar la idea de dicho proyecto internacional (Okoroafo, 1999, pág.147).

Si examinamos, de manera general, las características de las empresas familiares que parecen incidir en su expansión internacional, en primer lugar encontramos a la **visión a largo plazo**, comentada en anteriores ocasiones, considerándose como una fortaleza de estas firmas (Donnelley, 1964, pág.97; Tagiuri y Davis, 1992, pág.52; Daily y Dollinger, 1993, pág.81; Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.163; Gersick *et al.*, 1997, pág.4; Corona, 2003b, pág.63). En ella hay que tener en cuenta que se integran los valores familiares, con los que debe ser coherente (Davis, 1968, págs.405-406; Ariño *et al.*, 2000, pág.379), reflejando además quiénes son como propiedad, empresa y familia. Asimismo, como indican Dyer y Handler (1994, pág.79), este compromiso puede considerarse como una fuerza positiva tanto en el comienzo como en la fase de crecimiento de la empresa. Por lo tanto, es de gran importancia en este proceso de internacionalización.

Sin embargo, la **orientación interna**, es decir hacia la eficiencia, más que una orientación externa, puede explicar el bajo crecimiento y menor participación de las empresas familiares en los mercados globales (Donckels y Fröhlich, 1991, pág.159; Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.166). De hecho, buena parte de las pequeñas y medianas empresas familiares opera en nichos de mercado y con productos locales que, con frecuencia, son mercados y productos maduros (Poza, 1999b, pág.30; Gallo *et al.*, 2002, pág.1).

Otra cuestión importante, relacionada con los **objetivos familiares**, viene de la mano de la importancia que se le asigna al papel familiar si lo comparamos con la maximización del beneficio (Barry, 1975, pág.46; Ward y Aronoff, 1994a, pág.86; Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000, pág.35). Así, la empresa familiar suele darle una mayor importancia a la supervivencia, la armonía familiar y las oportunidades de empleo a sus familiares que a los beneficios y a la posición en el mercado. De esta manera, destaca una visión de rentabilidad a largo plazo, promovida por la continuidad

de la empresa y no tanto por la obtención de un máximo lucro²⁰ (Kets De Vries, 1993, pág.62). Esto puede revertir en la empresa de manera positiva ya que se incrementa el compromiso de los participantes de la organización con la misma. No obstante, desde otro punto de vista, el proceso de internacionalización se puede ver afectado de manera negativa si la compañía se estanca y no evoluciona, persiguiendo la armonía familiar y no el éxito empresarial. Sobre todo cuando esto conlleva cambios en la empresa que no son fácilmente encajados por los miembros familiares.

Por otro lado, suele existir poco **endeudamiento**, siendo este índice de endeudamiento aún menor en las empresas que ocupan una posición importante dentro de su sector (Vilaseca, 1996, pág.82). Lo anterior se puede traducir en una actitud conservadora (Galve y Salas Fumás, 1996, pág.583; Drozdow y Carroll, 1997, pág.75; Amat, 2003, pág.44; Fernández y Nieto, 2003, pág.69), ya que los propietarios están menos orientados al beneficio y crecimiento, y tienden a una menor cooperación con otras empresas como señal de su independencia (Mouline, 2000-2001, pág.5).

Del mismo modo habría que destacar que poseen mayor **dinamismo y agilidad**, como consecuencia de que las personas implicadas en la toma de decisiones soportan un riesgo económico y financiero mayor, y ello les conduce a que la toma de decisiones sea más rápida (Corona, 2003b, pág.64).

Una mayor **oposición a asumir riesgos** también es característico de este tipo de empresas (Donckels y Aerts, 1995, pág.154; Nieto, 1999, pág.11), lo cual lleva a que la orientación hacia la creatividad y la innovación sea menos importante para las mismas (Donckels y Fröhlich, 1991, pág.159; Morck y Yeung, 2003, pág.368). Así, este proceso de internacionalización lleva implícito un cambio debido a la entrada en nuevos mercados, de tal manera que la empresa familiar debe cambiar sus estructuras fundamentales si quiere alcanzar el éxito (Gallo y Sveen, 1991, pág.182).

²⁰ La obtención del máximo resultado con el mínimo de medios es considerado el principio característico de toda actividad económica y lo que da sentido a las decisiones económicas (Castán y Triado, 1988, pág.177).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Lo anterior quizá se complementaría con la visión de que la empresa familiar tiende a ser menos intensiva en capital (Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.162). Así, Casado *et al.* (1997, pág.47) muestran que existe una mayor densidad de estas empresas en sectores poco intensivos en capital y nivel tecnológico.

Esta habilidad para el cambio está afectada, según el modelo estratégico propuesto por Hax y Majluf (1984, págs.95-97), por varios factores entre los que encontramos la estrategia de la empresa y los objetivos generales, la estructura organizacional y los sistemas, la cultura, la fase de desarrollo de la compañía y las características del personal que forma parte de la firma.

Los anteriores factores están interrelacionados ya que, por ejemplo, la cultura es la base de la formulación e implantación estratégica. La edad, fase de desarrollo y generación que dirige la empresa influyen, a su vez, en la cultura. Las características internacionales de la familia están influenciadas a su vez por la cultura y por la fase de desarrollo. Por ende, se puede observar que la filosofía de la familia y su actitud son los factores más importantes que van a afectar al cambio y, de esta manera, al proceso de internacionalización.

Por lo tanto, las distintas características que poseen estas empresas, por el hecho de ser familiares, como las etapas en su ciclo de vida, los cambios generacionales, la aversión a la pérdida de control por parte de los propietarios o las dificultades para potenciar el crecimiento y la evolución, van a condicionar el modo de actuación de las mismas (Ariño *et al.*, 2000, pág.381; Gallo *et al.*, 2002, pág.2).

Vamos a resumir en tres las cuestiones principales, relacionadas con la empresa familiar, examinando cómo afectan al proceso internacional. A saber: la resistencia al cambio que estas empresas presentan; la generación que está al mando; y las características de la estructura financiera empresarial.

La resistencia al cambio

Siguiendo a Gallo y Luostarinen (1991, págs.93-94), el proceso de internacionalización representa un proceso de cambio en muchas direcciones: cambios hacia nuevos productos, operaciones y mercados; cambios en los sistemas de información, planificación, control y en la estructura organizacional; y cambios en las actitudes de la dirección.

Partiendo de la base de las proposiciones de Hax y Majluf (1984), a continuación explicaremos brevemente qué implicaciones tienen cada uno de los factores comentados anteriormente sobre la resistencia al cambio, incluyendo además aquellas características que encontramos al hacer referencia a las empresas familiares como objeto de estudio.

Así, comenzando con la *estrategia y objetivos generales*, en las empresas familiares el arquitecto de la estrategia en los primeros años habitualmente se hace inflexible bloqueando el crecimiento de las mismas. Como ya se comentó al principio, las empresas de propiedad familiar siguen estrategias centradas en las necesidades de los clientes y en los mercados locales (Gallo y Sveen, 1991, pág.183; Donckels y Aerts, 1995, pág.160; Casado *et al.*, 1997, pág.47). Estas estrategias pueden ser fuente de rigidez si existe un fuerte compromiso de la familia con los patrones familiares que marcaron el curso de la empresa en sus primeros años de vida, siendo realmente dificultoso conseguir el cambio necesario para la internacionalización, el cual implica: entrar en nuevos países y consecuentemente en nuevos mercados y nichos, servir a nuevos clientes, competir con compañías diferentes a las actuales, e introducir diferencias en servicios y en productos.

Otro factor que puede limitar este proceso es la propiedad de la empresa, la cual afecta a la localización de sus recursos. La típica empresa familiar normalmente tiene una propiedad cerrada en la que el capital de la firma está en manos de la familia. Se trata, pues, de una organización con una orientación a la estabilidad, caracterizada, según Anderson y Paine (1975, pág.819), por un compromiso con las estructuras de poder, los procesos y las tradiciones existentes. Todo lo anterior lleva a una localización

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de los recursos muy rígida, lo cual dificulta el cambio que la internacionalización requiere (Gallo y García Pont, 1996, pág.54). El control directo de la empresa por la familia, con todos los privilegios que ese control confiere, puede incluso convertirse en un objetivo en sí mismo para la empresa familiar (Allen y Panian, 1982, pág.546). Todo esto puede implicar, a su vez, una menor propensión al riesgo y, por tanto, una menor preferencia a aventurarse en mercados con los que no se está familiarizado. Con ello se consigue sacrificar cierto grado de rentabilidad con el fin de retener el control en esta familia.

A su vez, como muestra Ward (1997, pág.327), el rechazo a la planificación, característico de estas empresas por cuestiones tales como la negación a compartir información, también hace que, en principio, el crecimiento sea más improbable.

Las preferencias de la familia por mantener el control de la compañía (Allen y Panian, 1982, pág.546), la mayor limitación de recursos (Fernández y Nieto, 2001, pág.264), la menor tendencia a seguir estrategias orientadas al crecimiento (Donckels y Fröhlich, 1991, pág.159; Daily y Dollinger, 1991, pág.5; 1992, pág.123; Amat, 2003, pág.44) y una orientación más hacia dentro que hacia fuera dificultan dicho proceso de internacionalización, llegando los autores Donckels y Fröhlich (1991, pág.159) a la conclusión de que las empresas familiares están menos preparadas para exportar o llevar a cabo estrategias de internacionalización cuando concurren las características anteriores.

No obstante, existen también factores que facilitan este proceso. Esto es, el compromiso en el largo plazo que estas empresas poseen, el cual lleva al desarrollo y a la diferenciación, promoviendo el éxito internacional cuando se consigue a través del crecimiento fuera del mercado local (Gallo y Sveen, 1991, pág.184; Okoroafo, 1999, pág.148). De hecho, como vimos en el apartado anterior, es una de las características que poseen aquellas empresas que han decidido internacionalizarse a diferencia de las que no lo pretenden (Burton y Schlegelmilch, 1987, pág.47).

En cuanto a la *estructura y sistemas organizacionales*, entre los factores que limitan el proceso de internacionalización encontramos (Gallo y Luostarinen, 1991, pág.96):

- La junta directiva de la empresa si está compuesta por miembros familiares que no tienen las habilidades profesionales necesarias; en este caso, contratar personal externo profesional es una difícil tarea.
- Las personas que ocupan un lugar en los más altos puestos directivos, ya sean o no familiares, generalmente operan en una estructura funcional siendo, en ocasiones, difícil incluir un nuevo director que se responsabilice de las actividades internacionales.
- El poder para tomar decisiones en la empresa familiar llega a ser un recurso escaso. El miedo a perder el poder puede dificultar este proceso de internacionalización si creen que puede influir en sus actividades o en su propiedad relacionándolo con la pérdida de control.
- Los sistemas de información y de control están escasamente desarrollados. Éstos se basan en supervisiones directas y personales o indirectas e informales, complicando así al proceso de internacionalización.

Ante esto, Ariño *et al.* (2000, pág.387) encuentran que las empresas con una organización funcional, en las que no existe consejo de administración o éste se está formando en la actualidad, en las que los miembros familiares que actualmente están en el poder tienen un nivel de formación bajo y la incorporación de directivos no familiares es reciente o muy escasa, el proceso de internacionalización no se ha culminado o es lento. Como afirma Ward (1997, pág.331), los líderes empresariales de éxito saben que es necesario contar con consejeros independientes en el consejo de administración para que pongan en tela de juicio las presunciones estratégicas del mismo.

No obstante, y como veremos posteriormente, está claro que las actitudes y conductas de las empresas familiares pueden variar con la generación (Okoroafo, 1999, pág.149; Fernández y Nieto, 2003, pág.72).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A pesar de las anteriores limitaciones, la estructura también puede influir de manera positiva en el proceso de internacionalización (Gallo y Sveen, 1991, pág.186). En las primeras etapas del proceso es necesario un fuerte liderazgo por parte del que dirige la empresa. Este fuerte liderazgo puede estar presente en el fundador de la empresa familiar que, si bien, puede ser una fuente importante de rigidez, en ocasiones logra ser el determinante para conseguir la flexibilidad y el cambio (Ariño *et al.*, 2000, pág.383); sobre todo cuando estamos en la segunda generación, cada miembro familiar se hace cargo de una unidad estratégica de negocio, consiguiendo dirigir cada uno su propia división (Barach *et al.*, 1988, pág.50), lo cual permite a un familiar encargarse de las operaciones internacionales. Además, puede ocurrir que algún miembro familiar que no ha encontrado su sitio todavía en la empresa ocupe su lugar en un departamento internacional, facilitando así dicho proceso²¹.

Muchos de los factores que se han mencionado anteriormente se basan en la *cultura empresarial*, a la que en este caso se le une una cultura familiar que también va a afectar a este proceso internacional.

No se deben olvidar en ningún momento los factores culturales ya que, como ya ha sido comentado, éstos afectan al estilo de dirección, a la estructura, a la atención a los clientes y a la estrategia (Freeman, Gilbert y Hartman, 1988, pág.821; Kotey y Meredith, 1997, pág.37).

Del mismo modo, resumiendo el apartado de cultura familiar visto en el capítulo anterior, podemos resaltar los valores más destacados. Para el caso de una empresa familiar encontramos: relaciones personales basadas en la confianza, mayor orientación al cliente, lealtad con los empleados, espíritu de equipo, orgullo por la empresa, pre-socialización en el ámbito familiar o compromiso con la calidad (López, Revuelta y Sánchez, 1998, pág.161; Cabrera, De Saá y García Almeida, 2001, pág.38). Por lo tanto, los valores personales juegan un papel central en la comprensión de la estrategia

²¹ Una de las manifestaciones más destacadas del mayor compromiso internacional en una empresa viene de la mano de la existencia de un departamento específico que se dedique a las actividades internacionales (Alonso y Donoso, 1996, pág.205), lo cual a su vez aumenta la probabilidad de éxito de dicho proceso medido a través del crecimiento de las ventas exteriores, en comparación con la competencia (Kirpalani y MacIntosh, 1980, pág.87).

corporativa, explicando en última instancia las acciones de los individuos (Andrews, 1977, pág.83; Chrisman, Chua y Steier, 2002, pág.115).

Relacionando esta cultura familiar con el proceso de internacionalización, podemos destacar que la misma juega un doble papel. Por un lado, encontramos que la cultura puede ser un factor que dificulta este proceso cuando tiene su origen en el entorno local y está inculcada localmente, no siendo fácil su adaptación a otros países.

De otro lado, la cultura se forma con el tiempo, y la mayoría pasa por una crisis de supervivencia al adaptarse al entorno e integrarse totalmente como un grupo distinguido de seres humanos (Schein, 1992, pág.66). La empresa familiar que desde el principio implanta una cultura favorable hacia la internacionalización y prepara a sus miembros familiares para ello, incrementa las probabilidades de éxito internacional, convirtiéndose esta cultura en un elemento que flexibiliza el proceso (Gallo y Luostarinen, 1991, pág.98).

Atravesar las barreras culturales es fundamental si se quiere abordar con éxito un proyecto internacional. Swinth y Vinton (1993, pág.22) creen que las empresas familiares comparten algunos valores familiares de gran importancia a través de las culturas, sirviendo como puente para atravesar estas barreras entre países de manera más efectiva que las empresas no familiares. El hecho de poseer algunas familias empresarias características comunes en todo el mundo puede llevar a una ventaja ya que, al identificar esta similitud entre ellas, se amplía la posibilidad de llegar a acuerdos y formar alianzas estratégicas (Gallo y Sveen, 1991, pág.187).

Por lo tanto, la cuestión aquí es determinar si la empresa desea mantener sus valores culturales en distintos países y, por consiguiente, intentar cambiar los existentes, o si prefiere adaptarse a cada una de las distintas culturas correspondientes a los países en los que está presente (Hofstede, 1980, pág.62).

Con respecto a la *fase de desarrollo de la empresa*, existen elementos que van a facilitar u obstaculizar el proceso de internacionalización en función de la fase del ciclo

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de vida de esta empresa familiar, es decir, relacionado con la generación. Estos elementos son los siguientes: la necesidad de una revitalización estratégica (Ward, 1988, págs.59-60; Poza, 1999b, pág.29), o la pérdida de armonía o desunión de los miembros familiares.

Con respecto a la primera, generalmente, la generación con una edad avanzada suele mantener sus valores y ser reacia al cambio (Carlsson y Karlsson, 1970, pág.710), lo cual puede perjudicar al proceso de internacionalización, no considerándola como una estrategia de revitalización sino como una solución demasiado arriesgada. Por lo tanto, lo anterior indica que, como ya hemos apuntado en otra ocasión, la internacionalización es más probable con un cambio de generación, la cual puede aportar a las empresas nuevas ideas y valores (Barnes y Hershon, 1976, pág.114).

En segundo lugar, en referencia a la pérdida de armonía o desunión familiar, ésta puede ser un factor que obstaculice el proceso internacional cuando existen multitud de personas implicadas en la empresa con intereses distintos. Esto suele ocurrir cuando hablamos de empresas que se encuentran en una generación avanzada, en las cuales, como ya comentamos en las etapas de las empresas familiares, suele aumentar la complejidad de manera excesiva.

Todas estas cuestiones planteadas nos argumentan una mayor aversión al riesgo por parte de las empresas familiares. No obstante, esta aversión dependerá de la empresa de tal forma que, como también veremos más adelante, existirán otros factores que pueden afectarla como por ejemplo la generación que esté al mando en ese momento.

Esta mayor aversión también se relaciona con el compromiso internacional. Así, la aversión al riesgo puede dominar a la propensión al crecimiento cuando éste último requiere de fuerzas de financiación externas que lo sustenten (Penrose, 1962, págs.39-40; Wall, 1998, pág.31). De esta manera, se encuentra una relación negativa hacia el avance en etapas del proceso de internacionalización cuando la empresa presenta una elevada aversión al riesgo (Donckels y Fröhlich, 1991, pág.159; Gallo y Sveen, 1991,

pág.182; Donckels y Aerts, 1995, pág.154; Nieto, 1999, pág.11; Morck y Yeung, 2003, pág.368). En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis para la empresa familiar (EF) :

Hipótesis 11: Las EF's que poseen una mayor aversión al riesgo están menos comprometidas internacionalmente.

Por último, las *características internacionales que posea la familia*, como conocimientos o actitudes internacionales, afectan también a este proceso. Así, obtener los conocimientos internacionales puede ser difícil aunque no tanto si los familiares se decantan por aspectos internacionales desde el inicio, consiguiéndose esto si los miembros se animan a hablar otros idiomas o viajan a otras ciudades fuera de su país. Por consiguiente, la existencia de un sucesor o, como lo llaman Ariño *et al.* (2000, pág.384), un Jefe Ejecutivo Principal con mentalidad internacional y preparación para ello, puede ser beneficioso para el proceso internacional.

Estos conocimientos y actitudes vienen motivados, especialmente, desde el interior de la empresa y por el fundador de la misma, el cual juega un papel esencial. Se suele plasmar siendo parte de asociaciones de negocios internacionales, manteniendo relaciones con empresas familiares de otros países o mandando a los hijos al extranjero a trabajar (Reid, 1981, pág.105; Gallo y Sveen, 1991, pág.187).

Lo anterior unido a otras cuestiones vistas anteriormente entre las que incluimos al compromiso en el largo plazo, una cultura favorable a la internacionalización o la existencia de órganos de gobierno que fomenten el crecimiento se recogen en la siguiente hipótesis que intenta plasmar la incidencia que tendrían todos estos elementos ante un mayor compromiso internacional. De este modo, podemos determinar lo siguiente:

Hipótesis 12: La presencia de características internacionales en la familia de la EF afecta de manera positiva en el compromiso internacional.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La generación que dirige la empresa

Como ya hemos adelantado en el apartado anterior, la generación que esté al mando de la empresa es de tal importancia que merece la pena dedicarle un apartado exclusivo al mismo. Por ello, a continuación destacamos aquellas cuestiones más importantes que hacen referencia a este factor.

Para que una empresa familiar tenga éxito debe generar nuevas estrategias en cada generación, desarrollando una nueva empresa o división, internacionalizándose y ayudando a los sucesores a adquirir habilidades que otros miembros de la familia no poseen. Mientras que los fundadores del negocio, por lo general, suelen ser autoritarios, incapaces de compartir el poder (Levinson, 1971, pág.91; Birley, 1986, pág.39; Geeraerts, 1984, pág.235; Daily y Dollinger, 1991, pág.3; De Arquer, 1992, pág.463; Fernández y Nieto, 2001, pág.260) y más conservadores, los hijos suelen mostrarse impacientes por los cambios estratégicos, la independencia personal y la oportunidad de demostrar sus habilidades. Las oportunidades de creación de valor y transformación a menudo ocurren en el cambio de una generación a otra, facilitando a su vez el éxito de la sucesión (Barnes y Hershon, 1976, pág.112; Ward y Aronoff, 1994a, pág.90; Sharma, Chrisman y Chua, 1997, pág.14; Poza, 1999b, pág.29).

Como proponen Davis y Harveston (2000, pág.117)²², la internacionalización en primera generación y dirigida por su fundador está positivamente relacionada con el nivel formal de estudios que posea este último, y con el grado en que se invierte en tecnología y se hace uso de Internet. Por el contrario, podemos relacionarla de manera negativa con la edad del dirigente de la empresa.

Asimismo, como comentamos en el apartado anterior, las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales (Gallo y García Pont, 1996, pág.56; Nieto, 1999, pág.8; Fernández y Nieto, 2002, pág.13). En este caso, la figura del fundador, muchas veces asociada al emprendedor, no nos lleva a procesos innovadores que fomentan la

²² Estos autores analizan el grado en el que ciertas características de las empresas familiares influyen en la decisión de internacionalización.

orientación hacia estos mercados debido a la coincidencia del emprendedor con el capitalista en una misma figura. Por tanto, aparece así la siguiente hipótesis:

Hipótesis 13: *El número de generaciones al frente de una EF se relaciona positivamente con el compromiso internacional.*

Sin embargo, habría que destacar que también encontramos trabajos que argumentan que los primeros dirigentes suelen tener fuertes habilidades emprendedoras, mientras que la segunda generación acostumbra a destacar en el área de la organización administrativa (Greiner, 1972, pág.60).

Por otro lado, como ya se ha apuntado, la empresa familiar debe asegurar su supervivencia mediante la profesionalización de sus directivos²³ (Alarcón y Saldaña, 1996, pág.868). Sin embargo, puede ocurrir que los conocimientos y habilidades para dirigir este proceso de internacionalización por parte de quien ostenta el poder en la empresa familiar, precisos para poder llevar a cabo con éxito dicho proceso, no estén presentes en la familia, ya que, como indica Ward (1997, pág.326), no basta con la motivación que posean estos descendientes sino que también deben poseer un conjunto especial de capacidades (Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.36). O, como señala De Arquer (1992, pág.463), “no existe ninguna garantía de que los descendientes, por el hecho de serlo, las hayan heredado”, refiriéndose a las capacidades del anterior directivo.

La creación de estas empresas, a menudo por la iniciativa y el esfuerzo de un emprendedor, hace que éstas, habitualmente, carezcan de las habilidades que se necesitan para afrontar el reto de la internacionalización. En este contexto la profesionalización juega un papel clave. Así, por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable.

²³ Incluimos aquí tanto a los directivos que pertenecen a la familia como a los externos no familiares.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este sentido, y haciendo especial referencia a la entrada de personal externo, la valoración en estas firmas de personas ajenas a la familia puede reportar ventajas (Donnelley, 1964, págs.104-105; Levinson, 1971, pág.96), ya que al profesionalizar la compañía se da un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa (Leach, 1993, págs.125-126).

Podemos destacar, según Dyer (1989, págs.222-223), tres razones por las que la empresa familiar profesionaliza su negocio acudiendo a personal no familiar:

1. Una primera puede ser la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio (Roldán, Sánchez-Apellaniz y Vecino, 1995, pág.35). Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno, se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, marketing, etc. Dichas habilidades es difícil que estén presentes en todos y cada uno de los miembros familiares y, por ello, se hace evidente la necesidad de personal externo en la empresa.
2. También se profesionaliza el negocio cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones, lo cual se hace necesario cuando los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.29).
3. La tercera de las razones por la que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional (Beckhard y Dyer, 1983, pág.10). Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si este último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

Todo lo anterior plantea la necesidad de personas externas que intervengan tanto en la planificación del proceso sucesorio como en el propio periodo de transición (Peiser y Wooten, 1983).

Esta profesionalización va asociada al proceso de cambio que estas empresas tienen que experimentar como consecuencia del crecimiento, pudiendo pasar de la incorporación de algún profesional que asesore en algunas cuestiones hasta la introducción en la empresa de directivos externos que gestionen todo el proceso de internacionalización.

De otro lado, el crecimiento a largo plazo requiere un conjunto de directivos de talento por lo que una cuestión también importante en este sentido es atraer y conservar a directivos que no formen parte del entramado familiar (Buchholz *et al.*, 2000, pág.268), asegurando las oportunidades de desarrollo profesional para los mejores ejecutivos ajenos a la familia (Ward, 1997, pág.332; Gallo, 2002)²⁴.

Asimismo, este proceso de internacionalización puede servir para superar uno de los grandes obstáculos a la permanencia en la empresa de profesionales ajenos a la familia, relativo a la percepción por parte de éstos de la limitación en cuanto a sus posibilidades de promocionar dentro de la empresa (Gallo, 1995, págs.177-178).

Considerando todo lo anterior, podemos acabar señalando la siguiente hipótesis que relaciona la presencia de personal no familiar en la empresa con el compromiso internacional:

Hipótesis 14: *La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección de la EF se relaciona positivamente con el compromiso internacional.*

²⁴ En este caso, cobran especial relevancia los aspectos relacionados con los directivos externos ya que éstos no pertenecen a la familia y no comparten el mismo sentimiento familiar que el resto de miembros.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La estructura financiera de la Empresa Familiar y el proceso de internacionalización

El mercado fuerza a las empresas a una serie de expectativas de crecimiento elevadas, a unos valores esperados altos y a resistir los riesgos que la pertenencia al mismo conlleva, incluso en ocasiones, de ser expulsados del propio mercado.

Las propias peculiaridades de la empresa familiar nos llevan a una mayor dificultad a la hora de ser económicamente racionales comparado con el resto de empresas. De hecho, la propiedad de una empresa familiar generalmente se concentra en pocas manos, e incluso en la misma familia completamente, repercutiendo en la empresa como desventaja en cuanto a la resistencia al riesgo que tiene que soportar. Esta alta concentración de la propiedad puede llevar a la adopción de comportamientos estratégicos de aversión al riesgo o a preferir proyectos a corto plazo y con una tendencia hacia las bajas inversiones.

La aversión al riesgo junto con una excesiva concentración del poder combinada con incentivos altruísticos que favorecen los problemas de auto control, puede impedir la consecución de innovaciones, que consisten en crear e introducir nuevos productos, nuevos procesos de producción o nuevos métodos organizacionales (Ruíz González y Mandado, 1989, pág.54); expandirse hacia nuevos mercados; o actividades estratégicas novedosas. Acciones, estas últimas, que caracterizan a las empresas emprendedoras (Zahra, Neubaum y Huse, 2000, pág.947), y son consideradas como requisito para promover la expansión y superar las especiales dificultades generadas por el carácter familiar de la empresa.

Cuando una empresa pretende someterse a un proceso de internacionalización debe realizar un análisis económico financiero de su situación actual y futura, decidiendo y planificando cuáles serán las fuentes que van a financiar la inversión que se ha estimado necesaria (Cañas, Fuentes, Sánchez y Vallejo, 2000, pág.412).

En muchas ocasiones, las decisiones financieras están guiadas por características y circunstancias personales del propietario-gerente. De esta manera, y a través de la Teoría de la Jerarquía de Preferencias (Pecking Order)²⁵ (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984), los autores Cañas *et al.* (2000, págs.412-413) afirman que el recurso, casi exclusivo, de las empresas familiares a fuentes de financiación internas pone límite a la internacionalización de las mismas, incurriendo en importantes costes de oportunidad. Según esta teoría, a la hora de elegir las fuentes que financiarán la actividad empresarial se fija como primera alternativa la autofinanciación²⁶, como segunda la utilización de fondos externos²⁷, proporcionados principalmente por una entidad financiera, y, como última, el recurso a fuentes de capital externo, dejando entrada a inversores en la empresa (Chittenden, Hall y Hutchinson, 1996, pág.61; Gibson, 2002, pág.4). Lo anterior viene argumentado por el rechazo del propietario a introducir en la empresa cualquier agente que participe o intervenga en su gestión con el fin de mantener toda la información sobre la empresa bajo el control familiar (Donnelley, 1964, pág.101).

En este sentido, esta teoría está en la línea que las empresas familiares siguen debido a su especial aversión al riesgo unido al deseo de querer mantener el control de la empresa en poder de la familia, siendo el endeudamiento la fuente principal de financiación elegida (Mishra y McConaughy, 1999, pág.55; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001, pág.46; Menéndez, 2003, pág.16).

Por tanto, y como afirma Camisón (2000, pág.164), la dificultad de acceso al mercado de capital puede inhibir a su vez el crecimiento empresarial, tanto en los mercados nacionales (Barry, 1975, pág.45; Harris, Martínez y Ward, 1994, pág.163; Gallo y Vilaseca, 1996, págs.339-400; Abella, 2000, pág.73; Mork y Yeung, 2003, pág.341) como en los internacionales (Nieto, 1999, pág.4). De esta manera se enfatiza el hecho de que las políticas financieras que tradicionalmente han venido desarrollando

²⁵ Se establece esta teoría como marco para el estudio del comportamiento financiero de las empresas familiares, la cual considera el análisis de la estructura financiera no sobre la base de la facilidad o dificultad de acceso a las fuentes financieras, sino en un orden de preferencia establecido internamente en la empresa.

²⁶ Penrose (1962, pág.33) también destaca la preferencia de estos hombres de negocios familiares hacia la reinversión de los beneficios.

²⁷ Se incluyen también en este grupo los fondos aportados por el gobierno o cualquier otra institución en concepto de ayudas o subvenciones a la empresa.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

estas empresas, con poco endeudamiento y centrándose casi exclusivamente en la autofinanciación, han podido disminuir su capacidad de expansión (Mishra y McConaughy, 1999, pág.62; Santana y Cabrera, 2001, pág.19). Así, podemos establecer lo siguiente:

Hipótesis 15: A mayor autofinanciación de la EF menor será el grado de compromiso internacional de la misma.

De este modo, puede que estas empresas familiares prefieran una implicación con el proceso de internacionalización a través de exportaciones ocasionales o exportaciones indirectas, ya que ello supone una baja necesidad de recursos financieros, al contrario de lo que es necesario si la empresa decide instalar subsidiarias de producción en el país de destino (Reid, 1983a, pág.51).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que todas estas afirmaciones hacen mayor referencia a aquellas empresas que todavía se encuentran en su primera generación o en las cuales la transferencia de poderes es muy reciente. Por lo tanto, hay que ver si realmente la generación que está al mando afecta al nivel de endeudamiento de la empresa y ésta, a su vez, a la elección de la estrategia de internacionalización.

En resumen, según Gallo y García Pont (1996, págs.51-55), podemos clasificar los distintos factores que influyen en el proceso de internacionalización de la empresa familiar en dos grupos: los que dificultan y los que facilitan dicho proceso.

Entre los primeros podemos destacar: la falta de miembros familiares y ejecutivos no familiares preparados para la internacionalización; la menor sensibilidad internacional que poseen estas empresas dado su grado de cohesión; la resistencia a la internacionalización de los directivos y los dueños; la poca disposición de los directivos o el consejo de la empresa a la formación de alianzas, factor no exclusivo de las empresas familiares; o la creencia de que los mercados locales ofrecen más oportunidades que los internacionales.

En lo que respecta a los factores que van a facilitar dicho proceso, destacan los siguientes: el compromiso de los dueños a largo plazo con la empresa; el interés y la preparación de los miembros de la familia por las oportunidades que existen en la internacionalización; la velocidad en la toma de decisiones; la disminución del riesgo empresarial que conlleva el estar presente en varios mercados; la existencia de miembros de la familia viviendo en otros países; o la disposición a establecer alianzas estratégicas con otras empresas en el extranjero.

La siguiente tabla engloba los distintos factores de carácter familiar que afectan a este proceso de internacionalización y los cuales podemos, a su vez, encuadrarlos entre los factores internos vistos anteriormente.

Tabla 10: Factores familiares que afectan al proceso de internacionalización

| FACTORES FAMILIARES |
|---|
| La aversión al riesgo |
| Las características internacionales de la familia |
| La generación que dirige |
| El grado de profesionalización |
| La estructura financiera |

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS: RELACIÓN CON EL COMPROMISO Y LA EXPERIENCIA

Para acabar este capítulo, hemos querido dedicarle un espacio a los resultados de la actividad internacional de la empresa y cómo éstos pueden variar en función del compromiso que la misma haya adquirido respecto a los mercados exteriores y de la experiencia en dicho ámbito internacional.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Lages y Montgomery (2004, pág.1188) estudiaron cómo los resultados pasados afectaban al compromiso de la empresa con el exterior. Éstos hallaron que existía una relación positiva entre resultado y compromiso internacional. Asimismo, se concluye indicando que si bien los resultados obtenidos del proceso de internacionalización marcan las decisiones sobre el compromiso que la empresa adquiere en los siguientes años, si este compromiso se incrementa, a su vez los resultados que la empresa puede obtener también aumentan.

A la hora de determinar los resultados del proceso de internacionalización son muchas las medidas que se pueden utilizar. Así, una de ellas podría ser las ventas que dependen del mercado exterior sobre las totales (Cavusgil, 1984, pág.13; Bonaccorsi, 1992, pág.606; Calof, 1994, págs.373-374). Esta medida ha sido empleada por distintos autores que han estudiado esta casuística en las empresas familiares (Gallo y García Pont, 1996; Nieto, 1999; Merino, 2000; Fernández y Nieto, 2002).

Con todo, también se pueden utilizar otro tipo de variables cualitativas que vinculen, por ejemplo, el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados y el nivel de satisfacción alcanzado. Según indican Lages y Montgomery (2004, pág.1190), la satisfacción es definida como un constructo de variables psicológicas que nos marcan la efectividad de este proceso de internacionalización a través de distintas variables. Este tipo de medida nos permite poder comparar el resultado de distintos grupos de empresas a través de la percepción que la dirección tiene sobre el éxito o fracaso de su actividad internacional.

Por lo tanto, podemos utilizar variables cuantitativas (ventas, crecimiento, rentabilidad, propensión exportadora, etc.) así como cualitativas (éxito percibido, logro de objetivos o satisfacción) complementado el estudio con ambas (Cavusgil y Naor, 1987, pág.227; Cavusgil y Zou, 1994, págs.6-7, 19; Ramaseshan y Patton, 1994, pág.27; Brouthers, 2002, pág.211; Castresana y Fernández Ortiz, 2003, págs.287-288).

Una vez hemos determinado las posibles formas de medir el resultado de la actividad, cabe indicar que dicho resultado, como señalábamos al inicio de este punto,

puede verse incrementado con un mayor compromiso de la empresa. De esta manera, Christensen, da Rocha y Gertner (1987, pág.68), Cavusgil y Zou (1994, pág.15) y Woodcock, Beamish y Makino (1994, pág.268), encontraron una relación positiva ante esta cuestión. En este sentido proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 16: *Las empresas que estén más comprometidas internacionalmente obtendrán mejores resultados que aquellas que se encuentren menos avanzadas en su proceso.*

De otro lado, otra de las relaciones que hemos creído interesante incorporar es la que hace referencia a la experiencia internacional y los resultados de esta actividad. Como indicamos en apartados anteriores, la experiencia internacional permite un avance progresivo hacia etapas con un mayor compromiso internacional ya que se incrementan los conocimientos sobre los mercados extranjeros (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, pág.8), lo cual puede repercutir en los resultados de la actividad internacional como comentamos anteriormente. Ante esta cuestión, encontramos distintos trabajos que han resaltado una relación positiva como son Kirpalani y MacIntosh (1980, pág.88), Aaby y Slater (1989, pág.21) o Cavusgil y Zou (1994, pág.15). Por lo tanto, aparece la última de nuestras hipótesis a contrastar:

Hipótesis 17: *Las empresas que posean una mayor experiencia en los mercados internacionales obtendrán mejores resultados.*

Finalizamos así la parte teórica de esta investigación, la cual ha permitido establecer una serie de hipótesis que nos relacionan a las empresas en general, y las familiares en particular, con las teorías de la internacionalización. Seguidamente, comenzaremos con el capítulo tres, en el que resaltaremos distintas cuestiones relacionadas con la metodología que vamos a utilizar y la selección de la muestra objeto de estudio, con el fin de poder extraer conclusiones sobre los resultados obtenidos y confirmar o rechazar las hipótesis finalmente planteadas. Esto último queda recogido en el capítulo cuatro de la presente Tesis Doctoral.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
EMPÍRICA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Una vez desarrollada la teoría que hemos considerado significativa para esta investigación, en este tercer capítulo se va a abordar el estudio de campo de aquellas cuestiones objeto de este trabajo. Así, entre otras, se detallará la adecuación de la metodología utilizada, la muestra seleccionada y su justificación, así como la recogida de los datos y cómo se va a emprender el análisis de los mismos.

3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO

Como hemos visto a lo largo de anteriores capítulos, a pesar de la importancia que cobran temas como la internacionalización, son escasas las investigaciones que se han realizado en torno al desarrollo de dicho proceso en la empresa familiar, entre las que podemos destacar las realizadas por Gallo y García Pont (1996, pág.45), Nieto (1999, pág.3), Okoroafo (1999, pág.149), Davis y Harveston (2000, pág.108), Merino (2000, pág.457), y Tsang (2001, pág.88). La siguiente tabla nos muestra, de forma resumida, los principales puntos tratados en los trabajos que han estudiado esta problemática (tabla 11). Por lo tanto, son muchos los interrogantes aún por contestar acerca del proceso de internacionalización que llevan a cabo las empresas familiares.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 11: Cuadro resumen de los principales estudios sobre Empresa Familiar e internacionalización

| AUTOR/ES | TIPO ESTUDIO | TEMA CENTRAL | EMPRESAS ESTUDIADAS |
|--|-----------------------|---|--|
| Ariño, Cappuyns, Gallo y Máñez (2000) | Empírico cualitativo | Detectar cuáles son los elementos que para las EF facilitan o dificultan un proceso de internacionalización avanzado, más allá de la exportación, mediante las alianzas estratégicas | 11 EF españolas del sector textil, alimentación y mecánico, que han realizado o tienen intención de formar una alianza estratégica |
| Cañas, Fuentes, Sánchez y Vallejo (2000) | Teórico | Proponer un modelo de estudio de la EF y la internacionalización, enfatizando algunos aspectos como la cultura, la profesionalización y la financiación | |
| Castresana y Fernández Ortiz (2003) | Teórico | Analizar los factores influyentes en el comportamiento exportador de la EF (externos e internos) | |
| Claver, Molina y Quer (2000) | Empírico cuantitativo | Proponer un enfoque estratégico para dirigir el proceso de internacionalización de la EF | 32 EF de la provincia de Alicante con un elevado compromiso internacional |
| Davis y Harveston (2000) | Empírico cuantitativo | Examinar cómo Internet y el uso de las nuevas tecnologías influyen en la internacionalización y en el crecimiento organizacional de las EF de reciente creación, así como de qué manera pueden afectar las características del fundador | 1078 EF de reciente creación |
| Donckels y Aerts (1995) | Empírico cuantitativo | Comparación entre pequeñas y medianas EF y ENF con respecto al fenómeno de la internacionalización | 4979 empresas de varios países europeos |
| Fernández y Nieto (2002) | Empírico cuantitativo | Confirmar la falta de interés de las EF por la expansión internacional y analizar posibles formas de contrarrestar esa tendencia | 10579 empresas de las cuales un 56% son familiares |
| Fernández y Nieto (2003) | Teórico | Diferencias entre EF y ENF en el proceso de internacionalización, y soluciones ante los problemas que estas empresas de propiedad familiar presentan | |
| Gallo, Ariño, Máñez y Cappuyns (2002) | Empírico cualitativo | Conocer los factores determinantes que facilitaron a las EF españolas su entrada en mercados emergentes y examinar las alianzas estratégicas como una vía a la internacionalización | 13 EF españolas que han formado alianzas o lo han intentado |
| Gallo y Cappuyns (1999) | Empírico cuantitativo | Describir las características de las EF españolas que han llevado a cabo alianzas estratégicas con socios extranjeros | 143 EF |
| Gallo y García Pont (1996) | Empírico cuantitativo | Analizar la influencia de algunos factores relevantes para el proceso de internacionalización, haciendo especial énfasis en las características específicas de las EF | 57 EF |

Capítulo 3.- Metodología de la investigación empírica

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|--|---|
| Gallo y García Pont (1998) | Empírico cuantitativo | Factores que dificultan o favorecen el desarrollo internacional de la EF | 97 empresarios familiares |
| Gallo y Luostarinen (1991) | Empírico cuantitativo | Revisión de las características particulares de la internacionalización de las empresas familiares | 27 EF, de las cuales 12 eran españolas y 15 finlandesas |
| Gallo y Sveen (1991) | Teórico | Identificar qué factores influyen en el proceso de internacionalización y como la EF puede conseguir el éxito internacional | |
| Merino (2000) | Empírico cuantitativo | Estudio sobre la frecuencia e intensidad de las <i>exportaciones</i> de las EF, en función de su tamaño y sector de actividad | 597 EF |
| Nieto (1999) | Empírico cuantitativo | Estudiar si existen diferencias significativas entre las decisiones estratégicas de las EF y las ENF relacionándolo con la estrategia de innovación e internacionalización | 1340 empresas (569 familiares y 771 no familiares) |
| Okoroafo (1999) | Empírico cuantitativo | Determinar las características del proceso de internacionalización de la EF | 187 empresas |
| Tsang (2001) | Empírico cualitativo | Examinar el proceso de internacionalización de las EF de Singapur | 8 empresarios que poseían Inversiones Directas en el Exterior |

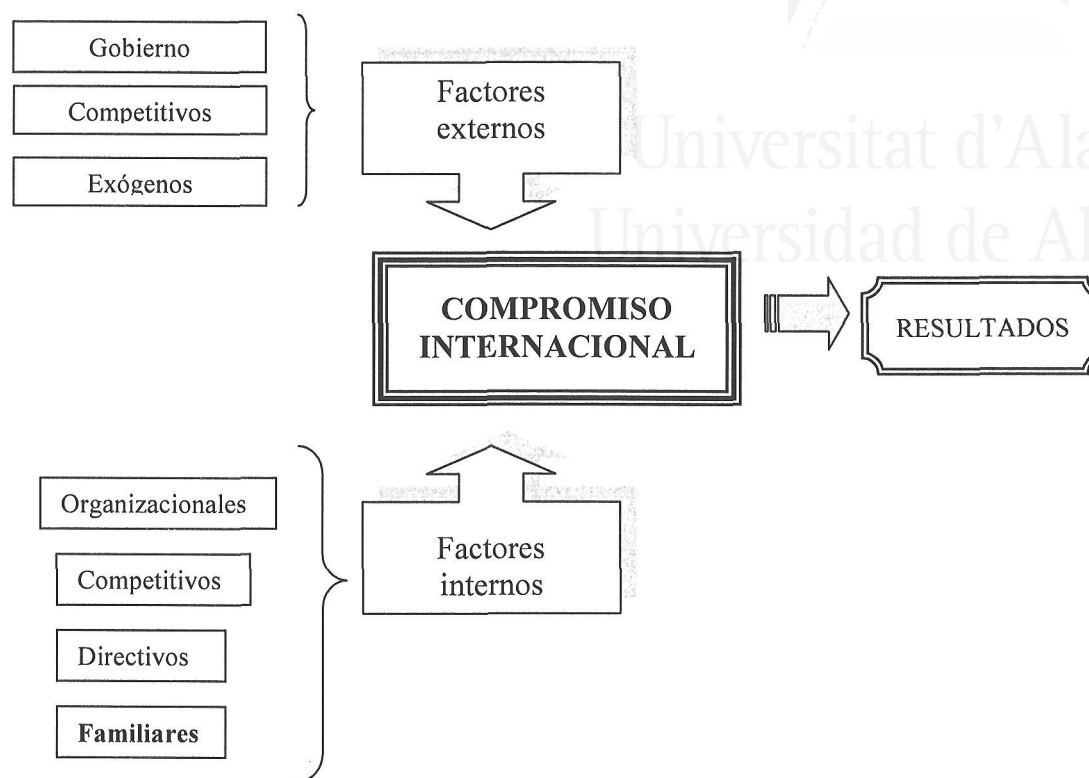
Fuente: Elaboración propia

Partiendo del marco teórico propuesto en anteriores capítulos, tanto sobre la empresa familiar como sobre el proceso de internacionalización, destacamos el insuficiente número de investigaciones que combinen tales doctrinas, de manera que podemos decir que el fenómeno a investigar presenta una teoría poco elaborada y bastante escasa.

No obstante, sí podemos inducir la presencia de una serie de variables que, según las publicaciones existentes, pueden incidir en el proceso internacional de las empresas familiares como muestra la siguiente figura, la cual sirve como marco de referencia para la posterior comprobación a través de la metodología utilizada.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 11: Factores que condicionan el proceso de internacionalización en las Empresas Familiares



Fuente: Elaboración propia

Este modelo asume que el proceso de internacionalización viene condicionado por factores que pueden influir tanto positiva como negativamente, resaltando la presencia de un factor, el familiar, el cual no ha sido demasiado estudiado y parece poder afectarlo, sobre todo en las primeras fases del ciclo de vida de las empresas familiares.

En este sentido, podemos distinguir dos partes claramente diferenciadas en nuestro trabajo. Una que pretende examinar distintos factores que inciden en el compromiso internacional de las empresas, cuestión que ha sido tradicionalmente tratada en la literatura sobre internacionalización. Esta parte se relaciona con un tipo de investigación explicativa, contribuyendo al incremento de estudios sobre este tema e introduciendo una variable o componente familiar que nos permita valorar la posible influencia del carácter familiar. Y otro bloque, también relacionada con un tipo de

investigación explicativa, que se corresponde con la literatura relacionada con la empresa familiar, en la cual, como ya hemos comentado en alguna ocasión, no son muchos los estudios empíricos, sobre todo relacionados con el tópico de la internacionalización, centrándonos exclusivamente en este tipo de empresas y en las diferencias entre ellas.

Con respecto al proceso adoptado para esta investigación, Hussey y Hussey (1997, pág.12) distinguen entre investigaciones cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas suelen ser más subjetivas por naturaleza y se centran en el examen y reflejo de percepciones con el fin de conseguir un mayor entendimiento de actividades sociales o humanas. La investigación cuantitativa, por el contrario, se centra en recoger y analizar datos numéricos aplicando técnicas estadísticas, siendo más objetivo y concentrándose en la medida de un determinado fenómeno.

Asimismo, existen diversos paradigmas que pueden ser tenidos en cuenta y que afectan a la elección de dicha metodología. En concreto, encontramos un continuo que va desde el paradigma positivista hasta el paradigma fenomenológico (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1991, pág.22; Hussey y Hussey, 1997, págs.48-54). El *paradigma positivista* utilizado en las ciencias sociales ha sido históricamente introducido de las ciencias naturales (biología, botánica o física). Éste busca los hechos o causas de un fenómeno social aplicando una investigación considerada precisa, rigurosa y objetiva (Tashakkori y Teddlie, 1998, pág.3). El *paradigma fenomenológico* se refiere a la comprensión del comportamiento humano seguido por los participantes del marco que se estudia. Este paradigma se relaciona más con la investigación cualitativa subrayando los aspectos subjetivos de la actividad humana, centrándose más en el significado que en la medida de un fenómeno social (Creswell, 2003, pág.15). De esta manera reflejamos en la siguiente tabla las características que presentan cada uno de los paradigmas comentados.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 12: Características de los paradigmas positivistas y fenomenológicos

| Paradigma positivista | Paradigma fenomenológico |
|---|--|
| Tiende a utilizar datos cuantitativos | Tiende a utilizar datos cualitativos |
| Usa muestras grandes | Usa muestras pequeñas |
| Se relaciona con la comprobación de hipótesis | Se relaciona con la generación de teoría |
| Los datos son muy específicos y precisos | Los datos son ricos y subjetivos |
| Se generaliza de una muestra a la población | Se generaliza de un caso a otro |

Fuente: Hussey y Hussey (1997, pág.54)

Una vez examinado esto, podemos afirmar que la metodología elegida en esta investigación ha sido cuantitativa, atendiendo a un paradigma positivista, ya que se pretende recoger información sobre el proceso de internacionalización seguido por las empresas a nivel nacional para poder establecer comparaciones entre dos grupos, familiares y no familiares. Además, ello nos permitirá poder confirmar o refutar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior y de esta manera generalizar estadísticamente entre ambos grupos de empresas.

Asimismo, se trata de un estudio transversal, el cual intenta obtener información de variables en diferentes contextos en un mismo periodo de tiempo y no longitudinal, que analiza a los mismos individuos en distintos momentos del tiempo (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1991, págs.34-35; Hussey y Hussey, 1997, págs.59-63; Cea, 1999, págs.101-107).

3.2. PROCESO SEGUIDO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

A continuación se exponen los requisitos que hemos considerado que debían cumplir las empresas seleccionadas para su estudio y su justificación, así como cuál ha sido finalmente esta muestra.

3.2.1 REQUISITOS CONSIDERADOS EN LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA A INVESTIGAR

En este trabajo y como ya hemos adelantado en el apartado anterior, hemos considerado interesante utilizar metodología cuantitativa con el fin de poder encontrar relaciones respecto a los factores que afectan al compromiso internacional de las empresas.

Para ello, un requisito indispensable llegados a este punto hace referencia a la unidad de análisis de este estudio. Su correcta definición nos permite ser sensible a las particularidades del objetivo de la investigación, tomando en consideración el marco teórico y facilitando, en la medida de lo posible, las comparaciones con estudios similares (Pérez Aguiar, 1999, pág.233). Con ello, debemos establecer los límites del fenómeno a estudiar.

En nuestro trabajo se ha elegido como unidad de análisis a la empresa, y los requisitos que deben cumplir para poder considerarlas interesantes para esta investigación han sido dos:

- por un lado, escoger empresas ubicadas en España, es decir, con carácter nacional,
- por otro lado, la selección de empresas que tienen cierta actividad internacional, de tal forma que se han seleccionado empresas exportadoras en principio, aunque como comentaremos posteriormente, puedan tener alguna otra relación con los mercados extranjeros.

Justificamos en primer lugar que se ha escogido una muestra nacional con el fin de poder conocer la realidad empresarial de España en materia de comercio exterior abarcando diversos sectores.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que sólo se dispone de forma fiable del dato sobre exportaciones y no de otras posibles formas de entrada en el mercado extranjero hemos decidido escoger únicamente empresas exportadoras, pero intuyendo

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

que su actividad internacional puede ir más allá. Adelanto que hemos incluido en el cuestionario una pregunta que nos indica si su presencia en el mercado exterior adquiere otra forma distinta a las exportaciones.

Finalmente, quisiéramos señalar que a pesar de que el objeto de estudio de este trabajo se centra en comparar dos muestras de empresas, una familiar y otra no familiar, no se ha identificado *a priori* el carácter familiar de la empresa.

Disponer de información específica de las empresas familiares es muy difícil. De hecho, no sólo en España sino también en otros países, los autores de distintas investigaciones coinciden ante este suceso (Daily y Dollinger, 1993, pág.79; Upton y Heck, 1997, pág.245; Sacristán, 2002, pág.527). Esto ha llevado, en numerosas ocasiones, a no prestar demasiado interés al estudio de estas empresas debido, en parte, a esa dificultad a la hora de identificarlas y definir las (Daily y Dollinger, 1991, pág.3). Desde el Instituto de Empresa Familiar, agrupación de empresarios con carácter familiar constituida desde 1992 que intentan velar por los intereses de este grupo empresarial, se ha deseado, en numerosas ocasiones, pedir al gobierno una denominación de “familiar” a todas aquellas empresas que cumplieran con unos ciertos requisitos para así poder beneficiarse de esta catalogación pero, hasta el momento, no se ha logrado dicho nombramiento, aunque los esfuerzos no merman en conseguirlo.

Con todo ello, los investigadores nos enfrentamos a la gran dificultad de intentar recoger datos e indagar sobre este tipo de empresas, ya que ciertamente no sabemos cuáles son de índole familiar y cuáles no (Daily y Dollinger, 1993, pág.79). Consecuentemente, nos vemos forzados a identificar a estas empresas *ex post* (Kirchhoff y Kirchhoff, 1987; Handler, 1989; Daily y Dollinger, 1992, 1993; Upton y Heck, 1997; Westhead y Cowling, 1998; Nieto, 1999; Fernández y Nieto, 2001; 2002; De la Fuente *et al.*, 2003; Menéndez, 2003), seleccionando de una gran muestra de empresas aquellas que presentan una serie de características que nos apuntan que estamos tratando con empresas familiares. A esto se le añaden dos dificultades ya señaladas por Ward (1987, pág.253), quien indica que el acceso no es sencillo debido a

la privacidad que las mismas muestran sobre sus datos, y a la complejidad que supone no sólo tratar con una empresa, sino además con una familia.

De esta manera, hay autores que abogan por emplear información secundaria utilizando datos de directorios (Gallo y Estapé, 1996, págs.14-15), existiendo otros que recurren a las firmas afiliadas a los Institutos de Empresa Familiar o las Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar²⁸ para conseguir listados de empresas inscritas (Gallo y Cappuyns, 1999; Gallo y Vilaseca, 1996; Sharma, Chua y Chrisman, 2000; Koiranen, 2002).

En este trabajo la identificación de estas empresas familiares se ha realizado *ex post* tras la revisión de una serie de preguntas relacionadas con la propiedad y con la dirección, las cuales aparecen al principio de la encuesta enviada a las empresas, de manera similar a lo realizado por Gallo y García Pont (1989), Daily y Dollinger (1992, pág.126), Donckels y Aerts (1995), Westhead y Cowling (1998, pág.44), Upton, Teal y Felan (2001) y Chrisman, Chua y Steier (2002). De esta forma, identificaremos a la empresa como familiar si la mayoría de propiedad y dirección está en manos de una familia, como también hicieron otros autores en sus trabajos (Gallo y Sveen, 1991, pág.181; Rosenblatt, *et al.*, 1994, págs.3-4; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.15; Donckels y Aerts, 1995, pág.156; Chua, Chrisman y Sharma, 2003, pág.92; Smyrnios, Romano, Tanewski, Karofsky, Millen y Yilmaz, 2003, pág.36).

Por lo tanto, la población objeto de estudio estará conformada por las *empresas españolas que realizan exportaciones*, no discriminando por tamaño o sector ya que consideramos que puede ser interesante un posterior análisis comparando la muestra entre sectores o en función de la dimensión que presenten.

²⁸ Estas asociaciones están ubicadas en distintas provincias del país y ayudan a establecer un contacto más directo con las empresas de la región. Su función es la de enlace entre el Instituto de Empresa Familiar y las empresas familiares de la provincia.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.2.2 SELECCIÓN FINAL DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Con todos los requisitos expuestos anteriormente, comenzamos revisando varias bases de datos. En primer lugar se acudió a la base de datos *DUNS 50.000 principales empresas españolas*, de los años 2003 y 2004, la cual contiene una ficha descriptiva de la empresa y permite seleccionarlas en función de varios criterios. Asimismo, también se revisó la base de datos *Sabi (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos)*, que incluye más de 550.000 sociedades españolas y presenta una elevada información sobre cada una de ellas en cuanto a su situación financiera, accionistas, actividad, etc.

Tras la revisión de cada una de las anteriores bases de datos y después de observar algunas contradicciones en la primera de ellas²⁹, finalmente la muestra fue seleccionada a partir de la base de datos *Sabi (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos)*.

Después de realizar una primera criba eligiendo empresas que exportaban, surgió un primer listado compuesto por 7.783 empresas. De éstas se seleccionaron aquellas que estaban activas, eliminando del listado las empresas que se encontraban extinguidas, inactivas, en quiebra, en suspensión de pagos o disueltas. Una vez descartadas las empresas que se encontraban en una situación que creímos podría dificultar la obtención de datos por parte de las mismas, se volvió a examinar el nuevo listado con el fin de excluir aquellas que estaban duplicadas. A partir de aquí, el montante de firmas se redujo hasta las 7.382.

Además, debido a que los resultados podrían variar dependiendo del sector en el que se encuadre la empresa, sobre todo debido a la importancia que tiene el sector cuando tratamos el proceso de internacionalización (Diamantopoulos e Inglis, 1988,

²⁹ Se comparó la misma base de datos, *Duns 50.000 principales empresas españolas*, de los años 2003 y 2004 para la extracción del listado de empresas exportadoras, encontrando una diferencia entre ambos años de aproximadamente unas 7.000 empresas presentes en el año 2003 que no existían en el 2004. Debido al importante número de firmas que desaparecían de un año a otro se decidió acudir únicamente a la otra base de datos considerada, *SABI*.

pág.52), hemos estratificado la muestra atendiendo a los dos primeros dígitos del código CNAE agrupando la muestra como aparece en la siguiente tabla³⁰.

Tabla 13: Empresas exportadoras españolas estratificadas por código CNAE

| Código CNAE | Nombre agrupación | Nº de empresas | Porcentaje (%) |
|--|------------------------------|----------------|----------------|
| 01, 02, 05, 10, 11, 12, 13, 14 | Sector primario y extractivo | 223 | 3 |
| 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 | Sector manufacturero | 3943 | 53.4 |
| 45 | Sector construcción | 222 | 3 |
| 50, 51, 52 | Sector comercio | 2235 | 30.3 |
| 55, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 80, 85, 90, 91, 92, 93, 95, 99 | Sector servicios | 759 | 10.3 |
| Total | | 7382 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Como indica Cea (1999, págs.185-186), el *muestreo aleatorio estratificado* es una de las modalidades de muestreo más utilizadas en la investigación social, siempre y cuando se disponga de información sobre la población objeto de estudio. Con ello conseguimos clasificar a la población en un número reducido de grupos, de tal forma que cada estrato tenga representación en la muestra final, y mejorar la precisión de los estimadores globales (Azorín y Sánchez-Crespo, 1986, pág.83). Se aumenta así la validez externa de la investigación, clave a la hora de generalizar los resultados (Cea, 1999, pág.119).

Debido al elevado número de empresas que podría englobar este trabajo y lo costoso que sería dirigirse a todas ellas se pensó en escoger una muestra aleatoria de la población.

³⁰ Existen trabajos que han utilizado de manera similar una muestra aleatoria estratificada con el objetivo de que distintas empresas ubicadas en distintos sectores estén igualmente representadas en la muestra seleccionada para el estudio. Entre ellos podemos destacar los de Rialp, Axinn y Thach (2002), López (2003) o Camisón, Bou y Roca (2004).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para el cálculo de esta muestra son varios los factores que hay que tener en cuenta. En primer lugar sería conveniente resaltar el error de muestreo relacionado con la selección efectuada. Cuando se diseña una muestra, como indican Tashakkori y Teddlie (1998, págs.72-73), el objetivo fundamental es conseguir un elevado nivel de adecuación en la selección de la misma. No obstante, por muy perfecta que sea siempre existirán divergencias entre los valores obtenidos con esta muestra (estimaciones) y los valores correspondientes a la población (parámetros). A esta disparidad se le denomina *error muestral*. La determinación de este error nos determina la representatividad de la muestra proporcionando un mayor rigor a las conclusiones que se deduzcan de la investigación realizada.

En nuestro caso, que vamos a optar por una extracción de la muestra de manera aleatoria (muestreo probabilístico) debemos calcular el *error típico*, que en la teoría de la probabilidad mide la extensión a la que las estimaciones muestrales se distribuyen alrededor del parámetro poblacional. Este error muestral interviene en el tamaño de la muestra cuando este muestreo sea probabilístico, como es nuestro caso, debiendo el investigador fijar *a priori* dicho error, sopesando la precisión que desea para sus estimaciones, con los costes que supondría una reducción del mismo. Generalmente, este error está comprendido entre el $\pm 1,5\%$ y el 2% para el caso de un muestreo aleatorio.

De otro lado, también hay que tener en cuenta que, según indica Cea (1999, pág.172), aproximadamente el 68% de las estimaciones muestrales se hallan comprendidas entre ± 1 vez el error típico del parámetro poblacional (δ); el $95,5\%$, entre el ± 2 veces el error típico (2δ); y el $99,7\%$ entre el ± 3 veces el error típico (3δ). De esta forma, el nivel de confianza en la estimación aumenta conforme aumenta el margen de error, siendo el más utilizado 2δ , es decir, la existencia de un $95,5\%$ de probabilidad de que la estimación muestral se halle comprendida en el intervalo definido por dos veces el error típico del parámetro poblacional.

La varianza poblacional también influye a la hora de determinar el tamaño de una muestra. Cuando se desconoce el valor de la varianza poblacional se recurre al

supuesto más desfavorable tomando el producto de las probabilidades “P” (de aparición de un suceso) y “Q” (que indica la no ocurrencia de un suceso) como equivalente de la varianza poblacional (Rodríguez, 2001, págs.50-51). Ambas probabilidades tomarían los valores de 0,5. Esto exige un mayor tamaño de la muestra pero da garantías de no equivocarse por defecto al determinar este tamaño.

Conociendo todas estas cuestiones y para un nivel de confianza del 95,5% (2 δ), un supuesto de varianza máxima (P=Q=0,5) y asumiendo un error de muestreo del 2%, el tamaño de la muestra adecuado se obtiene de la siguiente fórmula (Cea, 1999, pág.170):

$$n = \frac{k^2 \hat{S}^2 N}{e^2(N-1) + k^2 \hat{S}^2}$$

siendo N: el tamaño de la población

\hat{S}^2 : valor de la varianza poblacional. Equivale al producto de las proporciones \hat{P} y \hat{Q} , siendo $\hat{Q} = 1 - \hat{P}$

k: unidades de desviación típica correspondiente al nivel de confianza elegido

e: el error máximo permitido que el investigador establece *a priori*

Por tanto, el tamaño adecuado de la muestra asumiendo un 2% de error sería de 1.867 empresas. Además, teniendo en cuenta que la tasa media de respuesta en otros trabajos ronda el 5%, consideramos interesante elegir una muestra de unas 2.000 firmas con el fin de obtener al menos 100 respuestas, suficiente para poder aplicar las técnicas estadísticas convenientes.

Así, finalmente se fijó un tamaño muestral compuesto por 2.000 empresas, las cuales habría que repartir entre los distintos estratos establecidos anteriormente. Con lo cual, se procedió a afijar dicha muestra en cada uno de los estratos, es decir, a distribuir el tamaño muestral global entre los estratos diferenciados.

Esta muestra de 2.000 compañías españolas se repartió siguiendo una *afijación proporcional* a cada uno de los estratos fijados quedando como sigue: 60 empresas del

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

sector primario y extractivo, 1.068 empresas del sector manufacturero, 60 empresas del sector de la construcción, 606 empresas del sector del comercio y 206 empresas del sector servicios. De esta manera se consigue que la muestra se distribuya de manera proporcional al peso relativo del estrato en el conjunto de la población (Rodríguez, 2001, pág.54), de tal forma que, como se aprecia, a los estratos que reúnen un mayor número de unidades de población les corresponde un tamaño muestral superior. Para su cálculo se ha multiplicado la proporción que representa el estrato en la población por el tamaño muestral (tabla 14).

Tabla 14: Afijación proporcional de la muestra seleccionada

| Nombre agrupación | Nº de empresas | Proporción sobre la población | Afijación proporcional |
|------------------------------|----------------|-------------------------------|------------------------|
| Sector primario y extractivo | 223 | 0.030 | 60 |
| Sector manufacturero | 3943 | 0.534 | 1068 |
| Sector construcción | 222 | 0.030 | 60 |
| Sector comercio | 2235 | 0.303 | 606 |
| Sector servicios | 759 | 0.103 | 206 |
| Total | 7382 | | 2000 |

Fuente: Elaboración propia

Destacamos así distintas ventajas e inconvenientes encontradas respecto a la elección de una muestra estratificada con afijación proporcional (tabla 15).

Tabla 15: Ventajas e inconvenientes del muestreo aleatorio estratificado

| Ventajas | Inconvenientes |
|---|---|
| Supone un menor error muestral y, por tanto, una mayor precisión de la estimación muestral | Precisa más información del marco muestral que el muestreo aleatorio simple (para identificar la población de cada estrato) |
| Asegura la representación de las variables de estratificación (y de las variables relacionadas con ellas) | Ello puede resultar costoso |
| Pueden emplearse procedimientos muestrales variados en los distintos estratos | Lleva consigo cálculos estadísticos complejos |
| Facilita la organización del trabajo de campo | |

Fuente: Cea (1999, pág.192)

Como se puede observar en la siguiente tabla, en la cual se muestran el cálculo de la varianza y errores muestrales por estrato, y de manera similar a lo realizado por Rodríguez (2001, pág.103), el error cuando realizamos un muestreo estratificado va a ser menor que el cálculo para un muestreo aleatorio.

Tabla 16: Cálculo de la varianza y error muestral por estratos³¹

| Estratos Sectores | Elementos de la muestra | Proporción sobre la población (Wh) | $S^2_p = \sum_h W_h^2 [P_h(1-P_h)]/n_h$ | $e = \sqrt{S^2_p}$ |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------------|---|--------------------|
| Sector primario y extractivo | 60 | 0.030 | 0,00000375 | 0,0111 |
| Sector manufacturero | 1068 | 0.534 | 0,00006675 | |
| Sector construcción | 60 | 0.030 | 0,00000375 | |
| Sector comercio | 606 | 0.303 | 0,0000378 | |
| Sector servicios | 206 | 0.103 | 0,0000128 | |
| Total | 2000 | 1 | Σ 0,0001248 | |

Fuente: Elaboración propia

³¹ Igual que hemos considerado en otros cálculos, en éste p_h será la probabilidad de que la empresa se ubique en cada uno de los estratos eligiendo la situación más desfavorable o $p_h=0.5$.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como se aprecia, el error de muestreo obtenido por estratos es del 1,1%, menor que el considerado para un muestreo aleatorio³² debido a que dicho muestreo estratificado es más preciso que el aleatorio simple o bien alcanza la misma precisión con menor tamaño muestral y en consecuencia con menor costo (Grande y Abascal, 1996, pág.397).

Una vez hemos determinado y acotado la población objeto de estudio, a continuación determinaremos la forma de extraer los datos de tal modo que se permita el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

3.3. LA RECOGIDA DE DATOS

Existen distintos procedimientos que nos permiten la recogida de datos. Así, Azorín y Sánchez-Crespo (1986, pág.38-42), Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1991, pág.116), De Ketele y Roegiers (1995, págs.17-38) o Hussey y Hussey (1997, págs.151-164) indican algunos de éstos como son la observación, los experimentos, el estudio de documentos, la entrevista, el cuestionario, etc. En el campo de la Dirección Estratégica destacan tres métodos utilizados cuyas características comentamos a continuación (Snow y Thomas, 1994, págs.459-463):

- *Observación directa y participativa*: proporciona una relación más directa y estrecha con el fenómeno a investigar. Suele utilizarse cuando se realizan estudios de casos. Su principal inconveniente se relaciona con la dificultad de determinar si la presencia del observador puede condicionar o afectar la situación estudiada.
- *Entrevista*: la entrevista presenta preguntas respecto al fenómeno o situación objeto de estudio cuando el investigador no puede observarlo directamente. Las entrevistas suelen ser abiertas (el entrevistado habla sin interrupción sobre la situación a estudiar) estructuradas (existe un guión sobre el que se basa la entrevista) o una combinación de ambas.

³² El error considerado aceptable cuando se realizó el muestreo aleatorio simple, fijado *a priori*, fue de un 2% en esta investigación.

- *Encuesta*: se suele utilizar cuando se trata de muestras más extensas. El cuestionario suele ser económico y consume menos tiempo que las entrevistas personales, pudiendo tomarse muestras mucho más grandes. No obstante, deja de ser económico cuando la muestra a considerar alcanza un tamaño importante y se realiza por vía postal.

La encuesta puede ser personal, por teléfono o por correo, siendo ésta última la elegida en este trabajo debido a las ventajas que presenta, recogidas en el trabajo de Grande y Abascal (1996, págs.249-250). Destaca, en primer lugar, que puede llegar a una muestra determinada, por muy alejada o dispersa que esté. En segundo lugar, se evitan sesgos que pueden introducir los entrevistadores. Y, en tercer lugar, permiten al encuestado una respuesta más meditada y anónima.

No obstante, también habría que considerar los inconvenientes que presenta dicho procedimiento asumiéndolos e intentando contrarrestarlos de alguna forma. Resaltarían el bajo índice de respuesta; no se garantiza que haya contestado la persona indicada; el tiempo de recogida de información no es corto, dependiendo de la eficacia de los servicios postales; y el cuestionario debe ser reducido con el fin de esperar respuesta, limitando en ocasiones la profundización en el tema de la encuesta.

3.3.1 EL MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS: LA ENCUESTA

Una vez expuestos los distintos métodos que se pueden utilizar para la obtención de los datos, y teniendo en cuenta las ventajas planteadas anteriormente, como ya se ha adelantado, el instrumento utilizado para la recogida de datos ha sido la encuesta por vía postal debido al elevado número de empresas que conforman la muestra y la dispersión geográfica de las mismas.

Así, tras un primer borrador de la encuesta elaborado, como comentaremos posteriormente, basándonos en distintos trabajos cuyo objeto era similar al nuestro, se realizó una primera prueba o prueba piloto con seis empresas cuya actividad

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

internacional era elevada, ubicadas en sectores considerados tradicionalmente internacionales para dicha región. Asimismo, se consultó con profesores de reconocido prestigio en el área internacional.

Finalmente, y tras una serie de retoques de ese primer borrador, la encuesta final utilizada es la que aparece en el Anexo 1, al final del presente trabajo. Ésta se compone de seis partes fundamentalmente y 23 preguntas cerradas presentando algunas de ellas múltiples respuestas. A continuación explicaremos los distintos bloques de los que consta la misma.

En el primer bloque, denominado **características de la empresa**, hemos querido recoger el carácter familiar de las empresas, si es que lo presentan. Debido a la inexistencia de reseñas que permiten comprobar si una empresa es familiar o no hemos creído necesario introducir algunas preguntas que nos permitieran identificar esto. Así, las preguntas 1, 2, 3 y 4 permiten recoger el porcentaje de propiedad de la empresa en manos de una familia (Gallo y García Pont, 1989, pág.83; Donkels y Fröhlich, 1991, pág.152; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.16), si la dirección también se confía a dicha familia, distintas situaciones que se pueden dar respecto a la dirección de la empresa por externos o familiares (Donkels y Fröhlich, 1991, pág.152; Daily y Dollinger, 1992, pág.126; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, pág.16; Chua, Chrisman y Sharma, 2003, pág.94) y en qué generación actual se encuentra en caso de ser familiar (Astrachan y Kolenko, 1994, pág.255; Stavrou, 1999, pág.48; Davis y Harveston, 2001, pág.21).

El segundo de los bloques se corresponde con la **estrategia de entrada** elegida por las empresas a la hora de penetrar en los mercados extranjeros. En este bloque encontramos la pregunta 5, utilizada de manera similar en trabajos como los realizados por Erramilli (1991, pág.498), Agarwal y Ramaswami (1992, pág.12) o Brouthers (2002, pág.210) y la cual permite indicar qué modo o modos de entrada han sido elegidos por las distintas empresas. Dicha pregunta nos evidencia el compromiso internacional de la compañía medido a través de la etapa de su proceso de internacionalización.

En tercer lugar, la pregunta 6 se encuadraría en el tercero de los bloques llamado **estrategia competitiva**. En ésta se pretende valorar, en una escala de 1 a 5, el grado de importancia que se le atribuye a distintas estrategias que la empresa puede seguir en los mercados internacionales. Siguiendo los trabajos de Cooper y Kleinschmidt (1985, pág.39-40), Harzing (2002, pág.226) y Sánchez (2004, pág.16), las empresas tendrán que elegir entre tres posibles formas de competir internacionalmente.

En cuarto lugar, los **factores externos** se incluyen en el cuarto bloque de la encuesta. Con la pregunta 7, la única que contiene este bloque, se intenta descubrir la importancia que los directivos de las empresas internacionales atribuyen a una serie de factores de carácter externo, los cuales pueden influir en el desarrollo de la actividad internacional. La misma ha sido adaptada de preguntas utilizadas por autores como Kirpalani y MacIntosh (1980, pág.84), Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie (1985, pág.116) y Gripsrud (1990, pág.478).

El quinto bloque, de **factores internos**, se divide a su vez en cuatro grupos. Para el primero de ellos, los cuales engloban las preguntas 8 y 9, nos hemos basado en los trabajos realizados por Erramilli (1991, pág.498), Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991, pág.23), Kwon y Hu (1995, pág.329), Ramaseshan y Patton (1994, pág.26), Erramilli, Agarwal y Dev (2002, pág.242), Brouthers (2002, pág.211) y Brouthers, Brouthers y Werner (2003, pág.1243), para la pregunta 8. Del mismo modo, para la pregunta 9 hemos utilizado de referencia las preguntas que emplean los siguientes autores: Diamantopoulos e Inglis (1988, pág.54), Gatignon y Anderson (1988, pág.308), Agarwal y Ramaswami (1992, pág.22) y Kwon y Hu (1995, pág.329-330). En ambas se pretende recoger la experiencia de la empresa medida a través del número de años operando en los mercados internacionales y el número de países en los que está presentes.

La siguiente pregunta, pregunta 10, dentro del cuarto bloque intenta encontrar qué factores de carácter competitivo pueden afectar al compromiso internacional. Así, siguiendo a Bilkey y Tesar (1977, pág.98), Cavusgil, Bilkey y Tesar (1979, pág.97), Kirpalani y MacIntosh (1980, págs.84-85), Cavusgil y Naor (1987, pág.226), Moon y

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Lee (1990, pág.20), Suárez y García Falcón (1998, pág.5) y Lages y Montgomery (2004, pág.1214), se trata de hallar cómo la empresa se posiciona en comparación con sus principales competidores.

Las preguntas 11, 12 y 13 recogen determinados aspectos relacionados con el factor directivo. La primera, pregunta 11, nos permite conocer qué objetivos persigue la dirección de la empresa cuando decide internacionalizarse. Para ello, se pregunta sobre distintos objetivos que pueden perseguir siguiendo el trabajo de Axinn (1988, pág.66). Respecto a la pregunta 12, la cual se divide en tres, con ésta se identifican cuestiones como la edad media de los directivos, el nivel de estudios o el conocimiento de idiomas, de manera similar a otros trabajos (Reid, 1983b, pág.330; Cavusgil y Naor, 1987, pág.227; Axinn, 1988, pág.64; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.531). Por último, la pregunta 13 hace referencia a la percepción de las ventajas de la internacionalización, valorando aspectos que inciden de manera positiva en dicha percepción, pregunta elaborada a partir de otros estudios como los de Reid (1983b, pág.330), Axinn (1988, pág.66), Suárez, García Falcón y Álamo (1999, pág.23) y Suárez, Álamo y García Falcón (2002, pág.531).

Para acabar este bloque, encontramos las preguntas 14, 15 y 16, las cuales sólo deben de ser contestadas si la empresa considera que es familiar ya que hacen referencia a la incidencia de determinados factores relacionados con la familia que pueden actuar en este proceso de internacionalización. Es interesante comentar que, como ya indicamos al principio de este capítulo, no son muchos los estudios que traten la apertura internacional de las empresas familiares y por ello ha sido difícil encontrar preguntas similares en anteriores trabajos. No obstante, estas tres preguntas han sido extraídas de diversos estudios tanto teóricos como empíricos que nos han dado una idea de qué factores parecían incidir en dicho compromiso internacional. De ellos destacamos los de Gallo y Sveen (1991), Gallo y García Pont (1996; 1998), Okoroafo (1999), Tsang (2001) o Castresana y Fernández Ortiz (2003).

El último bloque, **percepciones sobre los resultados de su actividad internacional**, como su propio nombre indica hace referencia a lo positiva o negativa

que ha resultado la experiencia en el ámbito internacional. Tradicionalmente, y como ya expusimos en el capítulo anterior, este resultado se ha medido a través de variables cuantitativas como el volumen de ventas. No obstante, son muchos los autores que sugieren e indican la necesidad de utilizar medidas subjetivas con el fin de complementar a la primera de ellas, de carácter más objetivo (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, pág.11; Cavusgil y Zou, 1994, págs.6-7). Así, encontramos dos preguntas, la primera, pregunta 17, pretende recoger el porcentaje de las ventas en el extranjero sobre las ventas totales que realiza la empresa, cuestión, esta última, similar a la realizada por otros autores (Diamantopoulos e Inglis, 1988, pág.55; Moon y Lee, 1990, pág.19; Cavusgil y Zou, 1994, pág.4; López, 2003, pág.14; Suárez y Álamo, 2003, pág.12). De otro lado, la pregunta 18 recoge aspectos más subjetivos en cuanto a estos resultados de la actividad internacional, indicando la satisfacción ante los ingresos por ventas en el extranjero, la rentabilidad de la actividad internacional o la cuota de mercado del principal mercado de destino. Autores como Cavusgil y Zou (1994, pág.19), Ramaseshan y Patton (1994, pág.27), Brouthers (2002, pág.211) y Lages y Montgomery (2004, pág.1213) también consideraron esta cuestión.

Las cinco últimas preguntas que terminan el cuestionario nos pueden aportar de manera objetiva datos sobre la situación y actuación de la empresa. En primer lugar encontramos la referencia hacia el tamaño empresarial medido por el número de empleados y utilizada en otros estudios como los de Cavusgil y Naor (1987, pág.226), Axinn (1988, pág.66), Gatignon y Anderson (1988, pág.318), Erramilli (1991, pág.487), Calof (1994, pág.374), Brouthers, Brouthers y Werner (2003, pág.1243) y Hurtado (2003, pág.173). La pregunta 20 pretende recoger del mismo modo el tamaño de la empresa pero a través del volumen de ventas (Christensen, da Rocha y Getner, 1987, pág.66; Gripsrud, 1990, pág.477; Agarwal y Ramaswami, 1992, pág.22; Calof, 1994, pág.377; Fernández y Casado, 1994, pág.79; Sánchez, 2004, pág.19). Por último, las preguntas 21, 22 y 23 tratan de recoger el sector en el que se encuadra la empresa, los gastos en investigación y desarrollo (Brouthers, 2002, pág.211; Brouthers, Brouthers y Werner, 2003, pág.1242; Lee y Habte-Giorgis, 2004, pág.112), y los gastos en publicidad (López, 2003, pág.14).

3.3.2 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES

Después de examinar por bloques y preguntas la encuesta utilizada en este trabajo, a continuación comenzaremos a describir cómo se han medido las variables empleadas para la comprobación de las hipótesis que se han planteado en el segundo capítulo. Señalamos además cómo se han denominado cada una de ellas a la hora de tratar los datos con el programa estadístico utilizado.

Así mismo, también se determina una medida de la fiabilidad para el caso de las variables que han sido calculadas a través de la media de un conjunto de ítems. Siguiendo a otros autores que también realizaban dicha reducción a través de la media hemos calculado esta fiabilidad con el α de Cronbach (Axinn, 1988, pág.63; Agarwal y Ramaswami, 1992, págs.11-12; Erramilli y Rao, 1993, pág.35; Kogut y Zander, 1993, pág.634; Kwon y Hu, 1996, pág.375; Luo, 2001, pág.459; Brouthers, Brouthers y Werner, 2003, pág.1242; Sánchez, 2004, pág.16), que nos da una medida de la fiabilidad respecto a un conjunto de dos o más indicadores de un constructo³³. Los valores van desde 0 a 1 y se considera que su fiabilidad es aceptable cuando los valores no bajan de 0.6-0.7 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, pág.767).

Una vez aclaradas algunas cuestiones relacionadas con la medida de las variables, en primer lugar destacamos la existencia de variables dependientes, las cuales se van a ver influidas por una serie de factores o variables independientes. A continuación aparecen dichas variables.

Compromiso internacional (comprointern).

Las preguntas 5 y 17 nos permiten medir el compromiso adquirido por la compañía a nivel internacional. No obstante, nos hemos decantado por la primera, la cual identifica un mayor compromiso conforme la empresa adopta modos de entrada que impliquen un mayor compromiso de recursos, riesgos y esfuerzos. Así la empresa debe marcar las distintas etapas posibles que ha utilizado para entrar en los mercados

³³ El coeficiente α analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea midiendo la fiabilidad de una suma simple de medias (ítems) paralelas o tau-equivalentes (Sánchez y Sarabia, 1999, págs.370-371).

extranjeros, siendo esta variable de carácter cualitativo y de escala ordinal. En nuestro caso, hemos optado por la codificación de esta variable a través de los valores 0, cuando la empresa no tiene IDE's, y 1, cuando la empresa posee IDE's, para distinguir entre empresas inversoras (que tienen un mayor compromiso internacional) y empresas no inversoras (con un menor compromiso)³⁴.

Resultado de la actividad internacional (resultado).

Como ya adelantamos anteriormente, el resultado lo vamos a medir de manera subjetiva atendiendo a la pregunta 18. A través de una escala Likert de 5 puntos se ha medido la percepción de la dirección sobre los resultados de su actividad internacional, desde 1 (nada satisfecho) a 5 (muy satisfecho). Para esta investigación se ha considerado la puntuación media que se ha otorgado al conjunto de variables incluidas en esta pregunta (α de Cronbach = 0.75).

En segundo lugar, respecto a las variables independientes, igual que hicimos para el caso anterior, subrayamos cómo hemos recogido estas variables en la encuesta indicando también su denominación cuando se hace referencia a ellas. A continuación pasamos a describirlas.

Incentivos por parte del gobierno (gobierno).

Esta variable se recoge en la pregunta 7 en el apartado "a". De esta forma, el directivo tendrá que marcar la incidencia que tiene la falta de incentivos en su actividad internacional con una escala Likert de 5 puntos, de 1 (nada importante) a 5 (muy importante).

Barreras exógenas (barrexogenas).

Igual que en la variable anterior, y debido al carácter externo de ésta, también utilizamos la pregunta 7 para su medición. De la misma manera se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos y comprendería los apartados "b", "c", "e", "f", "g" y "h". Esta variable se ha medido a través de una escala multiítem, considerando la puntuación media que cada directivo a otorgado a la percepción de la importancia del riesgo de la

³⁴ Esta misma codificación también ha sido realizada en el trabajo de Rasheed (2005, pág.47).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

actividad internacional, la distancia cultural, la falta de canales de distribución, altos costes del transporte, altos aranceles y tarifas, y procedimientos confusos ante la exportación (α de Cronbach = 0.72).

Competencia en el país extranjero (competencia).

Esta variable también estaría incluida en la pregunta 7 del cuestionario, siguiendo el mismo procedimiento que en las dos variables anteriores para su medición. De esta manera, esta variable recoge la percepción de la dirección ante la importancia que le otorga a la incidencia de la competencia en su actividad internacional (de 1, nada importante, a 5, muy importante).

Tamaño empresarial (logfacturación).

Para la variable tamaño, siguiendo el trabajo de Axinn (1988, pág.66), Agarwal y Ramaswami (1992, pág.11), Larimo (1997, pág.294) y Sánchez (2004, pág.19) nos hemos decantado finalmente por el volumen de ventas totales de la empresa, el cual ha sido obtenido de la base de datos *SABI*³⁵. Con el fin de evitar la dispersión que pudieran ocasionar algunos datos que se sitúan muy por encima de la media o muy por debajo, hemos calculando el logaritmo de este volumen de ventas (Barkema, Bell y Pennings, 1996, pág.156; Larimo, 1997, pág.294; Nieto, 1999, pág.10; Claver y Quer, 2004, pág.14).

Experiencia internacional.

La experiencia ha sido medida a través de las preguntas 8 y 9. Ambas presentan un carácter cuantitativo debiendo indicar el número de años en el mercado internacional (**añoextranjero**) y el número de países en los que está presente la empresa (**países**). Con esto se hace referencia a dos medidas ampliamente utilizadas para conseguir una aproximación de la experiencia en los mercados extranjeros.

³⁵ Nos hemos decantado por esta medida del tamaño de la empresa ya que muchas de las encuestas que hemos recibido no presentaban la pregunta referida al volumen de ventas contestada.

Ventajas competitivas relacionadas con la calidad, la tecnología y la reputación (ventajas).

La siguiente variable se ha recogido a través de la percepción que los encuestados han determinado ante tres posibles ventajas competitivas: la calidad, la tecnología y la reputación. Así, se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos, la cual va desde 1 (mucho peor que la competencia) a 5 (mucho mejor que la competencia). Esta variable la encontramos recogida en la pregunta 10 (apartados “a”, “b” y “d”). Se ha tomado la media de estas percepciones (α de Cronbach = 0.68)

Ventajas competitivas relacionadas con precios competitivos (precio).

Esta variable también se ha medido atendiendo a una escala Likert, que va desde 1 (mucho peor que la competencia) a 5 (mucho mejor que la competencia). La misma se recoge en la pregunta 10, apartado “c”, y nos muestra la percepción de la dirección ante la posición de la empresa frente a la competencia en cuanto a los precios de los productos.

Objetivos de estabilidad (objetabilidad).

Para esta variable se ha utilizado de nuevo una escala Likert de 5 puntos que va desde 1 (nada importante) a 5 (muy importante), indicando la importancia que se le otorga al objetivo de la estabilidad en relación al proceso de la internacionalización (pregunta 11).

Percepción (percepventajas).

La dirección puede afectar al proceso de internacionalización a través de la percepción de la actividad internacional. Por ello esta variable la hemos medido atendiendo a las ventajas que esta dirección percibe (pregunta 13). Estas ventajas las hemos calculado a través de distintos ítems, y con una escala Likert de 5 puntos, que va desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo), agrupando con la puntuación media obtenida de las siguientes ventajas: ayuda a desarrollar productos más competitivos, mejora la posición del mercado en España, ofrece más posibilidades de diversificar el

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

riesgo, mejora la rentabilidad de la empresa y ofrece mayores oportunidades de crecimiento (α de Cronbach = 0.55³⁶).

Nivel educativo (estudiosdirecc).

El nivel de estudios se mide a través de una variable cualitativa nominal, recogida en la pregunta 12. Los directivos tendrán que indicarnos si el nivel medio de estudios en su empresa son los primarios, secundarios o universitarios, distinguiendo entre universitario medio o superior.

Riesgo (riesgo).

La aversión al riesgo de los directivos o propietarios de las empresas viene recogida en la pregunta 7, apartado “b”. Así, se mide la percepción de la dirección ante la importancia que se le otorga al riesgo que conlleva la actividad internacional atendiendo a una escala Likert de 5 puntos, en la cual se puede elegir entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante).

Profesionales externos no familiares (profexternos).

La presencia de profesionales no pertenecientes a la familia ocupando puestos directivos se recoge en la pregunta 3. En ella hay que indicar la situación que corresponde a la empresa ante una variedad de posibles escenarios. Esta variable la hemos recodificado en una variable Dummy (0,1) en la cual si la empresa familiar tiene su dirección general ocupada por familiares y todos los puestos directivos también ocupados por familiares la variable adopta el valor 0. Por el contrario, si la dirección está en manos de externos, ya sea la dirección general o algunos puestos directivos, adoptará el valor 1.

Generación (generacion).

La generación actual presente en las empresas, cuando se trate de empresas familiares, se refleja en la pregunta 4. Así, se tiene que elegir entre las posibles

³⁶ A pesar de que la puntuación obtenida en esta variable respecto al α de Cronbach no es muy elevada (0.55), se han encontrado diversos trabajos cuyos valores de α rondan el 0.5 (Sullivan y Bauerschmidt, 1990, págs.24-25; Agarwal y Ramaswami, 1992, pág.11; Cavusgil y Zou, 1994, pág.10).

generaciones o, en caso de que no se trate de una empresa dirigida y poseída por una familia, indicar la situación “no procede”. Se trata, por tanto, de una variable nominal.

Características internacionales de la familia (caractintern).

Las características más interesantes que parecen incidir en el proceso de internacionalización de la empresa familiar aparecen en la pregunta 16. Aquí se indican una serie de ítems extraídos de la literatura que tratan de recoger dicha relación con el mercado exterior y su incidencia. La medida de dicha variable se ha realizado con una escala Likert de 5 puntos entre 1 (muy negativa) a 5 (muy positiva). Ésta se ha medido a partir de la puntuación media de la percepción que tienen los directivos ante la incidencia de distintos factores entre los que encontramos a la preparación de los miembros familiares, la preparación de los miembros no familiares, la cultura organizacional, los órganos de gobierno, el compromiso en el largo plazo, el interés de los miembros familiares ante nuevas oportunidades y la presencia de familiares en otros países (α de Cronbach = 0.70).

Fondos de la familia (fondosfamilia).

Esta variable ha sido medida de nuevo a través de una escala Likert de 5 puntos con el fin de indicar la importancia de los fondos de la familia ante la financiación del crecimiento empresarial. Escogiendo entre 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) se intenta medir la autofinanciación de las empresas familiares, recogida en la pregunta 14 del cuestionario.

Reinversión de los beneficios (reinvbcios).

Del mismo modo que en el caso de la variable anterior, la reinversión de los beneficios también ha sido ampliamente estudiada como un factor que puede influir a la hora de alcanzar mercados internacionales. Esta reinversión también viene recogida en la pregunta 14 a través de la escala Likert de 5 puntos.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Compromiso internacional (comprointern)

Esta última variable ha sido de nuevo considerada aquí, ya que se incluirá como independiente en uno de los modelos que vamos a plantear, el cual pretende comparar este compromiso con los resultados que la empresa obtenga a nivel internacional. La medida de la misma es exactamente igual a la expuesta cuando tratábamos a esta variable como dependiente, es decir, se trata de una variable dicotómica: 1 (empresa inversora), 0 (empresa no inversora).

Finalmente, a todo este conjunto de variables añadimos otro grupo en el cual incluimos las llamadas variables de control. Éstas son un tipo especial de variables independientes que influyen potencialmente en la variable dependiente siendo interesante su inclusión en el estudio (Creswell, 2003, pág.95). Encontramos las siguientes.

Carácter familiar (familiar).

La determinación de si la empresa es o no familiar se ha realizado atendiendo sobre todo a las tres primeras preguntas de la encuesta. En la pregunta 1 se debe indicar el porcentaje de propiedad de la empresa que puede pertenecer a una familia, siendo éste un primer indicador de esa condición. En las preguntas 2 y 3 se debe indicar si se considera que en general la empresa está dirigida por una familia. Estas tres preguntas nos permiten diferenciar entre dos grupos de empresas en nuestra muestra, empresas familiares y empresas no familiares, pudiendo así comprobar si el carácter familiar influye en el compromiso internacional. La condición familiar es una variable Dummy que adopta el valor 1 si la empresa es familiar, cuando el porcentaje de propiedad familiar es superior al 50% y la dirección general la ocupa un familiar, y 0 si no lo es, en los casos que no hemos mencionado anteriormente.

Estrategia competitiva global (concentracion).

Dicha variable pretende ser identificada a través de la pregunta 6, en la cual altos valores en “a” indican que la empresa sigue una estrategia global. Ésta se ha medido a través de una escala Likert de 5 puntos, en la cual el encuestado puede elegir entre 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo) ante el grado de importancia que le atribuye

a la concentración de sus actividades en un número limitado de localizaciones, a la elaboración de productos estándar y a la eficiencia.

Estrategia competitiva multidoméstica (adaptacion).

Esta variable, igual que la anterior, se ha recogido en la pregunta 6. Siguiendo la misma escala Likert de 5 puntos, el responsable del área internacional responderá el grado de importancia que le atribuye a la adaptación local de sus productos.

Estrategia competitiva internacional (desarrolloconoc).

Por último, también se ha preguntado por el grado de importancia hacia el desarrollo de conocimientos en un país y su transferencia al resto. Esta variable que mide la elección de una estrategia internacional se ha recogido en la pregunta 6 con una escala Likert de 5 puntos.

De manera específica en el anexo 2 se muestran cada una de las variables, el tipo y su descripción.

3.3.3 PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS

Tras la elaboración del cuestionario y una vez delimitada de manera aleatoria la muestra a la cual iba dirigido el mismo, se procedió al envío postal a comienzos de Octubre del año 2004 a las 2.000 empresas finalmente seleccionadas. Se envió en un mismo sobre la encuesta que debían responder, una carta de presentación en la que se explicaba el estudio que se pretendía realizar y un sobre de retorno para que devolvieran el cuestionario cumplimentado. Asimismo, hay que indicar que la encuesta se dirigió al responsable del área de exportación, debido a la necesidad de que la persona encargada de contestar tuviera conocimientos en el área internacional.

Semanas después se fueron recibiendo las respuestas por correo o incluso, algunas de ellas, por fax. Asimismo, se recibieron algunas cartas devueltas por dirección incorrecta principalmente y respuestas de empresas que nos indicaban que nunca habían exportado o que actualmente no lo hacían. De este modo, se enviaron de nuevo aquellas

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

cartas devueltas después de buscar la nueva dirección en otras bases de datos o en Internet, aunque sólo de aquellas en las que se pudo encontrar un nuevo domicilio.

Tras eliminar de la muestra las empresas que nos contestaron que, por diversos motivos, no exportaban (un total de 6 empresas) y aquellas cuya dirección correcta no pudimos encontrar ya que muchas de ellas ya no existían (13 compañías), finalmente la muestra para calcular la tasa de respuesta quedó en 1981 compañías. De éstas se recibieron respuestas hasta alcanzar la cifra de 144 cuestionarios, lo cual supone un índice de respuesta del 7.3 %. El proceso de recogida de datos concluyó a principios de Diciembre de 2004.

Del número de cuestionarios recibidos cuatro dejaron sin contestar casi la totalidad del mismo, con lo que finalmente fueron eliminados y el número de respuestas válidas ha sido de 140, considerando la tasa de respuesta real de 7.1 %.

Conociendo ya el número de empresas que definitivamente se incluyen en el análisis de esta investigación podemos calcular el error real de la muestra. Si bien cuando se diseñó el tamaño muestral se estableció *a priori* un 2% de error, ahora habría que calcularlo teniendo en cuenta que la muestra ha sido de 140 empresas. Para el cálculo del mismo utilizamos la fórmula y terminología que proporcionan Grande y Abascal (1996, págs.379-392) y consideramos que el intervalo de confianza es del 95,5% (2σ) y que $P=Q=0,5$:

$$e = k \sqrt{[(N-n)/N] [s^2/n]}$$

en la cual, al igual que establecíamos anteriormente ,

N: el tamaño de la población³⁷

\hat{S}^2 : valor de la varianza poblacional. Equivale al producto de las proporciones \hat{P} y \hat{Q} , siendo $\hat{Q} = 1 - \hat{P}$

k: unidades de desviación típica correspondiente al nivel de confianza elegido

³⁷ El tamaño de la población inicial, 7.382 empresas, se ha aminorado ya que se han descontado las empresas que contestaron que no exportaban, y aquellas otras cuya dirección fue imposible encontrar, de tal forma que la población final de empresas exportadoras españolas considerada ha sido de 7.363.

n: el tamaño muestral obtenido

Con todo ello, el error real para una muestra de 140 empresas es de 8.3 %³⁸, similar al de trabajos como Acedo (2003) o Sánchez y Pla (2004), los cuales obtienen errores comprendidos alrededor del 8 %.

En cuanto al error ajeno al muestreo derivado de la no repuesta por parte de todas las empresas a las que se realizó el envío del cuestionario, éste puede ser significativo en determinadas ocasiones (Santesmases, 2001, pág.90).

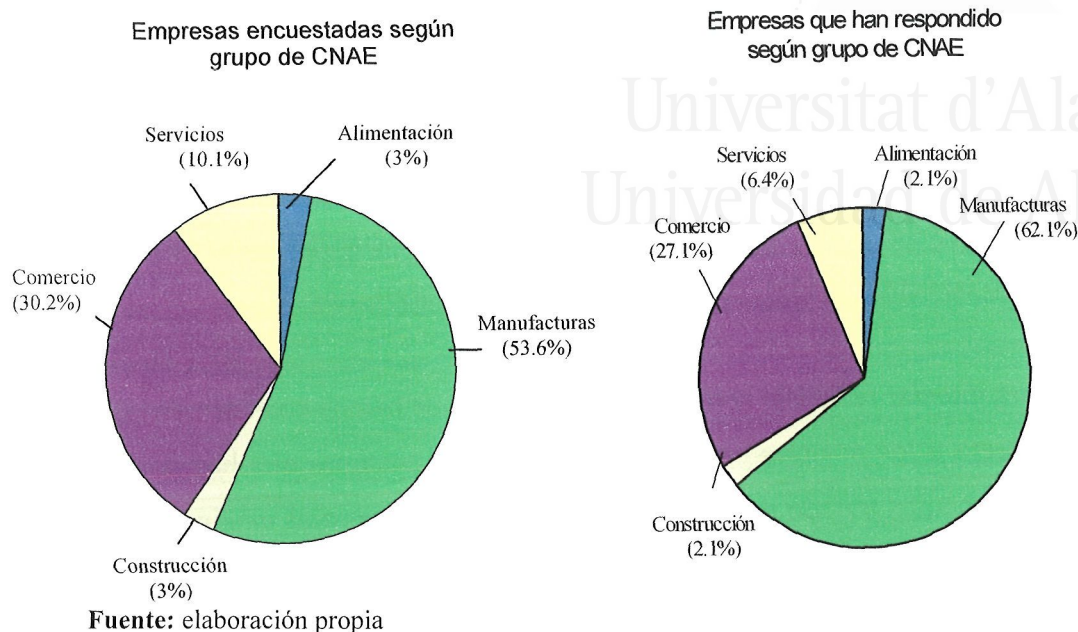
Para intentar reducirlo son dos las cuestiones que hemos considerado. En primer lugar, respecto a los posibles errores derivados de las personas que han contestado el cuestionario, hemos tratado de reducirlo dirigiendo la encuesta al máximo responsable del área de exportación, con el fin de que pudiera contestarnos debidamente a las preguntas planteadas sin dificultad y con conocimiento sobre la temática expuesta. También recordamos que las preguntas utilizadas en el cuestionario han sido desarrolladas a partir de otros trabajos que han tratado este tema. Asimismo, como ya comentamos anteriormente se realizó una prueba piloto para comprobar que las preguntas fueran las idóneas y no existiera lugar a dudas sobre las mismas a la hora de contestar, de tal forma que dicha prueba nos sirvió para retocar o eliminar las preguntas que resultaban confusas.

En segundo lugar, para descubrir si el sesgo de no respuesta es significativo nos hemos centrado en tres de las variables conocidas a través de la base de datos. La primera de ellas hace referencia al sector, el cual nos sirvió para la estratificación de la muestra. A través del mismo vamos a tratar de examinar la distribución por sectores para ver si realmente se mantienen las proporciones establecidas al principio, cuando se diseñó la muestra. Así, en la siguiente figura aparece reflejada esta dispersión respecto a los sectores.

³⁸ Hay que aclarar que para el cálculo de dicho error nos hemos centrado en una de las variables más relevantes de nuestro estudio, la variable carácter familiar, la cual es la que nos va a permitir establecer diferencias entre empresas familiares y no familiares, cuestión central de esta investigación. Dicha variable es dicotómica, adoptando el valor 0 si se trata de una empresa que no es familiar y 1 si tiene carácter familiar.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 12: Comparación por sectores entre empresas que han respondido a la encuesta y las que no lo han hecho



Como se observa, prácticamente se mantienen las proporciones aunque con alguna variación. Para el caso del sector del comercio, de la alimentación y de la construcción, las proporciones son casi idénticas a las establecidas cuando se estratificó la muestra. Sin embargo, el sector manufacturero presenta una mayor tasa de respuesta por parte de las empresas que se ubican en el mismo, mientras que para el sector de servicios el índice de respuesta ha sido menor. No obstante, podemos indicar que no existen diferencias significativas que nos indiquen un sesgo en la respuesta por sectores.

De otro lado, otra forma de medir el sesgo de no respuesta se realiza generalmente a través de la prueba *t de Student*³⁹, como una técnica que permite comparar a las empresas que contestan y las que no lo hacen (Roth, 1992, págs.536-538; Nobel y Birkinshaw, 1998, pág.486; Brouthers, 2002, pág.209; Suárez y Álamo, 2003, pág.11; Lages y Montgomery, 2004, pág.1198). Este análisis nos indicará que aquéllos que han respondido no difieren significativamente de los que no han respondido en función de una serie de variables conocidas *a priori*. En nuestro caso, hemos utilizado

³⁹ Esta técnica será tratada en mayor profundidad en el siguiente apartado de este capítulo ya que ha sido una de las utilizadas para el tratamiento de una parte de los datos en esta investigación.

las variables empleados y facturación, ya que han sido los datos más completos que hemos podido extraer de la base de datos. Los resultados de estos análisis aparecen en el anexo 3.

Con todo lo anterior podemos concluir lo siguiente:

- La distribución sectorial del colectivo que respondió es similar a la de la muestra aleatoria seleccionada.
- Respecto a la identificación de un posible sesgo en cuanto a las empresas que no han respondido atendiendo al número de empleados se observa que la prueba *t de Student* nos indica que no existe significación estadística que nos determine la existencia de sesgo entre ambos grupos de empresas.
- La conclusión anterior se confirma con el mismo análisis para el volumen de facturación de las empresas. Así, no encontramos diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que han respondido y las que no en dicha variable.

Por lo tanto, como no hemos encontrado diferencias significativas en cuanto a la segmentación de la muestra obtenida por sectores ni sesgo significativo en cuanto al tamaño de la empresa, medido por el número de empleados y por la facturación, podemos decir que la muestra final obtenida puede ser bastante representativa de la población objeto de estudio permitiendo esto poder generalizar los resultados aquí alcanzados al resto de firmas españolas.

3.4. EL ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOGIDOS: TÉCNICAS UTILIZADAS

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular o recombinar la evidencia de modo que se cumplan los objetivos de la investigación (Pérez Aguiar, 1999, pág.236).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Siguiendo a Bisquerra (1989, pág.5), ante la distinción de métodos descriptivos o exploratorios y explicativos o confirmatorios podemos asociar distintas técnicas. Con respecto a los primeros, el investigador se aproxima a los datos sin ninguna hipótesis previa observando la realidad y explorando los datos en busca de nuevos conocimientos. Aquí incluiríamos, por ejemplo, el análisis factorial exploratorio, el análisis cluster, el análisis de correspondencias y las escalas multidimensionales. De otro lado, los métodos explicativos se basan en un marco teórico que justifica las hipótesis planteadas y que se intentan validar empíricamente. En este caso, encontramos, por ejemplo, el análisis multivariable de la varianza, la regresión múltiple, los modelos log-lineales y el análisis causal.

Como se especificó al principio de este capítulo, en este trabajo se distinguen dos partes con dos propósitos diferenciados. Uno que intenta dar una explicación ante los factores que pueden afectar al compromiso internacional, y otro que pretende abordar cuestiones relacionadas con la actividad internacional de la empresa familiar, de la cual se carece de una teoría amplia y consolidada. De esta manera, a continuación describiremos algunas connotaciones sobre las principales técnicas que se pretenden utilizar.

Atendiendo a lo anterior, y como veremos en el siguiente capítulo en el cual se exponen los resultados obtenidos tras el trabajo de campo, esta investigación se divide en tres análisis principalmente. El primero de ellos intenta contrastar la incidencia de determinados elementos asociados a la empresa que parecen afectar al compromiso internacional de la misma, según una amplia literatura relacionada con la internacionalización. Para este primer modelo, utilizaremos la técnica de la **regresión logística binaria** con el fin de encontrar la dirección y la intensidad con la que inciden dichos factores en la elección de invertir o no en el mercado extranjero. Esta técnica ha sido empleada tradicionalmente en los estudios sobre internacionalización (Erramilli y Rao, 1993, pág.28; Larimo, 1997, pág.293; Brouthers, 2002, pág.212; Harzing, 2002, pág.217; López-Duarte y García-Canal, 2002, pág.160; Claver y Quer, 2004, pág.16). Sin embargo, en este trabajo intentaremos introducir una nueva variable, carácter

Capítulo 3.- Metodología de la investigación empírica

familiar, que nos permita establecer diferencias, si las hubiera, entre las empresas familiares y las no familiares.

La técnica que vamos a utilizar consiste en obtener una función lineal de las variables independientes, partiendo de una variable dependiente dicotómica y un conjunto de variables independientes cuantitativas o cualitativas, de tal forma que se permita clasificar a las observaciones en uno de los grupos establecidos por los dos valores (0,1) de la variable dependiente (Ferrán, 1996, pág.313; Obis, 2000, pág.1); en nuestro caso, el compromiso internacional: 0 (empresa no inversora), 1 (empresa inversora).

Se tratará de obtener una combinación lineal de las variables independientes, la cual adopta la siguiente forma,

$$Z = \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p + \beta_0$$

donde β_0 , β_1 , ..., β_p son parámetros desconocidos a estimar. De esta manera, se consiguen estimar las probabilidades de que un individuo pertenezca a cada una de los grupos establecidos previamente (Ferrán, 1996, pág.314).

En segundo lugar, el siguiente modelo que vamos a contrastar hace referencia sólo a las empresas familiares. Así, nos centramos en este grupo de empresas, con el fin de estimar la incidencia de una serie de características propias de estas compañías, relacionadas con su carácter familiar. Por ejemplo, veremos cómo afecta la generación, la existencia de profesionales externos o la autofinanciación al compromiso internacional.

A pesar de que este segundo análisis no presenta una literatura tan amplia como el primero, del mismo modo hemos planteado una serie de hipótesis basadas en trabajos tanto teóricos como empíricos. Para ello, de nuevo hemos aplicado la técnica de la **regresión logística binaria**, seleccionando también como variable dependiente el compromiso internacional, no invertir o invertir en el mercado exterior (0,1), y como

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

variables independientes seis factores que parecen incidir en esta elección, reincidiendo en el hecho de que sólo será aplicable para las empresas catalogadas como familiares.

Si bien el primer análisis tiene un carácter plenamente explicativo, hay que decir que este segundo además de explicar permite la exploración y descripción del fenómeno a investigar. Como ya hemos planteado anteriormente, esta parte de la investigación es quizás la que pueda aportar una mayor luz a la teoría sobre la empresa familiar debido a los escasos estudios realizados en esta línea. Por ello consideramos que esta aportación puede contribuir de forma interesante a la literatura que combina teoría sobre empresa familiar e internacionalización.

Para finalizar, el tercer modelo que vamos a plantear nos relaciona el compromiso y la experiencia internacional con los resultados de dicha actividad en los mercados extranjeros. Aplicaremos para ello la prueba *T de Student* y un análisis de correlaciones.

En primer lugar, la **prueba *t de Student*** se ha aplicado para determinar si existen diferencias entre las empresas que presentan un mayor o menor compromiso en los mercados internacionales atendiendo a los resultados obtenidos. Esta técnica trata de determinar si la diferencia entre las medias de una variable (cuantitativa) en dos grupos distintos de individuos es estadísticamente significativa (Bisquerra, 1989, págs.59-65; Ferrán, 1996, pág.xxviii).

En segundo lugar, se han aplicado **correlaciones bivariadas** para medir el grado de asociación entre la experiencia internacional, medida por el número de años operando en el extranjero y por los países en los que está presente la compañía, y los resultados de la actividad internacional. Con dicha técnica, la cual consiste en una tabla que representa el coeficiente de correlación entre parejas de variables (Bisquerra, 1989, pág.36), podremos determinar si existe correlación entre alguna de estas variables que nos miden la experiencia, medidas por separado, y los resultados, así como la dirección de esta relación.

Capítulo 3.- Metodología de la investigación empírica

Con todo lo visto en este capítulo podemos elaborar finalmente la ficha de nuestra investigación, la cual contiene de manera resumida los aspectos básicos y nos permite observar de manera rápida las cuestiones clave de la misma.

Tabla 17: Ficha técnica de la investigación

| ASPECTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|---|
| Procedimiento metodológico | Encuesta |
| Tipos de preguntas | Cualitativas y cuantitativas |
| Universo | Empresas exportadoras españolas |
| Ámbito | Nacional |
| Población | 7382 |
| Informante clave | Responsable del área de exportación |
| Forma de contacto | Correo |
| Fecha del trabajo de campo | Octubre-Diciembre de 2004 |
| Número de envíos | 2000 |
| Índice de respuesta | 7.1 % |
| Muestra definitiva | 140 |
| Margen de error | 8.3% |
| Tratamiento de la información | Paquete estadístico SPSS Versión 12.0.1 |

Fuente: Elaboración propia

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 4
RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO Y
DISCUSIÓN: LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

Antes de comenzar con los resultados a través del análisis de los datos, hemos creído conveniente mostrar, en un primer apartado, la descripción de la muestra finalmente obtenida tras el estudio de campo. De esta manera, ilustraremos mediante tablas y figuras las características que presenta la muestra, las diferencias encontradas entre las empresas más o menos comprometidas internacionalmente o las diferencias entre empresas familiares y no familiares. Así, realizaremos una descripción inicial que nos permita familiarizarnos con la muestra a la que vamos a aplicar, posteriormente, determinados análisis estadísticos.

Asimismo, la exposición de los resultados la dividiremos en tres apartados correspondientes a los tres modelos que se pretenden explicar y que se relacionan con las hipótesis planteadas de antemano. Así, en primer lugar utilizamos la totalidad de las empresas de las que hemos obtenido respuesta para aplicar la técnica de la regresión logística, incorporando una variable de control al modelo relacionada con el carácter familiar que pueden presentar algunas compañías con el fin de determinar si ésta influye en el compromiso internacional.

En segundo lugar, nos centraremos en la muestra familiar para poder así determinar qué factores afectan a este tipo de empresas, incorporando un grupo de características que sólo poseen estas firmas, las cuales no están incluidas en el modelo anterior.

Finalmente, en tercer lugar relacionamos los resultados de la actividad internacional con la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentra la firma y con su experiencia internacional.

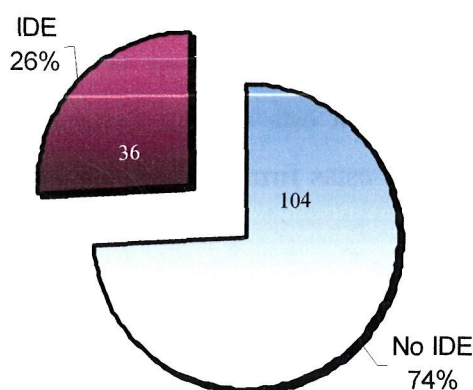
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Como hemos planteado al introducir el capítulo, en este primer apartado comenzaremos describiendo las principales características que presenta la muestra que hemos obtenido. Para ello, comenzaremos detallando cuestiones referentes a la totalidad de la muestra para pasar, a continuación, a describirla distinguiendo entre empresas familiares y no familiares con el fin de comparar ambos grupos de empresas. Del mismo modo, con la comparación que realizaremos, prestaremos una especial atención al segmento de empresas familiares, las cuales adquieren importancia en el segundo modelo que plantearemos posteriormente.

4.1.1. EXPLORACIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En primer lugar, y atendiendo a una de las variables clave en esta investigación, la siguiente figura nos muestra el porcentaje de empresas que poseen IDE's y aquellas que no.

Figura 13: Empresas que poseen IDE's



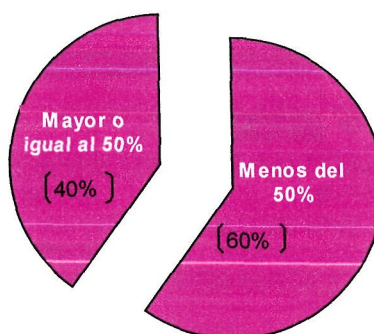
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

De la figura anterior observamos que un total de 104 empresas no poseen ninguna IDE, lo que supone un porcentaje del 74.3%, mientras que 36 de las empresas que nos han respondido sí poseen algún tipo de IDE (25.7%). Por lo tanto, casi tres cuartas partes utiliza modos de entrada que no requieren un nivel elevado de riesgo y compromiso de recursos como las exportaciones, directas o indirectas, o los acuerdos contractuales.

Si atendemos al porcentaje de exportaciones que la empresa realiza también podemos observar la existencia de dos grupos diferenciados, aquel en el que las empresas exportan menos del 50% del total de sus ventas y aquel en el que su porcentaje supera el 50% (Figura 14). En este caso, del total de la muestra un 60% estarían catalogadas como poco exportadoras o con un menor compromiso exportador, y un 40% estarían muy comprometidas. Además, destacamos que existen algunas empresas cuyo porcentaje de exportaciones sobre sus ventas superan el 90% (en concreto 10 firmas).

Figura 14: Porcentaje de las exportaciones realizadas por las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la variable que nos muestra el tamaño empresarial, siguiendo la clasificación del Observatorio Europeo de la PYME, ésta la dividimos como sigue: microempresas (menos de 10 empleados), pequeñas (entre 10 y 49 empleados), medianas (entre 50 y 249 empleados) y grandes (250 o más empleados); como también hizo Quer (2000, pág.335) en su investigación. Esta clasificación aparece de manera

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

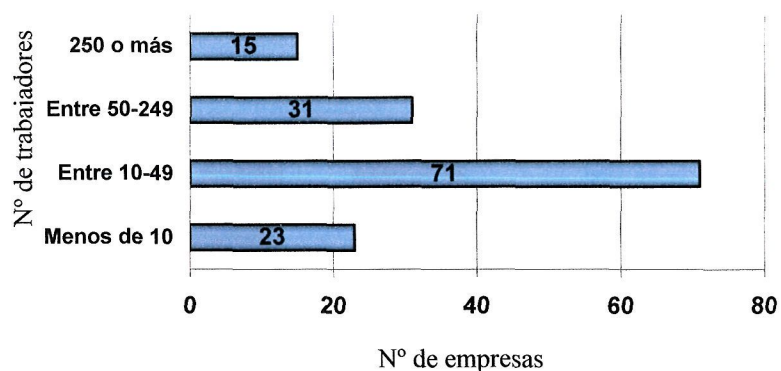
descriptiva en la siguiente tabla, la cual nos indica algunos datos referidos a la dimensión de las empresas de la muestra, y la siguiente figura, que nos ilustra los datos anteriores.

Tabla 18: Datos sobre el tamaño empresarial medido por el número de empleados

| | Número de empresas | Porcentaje |
|--------------------------|--------------------|------------|
| Menos de 10 empleados | 23 | 16.4 |
| Entre 10 y 49 empleados | 71 | 50.7 |
| Entre 50 y 249 empleados | 31 | 22.1 |
| 250 o más empleados | 15 | 10.7 |
| Total | 140 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Clasificación del número de empleados de la muestra

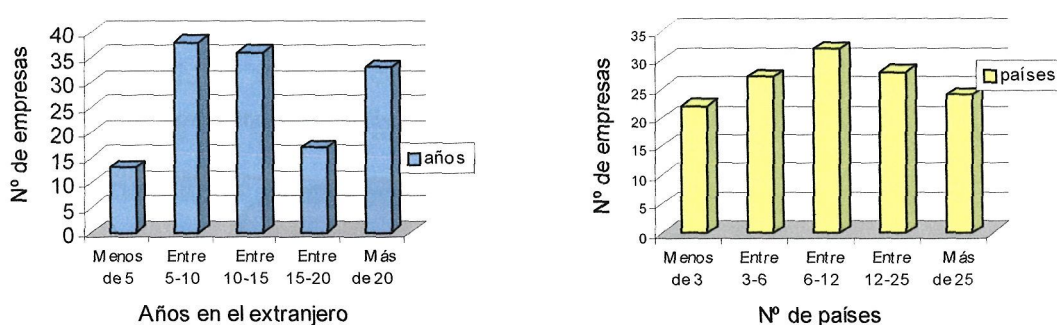


Fuente: Elaboración propia

Observando la figura anterior vemos que la mitad de las empresas se catalogarían como pequeñas empresas ya que poseen entre 10 y 49 trabajadores (50.7%). El resto se reparte sin apenas diferencias entre las microempresas y las medianas (16.4% y 22.1% respectivamente). El grupo más pequeño lo conformarían las grandes empresas con sólo el 10.7% de la muestra.

Del mismo modo que hemos realizado con el número de empleados, utilizaremos la experiencia internacional para destacar algunas cuestiones interesantes sobre la misma. Para esta aproximación, como ya se ha comentado en otras ocasiones, se han empleado los años de experiencia internacional que posee la empresa y los distintos países con los que mantiene relaciones comerciales o productivas. Así, la siguiente figura nos muestra esto para la totalidad de las empresas.

Figura 16: Experiencia internacional de las empresas de la muestra



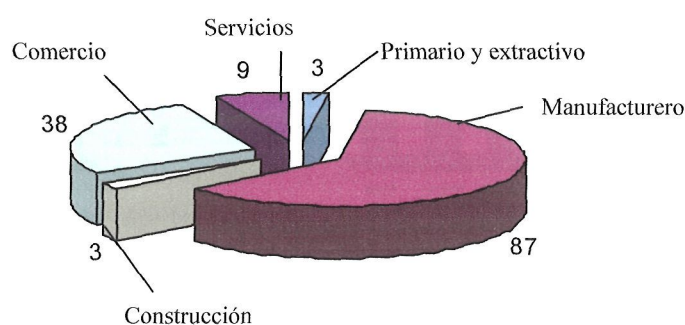
Fuente: Elaboración propia

Podemos indicar que, con respecto a los años que opera la empresa en el extranjero, la media de la muestra superaría los 16 años, encontrándonos con dos casos que sólo llevan 2 años, y una empresa cuya actividad internacional alcanza los 200. Asimismo, en la figura anterior se muestra que existen muy pocas empresas con menos de cinco años de actividad en los mercados extranjeros y, similarmente, son pocas las que llevan entre 15 y 20 años. El mayor montante lo encontramos en el tramo que va desde los 5 hasta los 15 años, aunque también existe un número importante de firmas que superan los 20 años de antigüedad. Con relación a los países, la media de éstos se situaría en torno a los 14. Sólo existe relación con un país en 10 de las empresas, y 8 de ellas están presentes en más de 50 países. Observamos, además, que los distintos intervalos que aparecen en la figura que hace referencia al número de países reúnen un número similar de empresas en cada uno de ellos, aunque es ligeramente superior en el tramos de 6 a 12.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Por último, aunque ya se hizo referencia cuando se trató el sesgo de no respuesta, veremos algunas características de los sectores que han sido representados en la muestra. Destacamos que en el diseño de la muestra ya se realizó una estratificación para que distintos sectores estuvieran representados. Los mismos los agrupamos en 5 bloques o grupos: sector primario y extractivo (1), sector manufacturero (2), sector de la construcción (3), sector del comercio (4) y sector servicios (5). La figura 17 y la tabla 19 nos muestran las empresas ubicadas en cada uno de estos sectores.

Figura 17: Clasificación de las empresas de la muestra por sectores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Número de empresas correspondientes a cada grupo de sectores

| Grupo | Número de empresas | Porcentaje |
|--------------|--------------------|------------|
| 1 | 3 | 2.1 |
| 2 | 87 | 62.1 |
| 3 | 3 | 2.1 |
| 4 | 38 | 27.1 |
| 5 | 9 | 6.4 |
| Total | 140 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

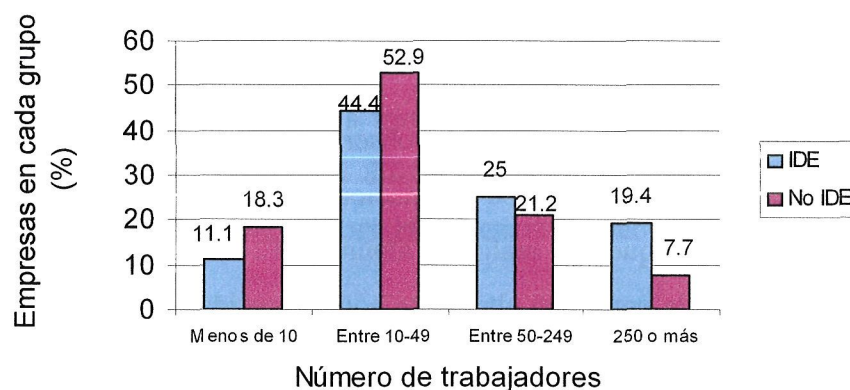
Más de la mitad de las empresas de la muestra pertenecen al sector manufacturero, lo cual no es de extrañar puesto que cuando se realizó la estratificación un volumen muy importante pertenecía a este sector. Así, del total de la muestra 87 corresponden al mismo. Tanto del sector primario y extractivo como del sector de la

construcción hemos obtenido 3 empresas en cada uno de ellos. 38 han sido las compañías pertenecientes al sector del comercio y, por último, 9 provienen del sector servicios.

Una vez vista de manera general la muestra, consideraremos la primera variable mencionada al inicio del capítulo, la cual nos distingue entre empresas que tienen un mayor compromiso internacional (las que poseen IDE's) y empresas con un menor compromiso (no poseen IDE's) para fijarnos en algunas de las variables que hemos mostrado anteriormente y comparar entre estos grupos.

En primer lugar vamos a comparar empresas con IDE y sin IDE con el número de empleados para ver si existe alguna diferencia entre estos dos grupos de empresas (Figura 18). Habría que aclarar que a la hora de comparar utilizaremos los porcentajes respecto a la muestra de cada uno de estos grupos, ponderando los datos en función del peso correspondiente en cada submuestra (104 empresas que no poseen IDE's y 36 que sí).

Figura 18: Numero de empleados en empresas con mayor y menor compromiso internacional



Fuente: Elaboración propia

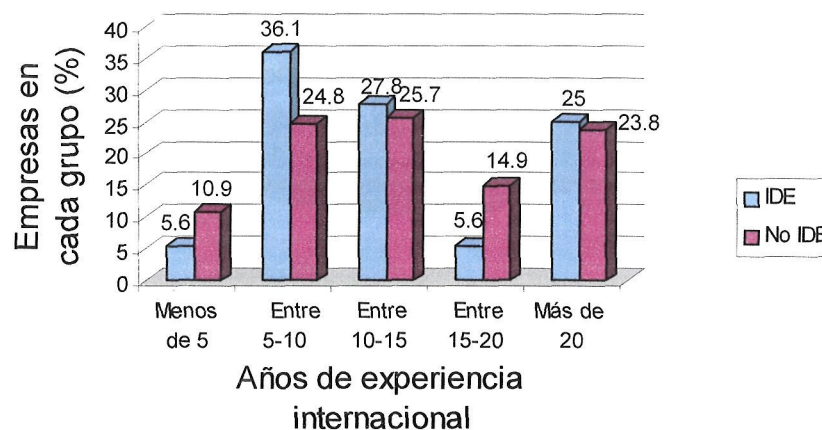
Si comparamos a las compañías que poseen IDE's con las que no poseen en el grupo de las microempresas o las pequeñas empresas, la figura anterior nos muestra que existen más firmas cuyo modo de entrada implica un menor compromiso (a través de

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

exportaciones o acuerdos). A la inversa ocurriría en el caso de las medianas o grandes empresas. Aquí las compañías que han realizado alguna IDE son las que predominan en estos segmentos.

De la misma manera, si comparamos estos mismos grupos con respecto a la experiencia internacional podemos encontrar determinadas diferencias entre los mismos (Figura 19).

Figura 19: Experiencia internacional a través de los años operando con los mercados extranjeros en empresas con mayor y menor compromiso internacional



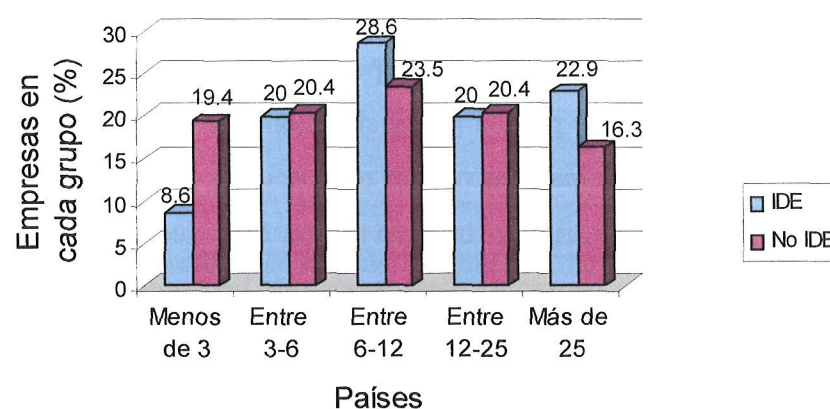
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la figura anterior, observamos que el grupo de empresas que no poseen IDE's y cuya experiencia internacional no supera los cinco años es mayor que el grupo de empresas que han realizado alguna IDE. No obstante, podemos observar que existe un grupo de empresas altamente comprometidas al poco de establecer contacto con el extranjero (menos de 10 años). Así, vemos que el montante más elevado de empresas con IDE's se observa en el grupo que lleva entre 5 y 10 años. Del mismo modo, se aprecia que un incremento del compromiso internacional conforme se incrementa la experiencia en estos mercados no es la tendencia que aparece en la figura. En este sentido, advertimos un número similar de empresas que poseen IDE's con menos de cinco años de experiencia y entre 15 y 20 años. Quizás esta tendencia puede venir motivada por la pertenencia a determinados sectores que impulsan a las compañías

a una apertura internacional temprana o por la actitud emprendedora de los propietarios o directivos de las mismas.

Del mismo modo, revisaremos esta misma experiencia pero a través del número de países en los que está presente la firma (Figura 20).

Figura 20: Experiencia internacional a través de los países en los que están presentes las empresas con mayor y menor compromiso internacional



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo esta última figura podemos apreciar que la decisión de invertir en el exterior se incrementa, respecto a la decisión de no realizar IDE's, conforme las empresas van aumentando su experiencia a través del número de países con los que operan. No obstante, no observamos unas diferencias muy importantes entre ambos grupos salvo en el primer segmento que recoge la presencia en menos de tres países.

Por último, cabría indicar si hemos encontrado diferencias en cuanto a un mayor o menor compromiso internacional atendiendo al sector al que pertenecen las compañías. De esta manera la siguiente tabla establece dicha comparación a través del grupo en el que se encuadra la empresa respecto al sector.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 20: Comparación de las empresas que han realizado IDE o no lo han hecho en función del sector

| Grupo | IDE | % IDE | No IDE | % No IDE | Total |
|-------|-----|-------|--------|----------|-------|
| 1 | 1 | 33.3 | 2 | 66.7 | 3 |
| 2 | 21 | 24.1 | 66 | 75.9 | 87 |
| 3 | 0 | 0 | 3 | 100 | 3 |
| 4 | 10 | 26.3 | 28 | 73.7 | 38 |
| 5 | 4 | 44.4 | 5 | 55.6 | 9 |
| | | | | | 140 |

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla destacamos grupos por sectores que mantienen una proporción similar en las empresas que poseen IDE's si lo comparamos con las que no las poseen. En el único caso donde se mantienen estas proporciones es en el sector servicios (grupo 5). Respecto al sector primario y extractivo (grupo 1), el sector manufacturero (grupo 2) y el sector del comercio (grupo 4) destacamos que las empresas que no han realizado IDE's representan dos terceras partes de la muestra. Además, resalta el dato encontrado en el sector de la construcción ya que ninguna de las empresas posee inversiones en el extranjero.

4.1.2. COMPARACIÓN DESCRIPTIVA ENTRE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS NO FAMILIARES

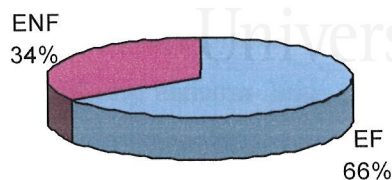
A continuación nos centraremos en la distinción entre empresas familiares y no familiares. Así, en un primer momento, pasamos a mostrar algunas de las características de la muestra catalogada como familiar, centrándonos en algunas de las variables. Una vez vistas las particularidades que esta muestra posee, nos detendremos para comparar a los dos grupos de empresas, los que presentan un carácter familiar (EF) y los que no (ENF).

De este modo, en primer lugar examinamos el número de empresas correspondiente a cada una de las muestras, familiares y no familiares (Figura 21).

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

Destacamos de esta figura que un total de 92 empresas poseen un carácter familiar (66% de la muestra), mientras que 48 son ENF (34%).

Figura 21: Proporción de empresas familiares y no familiares en la muestra



Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos exclusivamente en la muestra familiar, podemos presentar algunas cuestiones de dicho grupo como el porcentaje de propiedad en manos de una familia, la generación actual que dirige la empresa o la presencia de profesionales externos. Todo ello queda recogido en la siguiente tabla.

Tabla 21: Características de las empresas familiares de la muestra

| | Propiedad ⁴⁰ | | Generación | | | | Profesionales externos | |
|-----------------------|-------------------------|-------------|------------|---------|---------|--------------------|------------------------|------|
| | Entre el 50-75% | Más del 75% | Primera | Segunda | Tercera | Cuarta y sucesivas | Sí | No |
| Nº de empresas | 10 | 82 | 34 | 42 | 13 | 3 | 50 | 42 |
| Porcentaje | 10.9 | 89.1 | 37 | 45.7 | 14.1 | 3.3 | 54.3 | 45.7 |

Fuente: Elaboración propia

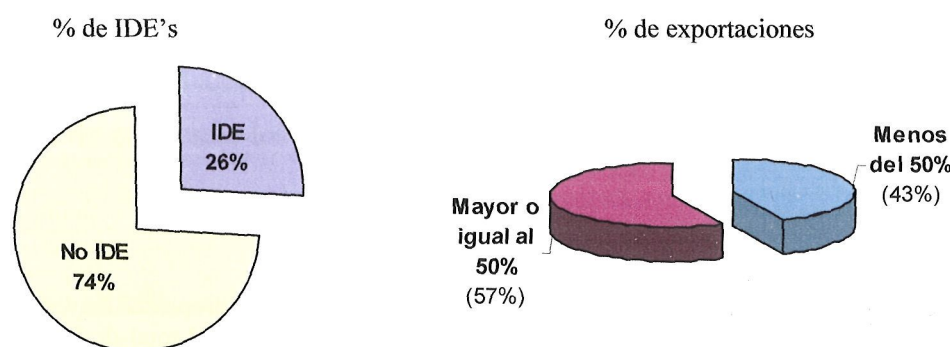
⁴⁰ Solamente aparecen en la tabla los datos referidos a un porcentaje de propiedad mayor del 50% ya que, como se expone en el tercer capítulo, hemos tenido que seleccionar, del total de la muestra, aquellas empresas que presentaban signos de ser familiares a través de las primeras preguntas del cuestionario. Así, recordamos que uno de los requisitos para catalogar a una empresa familiar es la posesión de la mayoría de la propiedad por parte de la familia, de tal modo que aquellas que no posean un porcentaje superior al 50% no forman parte de este grupo, el familiar.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

De la tabla anterior destacamos algunas cuestiones. En primer lugar, casi en un 90% de las EF's la familia posee más del 75% de las acciones o participaciones de la empresa, lo que implica muy poca presencia de capital externo no familiar, limitando la capacidad financiera de la firma a la reinversión de los beneficios o los fondos de la familia, es decir a la autofinanciación, o a los fondos externos, como las instituciones financieras. En segundo lugar, también debemos hacer mención a la generación. Resalta que casi un 83% de las EF's se encuentran en su primera (37%) o segunda (45.7%) generación, lo cual implica que muchas ya han superado con éxito el traspaso generacional, aunque un elevado porcentaje todavía están dirigidas por el fundador. También llama la atención el dato sobre la presencia de profesionales externos en la firma. Más de la mitad de las EF's de la muestra poseen directivos externos, lo que supone un aumento de la profesionalización en las empresas, uno de los problemas más tratados cuando se habla de la gestión de la EF. Adicionalmente, hemos observado algunas cuestiones relacionadas con la dirección de este tipo de empresas. Destacamos que la edad media de la dirección se encuentra entre los 35 y 45 años, que presentan de media un nivel de estudios universitarios y que dominan dos idiomas.

Al igual que hicimos para la totalidad de la muestra, a continuación pasamos a comparar el total de empresas que han realizado IDE's y el porcentaje de exportaciones efectuado para el caso de las EF's (Figura 22).

Figura 22: Empresas que poseen IDE's y porcentaje de las exportaciones realizadas por las EF's

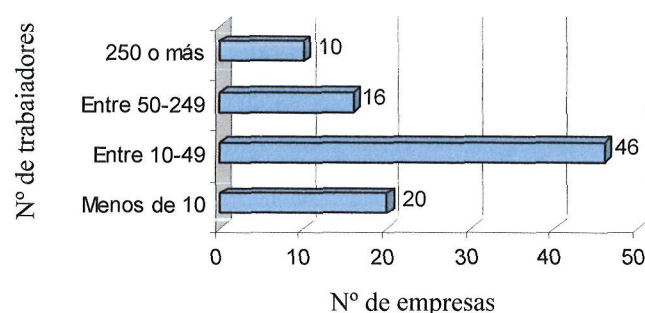


Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en la figura de la izquierda, un 74% de las empresas no poseen IDE's, con un porcentaje idéntico al obtenido para la totalidad de la muestra. Respecto al porcentaje de exportaciones sobre el total, encontramos que éste resulta bastante equilibrado entre dos grupos, uno que posee menos del 50% (un 43% de la muestra) y otro que posee más del 50% (un 57% de la muestra). Resulta interesante, además, comentar que cuando tratamos la totalidad de la muestra, aquellas que tenían un menor compromiso exportador (menos del 50%) representaban el 60% del total. En el caso de las EF's este porcentaje ha disminuido en casi un 20%, destacando que este grupo es más activo si atendemos a la propensión exportadora.

De otro lado, si examinamos el tamaño de las EF's en función del número de empleados (Figura 23) podemos observar que aproximadamente la mitad de estas empresas son pequeñas. El siguiente tramo mayor es el de las microempresas, seguido de las medianas. Asimismo, sólo 10 de la empresas (aproximadamente un 10%) son grandes. Esto nos mostraría por qué muchos estudios se centran en las pequeñas y medianas empresas cuando tratan sobre la EF.

Figura 23: Número de empleados en las EF's

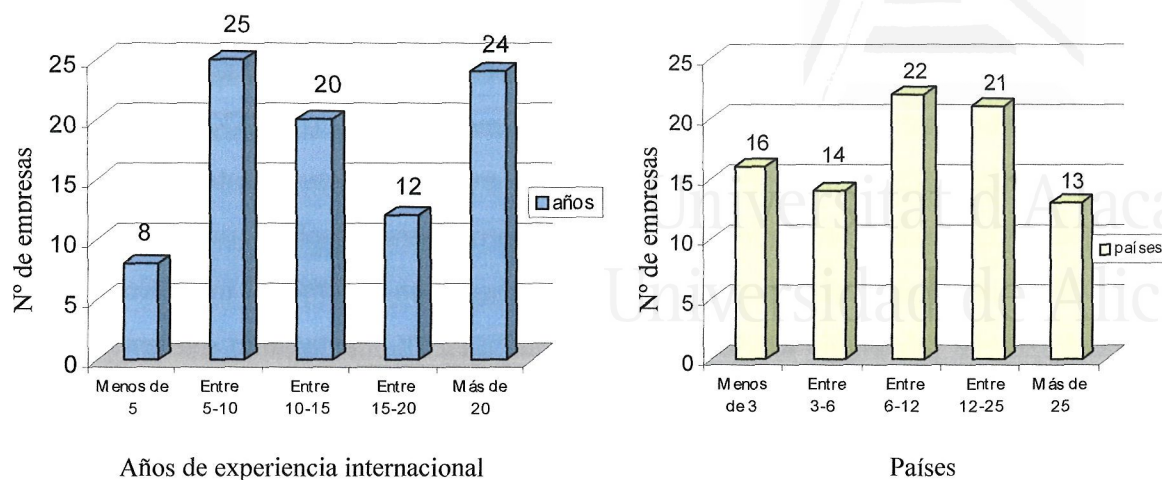


Fuente: Elaboración propia

También mostramos, en la siguiente figura, la experiencia acumulada de las EF's, tanto con el dato de los años como con el de los países⁴¹.

⁴¹ Señalamos que, para el cálculo de estas figuras, falta incluir tres empresas para el caso de los años de experiencia internacional y seis para el de los países en los que están presentes. Esto es debido a que algunas empresas dejaron sin contestar la pregunta correspondiente a la experiencia.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 24: Experiencia internacional de las EF's

Fuente: Elaboración propia

Si hacemos referencia a los años que la empresa opera en el extranjero, vemos que las EF's que poseen entre 5 y 10 años de experiencia y las que poseen más de 20 años son las que predominan en la muestra. Respecto a los países en los que está presente, se aprecia un reparto muy similar entre los distintos grupos establecidos, concentrándose el mayor número de empresas en el segmento comprendido entre 6 y 12 países, seguido del de 12-25 países. Y, por último, el grupo que engloba la presencia en más de 25 países es el que menos empresas reúne. Por tanto, vemos que estas compañías se caracterizan por estar muchos años operando en los mercados internacionales y por su relación con un número bastante elevado de países.

Sólo nos queda comentar algunas cuestiones relacionadas con el sector en el que se encuadra la EF. La siguiente tabla nos relaciona el número de empresas en función de este sector, el cual a su vez se agrupa igual que hicimos al principio de este apartado.

Tabla 22: Clasificación de las EF's por sectores

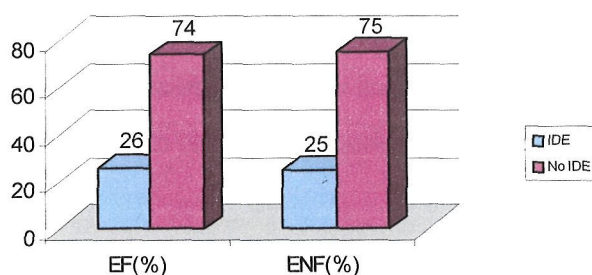
| Grupo | Número de empresas | Porcentaje |
|--------------|--------------------|------------|
| 1 | 1 | 1.1 |
| 2 | 63 | 68.5 |
| 3 | 2 | 2.2 |
| 4 | 21 | 22.8 |
| 5 | 5 | 5.4 |
| Total | 92 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior podemos comentar que el mayor número de EF's se encuentra en el sector manufacturero (grupo 2), seguido del sector del comercio (grupo 4). Además, podríamos decir que la tendencia y los porcentajes son similares a los establecidos cuando examinábamos la totalidad de la muestra.

Para acabar con este apartado, sólo nos queda comparar la muestra de EF's con las ENF's. Por ello, y fijándonos en las variables que hemos utilizado anteriormente, vamos a terminar esta descripción con ambos grupos de empresas.

Si comparamos EF's y ENF's con respecto a las que han realizado IDE's y las que no lo han hecho, encontramos la siguiente figura. En la misma se observa que no existen diferencias en cuanto a esta variable, de tal forma que podemos decir que el compromiso internacional de ambos grupos de empresas es muy similar, ya que poseen casi el mismo porcentaje de IDE's.

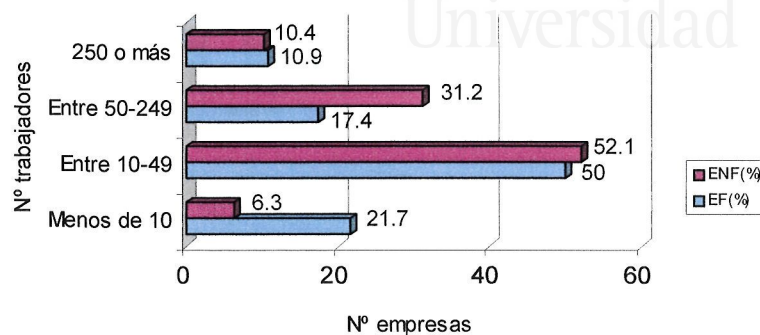
Figura 25: Comparación entre EF's y ENF's en función de la realización de IDE's

Fuente: Elaboración propia

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Respecto al tamaño de la EF en comparación con las no familiares, también hemos creído interesante examinar esta variable con el fin de determinar si existen diferencias (Figura 26).

Figura 26: Comparación de las EF's y las ENF's en función del tamaño empresarial

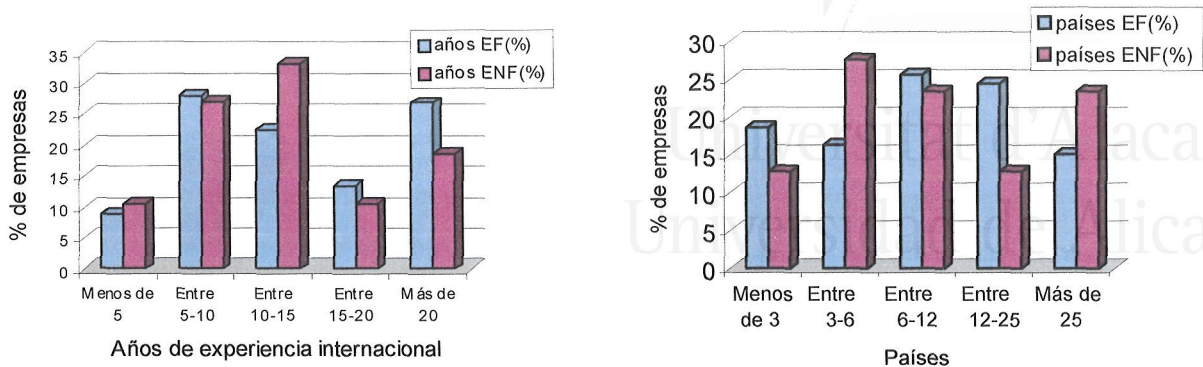


Fuente: Elaboración propia

La figura 26 nos muestra una serie de cuestiones relacionadas con la dimensión de la EF si la comparamos con las ENF. En primer lugar, se destaca una clara diferencia en el grupo de las microempresas (menos de 10 trabajadores). En este caso, las EF superan el triple de las no familiares, destacando así la pequeña dimensión de estas empresas con carácter familiar. Tanto el segmento de pequeñas como de grandes empresas son similares para ambos grupos. No obstante, de nuevo observamos diferencias en el segmento de las medianas empresas. Podemos decir que las ENF's casi doblan a las familiares. Derivado de esta observación, subrayamos el pequeño tamaño de las EF's de la muestra, de la cual casi un 75% se catalogan como microempresas o pequeñas empresas.

La experiencia internacional también ha sido otra variable utilizada para la comparación. Utilizando los años que la empresa opera en el extranjero y los países en los que está presente podemos observar algunas diferencias (Figura 27).

Figura 27: Comparación de las EF's y las ENF's en función de la experiencia internacional medida en años y países



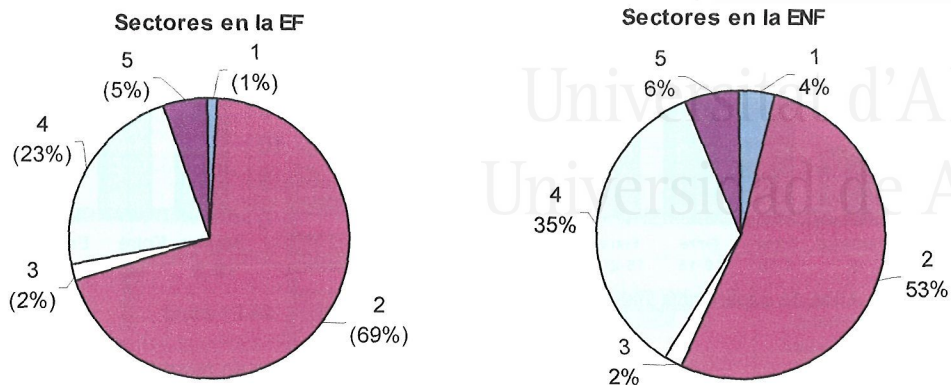
Fuente: Elaboración propia

Si contemplamos los años de experiencia internacional que poseen las EF's, la figura anterior nos muestra que, en casi todos los tramos, atendiendo a los años operando en los mercados extranjeros, el número de empresas es superior en el grupo de EF's. La diferencia más importante se observa cuando la empresa posee más de 20 años de experiencia. No obstante, entre 10 y 15 años son las ENF's las más representadas. Si consideramos a los países, la segunda medida de la experiencia, nos aporta datos distintos a los observados con respecto a los años. Las EF's predominan si contemplamos la presencia en menos de 3 países o entre 6 y 25. En el tramo que comprende la presencia entre 3 y 6 países o cuando la empresa está presente en más de 25 países son las ENF las que presentan un mayor número de firmas. Es en este último caso cuando encontramos diferencias respecto al gráfico que muestra los años de experiencia. Si consideramos estos años las EF's tienen mayor experiencia, sin embargo, si consideramos a los países esta experiencia es mayor en las ENF's.

Por último, y con esto acabamos la parte descriptiva de este capítulo, examinaremos al sector para ver si encontramos diferencias respecto a esta variable entre EF's y ENF's.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 28: Comparación de las EF's y las ENF's en función del sector en el que se encuadren.



Fuente: Elaboración propia

El sector también nos muestra algunas diferencias en cuanto a las EF's y las ENF's. Si bien el sector de la construcción (grupo 3) y el sector servicios (grupo 5) tienen un porcentaje similar, la primera disparidad aparece con el sector primario y extractivo (grupo 1). En éste, vemos que mientras que las EF's sólo tienen un 1% de empresas en ese sector, las ENF's están representadas en un 4%. En el sector manufacturero también encontramos diferencias (grupo 2). Un 16% más de EF's pertenecen a este sector si lo comparamos con las ENF's. Y, por último, también observamos que el montante de empresas en el sector del comercio (grupo 4) es bastante mayor en el caso de las ENF's, aproximadamente un 12%.

Con toda esta descripción realizada para toda la muestra o comparando por grupos de empresas (IDE-No IDE; EF-ENF), damos paso a continuación al contraste de las hipótesis en cada uno de los modelos planteados para ello.

4.2. FACTORES QUE AFECTAN AL COMPROMISO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS

Una vez descrita la muestra que va a ser utilizada a partir de ahora en los análisis estadísticos, a continuación damos paso al primero de los análisis. Así, trataremos de encontrar aquellos factores que parecen incidir en el proceso de internacionalización de las empresas, afectando a la elección de modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos (IDE) o un compromiso menor (No IDE).

Para ello, en el segundo capítulo expusimos una serie de hipótesis a partir de la literatura sobre internacionalización y empresa familiar que reflejaba de qué forma algunos elementos de la empresa y del exterior pueden influir en su actividad internacional. Explicaremos brevemente cuáles de estas hipótesis hacen referencia a este segundo apartado con el fin de recordarlas y pasar posteriormente a su comprobación.

4.2.1. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL PRIMER MODELO

La primera de las hipótesis la encuadramos dentro de los factores externos que pueden afectar al compromiso internacional. Así, en la teoría de este trabajo comentamos la existencia de investigaciones que argumentaban una relación negativa entre la percepción de la dirección sobre la falta de asistencia del gobierno y el compromiso internacional. Lo anterior puede considerarse una de las barreras hacia el paso de una etapa con un menor compromiso internacional a otras en las que se comprometen más recursos. Aparece así la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1:** Cuanto más importante se considere la falta de asistencia por parte del gobierno menor será el compromiso internacional de la empresa.*

También dentro de los factores externos advertimos otro tipo de barreras que englobarían un conjunto de factores de carácter exógeno. Aquí incluiríamos la

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

importancia que se da a la existencia de lenguajes y culturas diferentes o al riesgo de la actividad internacional, importancia que puede afectar al avance por las sucesivas etapas del proceso de internacionalización. Asimismo, también aparecen distintos factores relacionados con la actividad exportadora. Entre ellos encontramos los altos costes de los transportes, la falta de canales de distribución, los altos aranceles o la existencia de confusión en los procedimientos necesarios o los trámites a la hora de llevar a cabo dichas exportaciones. Todos estos factores han sido recogidos con el nombre de barreras exógenas, de tal forma que si éstas se consideran de gran importancia la empresa preferirá modos de entrada con un mayor compromiso internacional, debido a los costes que supondría asumir dichas barreras. Por tanto, como ya hicimos anteriormente, se vuelve a exponer la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 2:** Cuanto más importante se consideren las barreras exógenas mayor será el compromiso internacional de la empresa.*

Para acabar con el grupo de factores externos, un último factor nos relaciona a la competencia y al compromiso internacional. Según diversos estudios, cuando se percibe importante esta competencia en los mercados extranjeros, esto puede suponer un freno hacia la expansión de la firma, en términos de incremento de compromiso de recursos a nivel internacional. Esta relación negativa también ha sido considerada en esta investigación con el fin de comprobar si la rivalidad competitiva afecta al proceso de internacionalización. Por ello, la siguiente hipótesis recogería dicha relación:

***Hipótesis 3:** Cuanto más importante se considere la competencia en el país extranjero menor será el compromiso internacional de la empresa.*

Comenzando con los factores que tienen un carácter interno, los dos primeros hacen referencia a factores organizativos de la empresa. Ambos han sido utilizados ampliamente en las investigaciones sobre internacionalización, aunque con resultados dispares. Estos son el tamaño de la empresa y la experiencia internacional.

Con respecto al tamaño empresarial, son muchos los trabajos que nos indican una relación positiva entre tamaño y compromiso internacional, de tal manera que aquellas empresas que presentan una mayor dimensión generalmente poseen más recursos y pueden comprometerse más a nivel internacional. No obstante, y como se expuso en el capítulo dos, también existen estudios que no avalan una relación tan clara o, incluso, señalan que ésta podría ser negativa. La hipótesis planteada en este trabajo se decanta por la primera afirmación de tal forma que consideramos que el tamaño puede afectar de manera positiva al avance internacional. Por ello, esta cuarta hipótesis propone que:

Hipótesis 4: *El tamaño de la empresa está asociado positivamente con el compromiso internacional.*

En la misma línea, la experiencia internacional también presenta distintas argumentaciones. Por un lado, destacamos la incidencia positiva en el compromiso internacional de la acumulación de experiencia en los mercados extranjeros, ya que esto permite un mejor conocimiento disminuyendo la incertidumbre que conlleva penetrar en mercados distintos al nacional. Sin embargo, como ocurría para el caso del tamaño empresarial, también se ha reconocido que algunas firmas no necesitan de esta experiencia para seguir avanzando y comprometiéndose con este mercado exterior. En nuestro caso, de la misma forma que planteamos para la hipótesis anterior, la siguiente abogaría por el primer razonamiento. Así, destacamos que:

Hipótesis 5: *La experiencia internacional de la empresa está asociada positivamente con el compromiso internacional.*

El siguiente bloque de hipótesis, en el cual encontramos a las hipótesis seis y siete, hace mención a factores internos, catalogados como competitivos, que también parecen afectar a este compromiso a nivel internacional. De ellos hemos hecho referencia a la calidad, a la tecnología, a la reputación y al precio.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar, las ventajas competitivas percibidas en relación a la calidad, la tecnología y la reputación presentan una argumentación similar en cuanto a su influencia en este proceso de internacionalización. Como se expuso en la teoría de este trabajo, la percepción de la presencia en la empresa de este tipo de ventajas puede influir de manera positiva ante la posibilidad de realizar inversiones en otros países. Por lo tanto, recordamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: *La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en la empresa relacionadas con la tecnología, la calidad o la reputación se asocia positivamente con un mayor compromiso internacional.*

En segundo lugar, las ventajas relativas al precio del producto que ofrece la empresa también son consideradas interesantes en este estudio. A diferencia de las ventajas anteriores, señalamos la relación contraria o una relación negativa entre la percepción de estas ventajas relacionadas con el precio del producto y el compromiso internacional. Así, se considera que dichas ventajas se consiguen debido a la existencia de economías de escala, las cuales desaparecerían si la empresa pasa a tener distintas filiales repartidas en el extranjero, siendo más interesante la producción en un mismo lugar. Es por ello que hemos considerado que este tipo de ventajas afecta de forma negativa, lo cual se plasmaría en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: *La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en los precios de los productos que la empresa ofrece se asocia negativamente con un mayor compromiso internacional.*

Para acabar, destacamos un último bloque en el que encuadraríamos a distintos factores relacionados con la dirección de la empresa. Aquí hemos introducido varios factores como son los objetivos de la dirección, las percepciones que tienen sobre la actividad internacional y las características que poseen, centrándonos en el nivel de estudios.

En primer lugar, la siguiente hipótesis nos relaciona los objetivos que la dirección plantea y su congruencia con el compromiso internacional. Encontramos así diversos estudios que nos indican que aquellas empresas que proponen objetivos orientados a la diversificación, a la rentabilidad o al crecimiento están más comprometidas internacionalmente. Asimismo, y por el contrario, si la empresa opta por plantear objetivos que persiguen la estabilidad la situación será la inversa, afectando de manera negativa a este compromiso y limitando el avance hacia sucesivas etapas del proceso de internacionalización. Siguiendo esta última argumentación volvemos a exponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: *Las empresas que orientan sus objetivos hacia la estabilidad estarán menos comprometidas internacionalmente.*

En segundo lugar, las percepciones también se han tenido en cuenta en esta investigación. Como se planteó en la parte teórica, las percepciones de la dirección juegan un papel bastante importante en el proceso de internacionalización. Así, se argumenta que aquellas empresas más comprometidas internacionalmente perciben más ventajas que aquellas que todavía se encuentran en las primeras fases de su proceso de internacionalización. Por lo tanto, en la siguiente hipótesis aparece reflejada dicha relación:

Hipótesis 9: *Cuanto mayores ventajas perciba la dirección de la empresa sobre la actividad internacional mayor será el compromiso internacional.*

Para finalizar con las hipótesis que atañen al primer análisis que vamos a plantear, haremos referencia a las características que posee la dirección de la empresa, las cuales también afectan al proceso de internacionalización. En concreto, nos centraremos en una de las características, el nivel de estudios medio de dicha dirección. De esta forma, distintos trabajos nos señalan una relación positiva con respecto a un mayor compromiso internacional. Por lo tanto, destacamos la siguiente y última de las hipótesis:

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Hipótesis 10: *El nivel educativo de la dirección se relaciona positivamente con el compromiso internacional de la empresa.*

4.2.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL PRIMER MODELO

Una vez examinadas estas hipótesis también hemos creído conveniente recordar las variables que vamos a utilizar en este primer análisis, tanto la variable dependiente como las independientes.

Respecto a la variable dependiente, ésta la hemos asociado con la forma de entrada elegida por la empresa. De este manera hemos considerado que el modo de entrada, identificándolo en este trabajo como el *compromiso internacional*, se ve influido por otras variables, las independientes. Tomaremos así este compromiso como una variable dicotómica que adquiere los valores 0, cuando la entrada se caracteriza por su bajo compromiso de recursos, por ejemplo exportaciones, y 1, cuando la entrada en los mercados extranjeros requiere un mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, un mayor riesgo (*joint-ventures* o subsidiarias propias).

Por otro lado, y como ya hemos indicado, son varias las variables con carácter independiente que hemos utilizado. Para la primera hipótesis, la *falta de asistencia por parte del gobierno* es una variable ordinal que se ha medido a través de una escala Likert de 5 puntos.

Del mismo modo, en la segunda hipótesis la variable *barreras exógenas* también ha sido recogida a través de una escala Likert. No obstante, la diferencia con respecto a la anterior se manifiesta debido a que hemos utilizado la puntuación media de una serie de ítems, que nos ha permitido medir un conjunto de barreras, consideradas todas exógenas.

En tercer lugar, la hipótesis siguiente nos relaciona a la competencia y al compromiso internacional. La variable independiente *competencia* de nuevo ha sido

medida a través de una escala Likert de 5 puntos, con el fin de encontrar la importancia que se le da a la intensidad de la competencia en el país extranjero cuando la empresa se plantea un incremento de su compromiso a nivel internacional.

La siguiente variable independiente se relaciona con la hipótesis 4. De esta manera encontramos al *tamaño* como un factor de carácter organizativo que, en este caso, ha sido recogido a través del volumen de ventas de la empresa. Se ha utilizado el logaritmo de esta variable con el fin de reducir la dispersión encontrada entre todos los valores⁴².

Para la hipótesis 5 han sido dos las variables utilizadas. La primera medida de la experiencia nos la da el *número de años* que la empresa opera en los mercados extranjeros mientras que la segunda nos relaciona el *número de países* en los que está presente. De esta forma, dicha experiencia internacional se ha medido a través de variables cuantitativas.

La variable independiente que surge con la sexta hipótesis de nuevo ha sido medida a través de la puntuación media de tres ítems. En concreto, ésta se relaciona con la percepción de la dirección sobre la existencia de ventajas competitivas que posee la empresa, en cuanto a *calidad, tecnología o reputación*.

Del mismo modo, la ventaja competitiva que puede poseer la empresa respecto al *precio* del producto ofrecido como una variable independiente ha sido medida, esta vez, a través de una escala Likert de 5 puntos.

La siguiente variable, relacionada con la octava hipótesis, plantea la relación entre los *objetivos de estabilidad* de la dirección y el compromiso internacional. Esta variable independiente, objetivos de estabilidad, ha sido medida de forma similar a otras variables, a través de una escala Likert de 5 puntos, la cual denota una mayor importancia a dicho objetivo cuando nos acercamos a 5.

⁴² Como ya comentamos en el capítulo tres, se ha utilizado la variable volumen de ventas de la base de datos ya que muchas de las encuestas recibidas no presentaban contestada la pregunta que hacía referencia a dicho volumen.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La penúltima hipótesis también hace referencia a la dirección, aunque esta vez a las *percepciones* que ésta tiene sobre el proceso de internacionalización. Estas percepciones han sido recogidas por varios ítems, con una escala Likert de 5 puntos, calculando la puntuación media de todos ellos.

Y, por último, los *estudios de la dirección* también han sido una variable independiente incluida en el análisis como una de las características que posee la dirección de la empresa y que puede influir en el compromiso. Esta es una variable categórica ordinal.

Además de estas variables, en este análisis también han sido incluidas otras que no estaban recogidas en ninguna hipótesis, las cuales hemos creído oportuno introducir como variables de control ya que podrían aportarnos alguna información relevante para el estudio.

La primera de ellas hace referencia al carácter familiar de la empresa. Recordamos que uno de los principales objetivos de esta investigación es comprobar si el carácter familiar puede afectar o condicionar el compromiso internacional de las firmas. Gracias a esta variable, que toma los valores 0, cuando la empresa no es familiar, y 1, cuando la empresa es familiar, podremos mostrar si existe realmente alguna relación.

De otro lado, también ha sido interesante incluir tres variables de control relacionadas con la estrategia competitiva que siguen estas firmas en el ámbito internacional. De este modo encontramos una variable que indica que la empresa sigue un estrategia global, otra que nos señala una tendencia hacia el seguimiento de una estrategia multidoméstica y, por último, otra que nos muestra que la empresa sigue una estrategia internacional. Todo ello con el fin de poder comprobar si esta estrategia condiciona al compromiso.

Todas estas variables que vamos a utilizar las podemos recoger, de manera resumida, en la tabla 23. La misma nos muestra las variables dependientes e

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

independientes así como su relación con las hipótesis que vamos a contrastar a continuación.

Tabla 23: Variables utilizadas en el primer análisis

| Hipótesis | Variables independientes | Variable dependiente |
|-----------|---|--|
| H1 | Gobierno: escala likert 5 puntos (gobierno) | Compromiso internacional: dicotómica [0,1] (comprointern) |
| H2 | Barreras exógenas: puntuación media (barrexogenas) <ul style="list-style-type: none"> - Lenguajes y culturas diferentes - Riesgo - Altos costes del transporte - Falta de canales de distribución - Altos aranceles y tarifas - Procedimientos a la exportación confusos <p style="text-align: center;">α de Cronbach = 0.72</p> | |
| H3 | Competencia : escala likert 5 puntos (competencia) | |
| H4 | Tamaño: log del volumen de ventas (logfacturacion) | |
| H5a | Experiencia: años (cuantitativa) (añoextranjero) | |
| H5b | Experiencia: países (cuantitativa) (países) | |
| H6 | Ventajas: puntuación media (ventajas) <ul style="list-style-type: none"> - Ventajas en tecnología - Ventajas en calidad - Ventajas en reputación <p style="text-align: center;">α de Cronbach = 0.68</p> | |
| H7 | Ventajas en precios: escala likert 5 puntos (precio) | |
| H8 | Objetivo de estabilidad: escala likert 5 puntos (objestabilidad) | |
| H9 | Percepción ventajas: puntuación media (percepventajas) <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos - Mejora posición en España - Posibilidad diversificación - Mejora la rentabilidad - Mayores posibilidades de crecimiento <p style="text-align: center;">α de Cronbach = 0.55</p> | |
| H10 | Estudios de la dirección: categórica ordinal (estudiosdirecc) | |
| Control | Familiar: dicotómica [0,1] (familiar) | |
| Control | Estrategia global: escala likert 5 puntos (concentracion) | |
| Control | Estrategia multidoméstica: escala likert 5 puntos (adaptacion) | |
| Control | Estrategia internacional: escala likert 5 puntos (desarrolloconoc) | |

Fuente: Elaboración propia

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Cabe destacar, asimismo, que vamos a utilizar el programa estadístico SPSS para Windows, versión 12.0.1, tanto para este primer análisis como para el resto.

4.2.3. ANÁLISIS RELACIONADO CON EL PRIMER MODELO

A partir de aquí, comenzaremos con el análisis que permitirá determinar la incidencia de determinados factores en el compromiso internacional de la compañía. Para ello hemos utilizado, como ya adelantamos en el capítulo anterior, una **regresión logística binaria**. Esta técnica ya ha sido utilizada en otros trabajos relacionados con el proceso de internacionalización (Erramilli y Rao, 1993, pág.28; Larimo, 1997, pág.293; Brouthers, 2002, pág.212; Harzing, 2002, pág.217; López-Duarte y García-Canal, 2002, pág.160; Claver y Quer, 2004, pág.16) y nos va a permitir dar una explicación de aquellos factores que, de una u otra manera, son tenidos en cuenta por la dirección de las empresas que tienen cierta actividad en los mercados extranjeros.

Atendiendo a esta técnica, una vez que el modelo expuesto resulta significativo, valores positivos de los coeficientes estimados nos indicarán que la variable independiente afecta de manera positiva a la opción de un modo de entrada que implica un mayor compromiso internacional, a través de IDE's. Por el contrario, si el signo es negativo, la variable independiente fomentará la adopción, por parte de la empresa, de modos de entrada con un menor compromiso. No obstante, dichas relaciones estarán condicionadas a la significación de cada una de las variables, de tal forma que para que una relación efectivamente influya en el establecimiento de IDE's tendrá que ser significativa en la ecuación.

El primer paso a la hora de realizar un análisis es examinar las características que presentan las variables que hemos considerado. De este modo, a continuación presentamos una tabla que nos mostrará los *coeficientes de correlación* entre las

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

variables independientes del modelo (Tabla 24)⁴³. Hay que observar que, en esta misma tabla, aparece en la última columna el *factor de inflación de la varianza* (FIV) para todas las variables independientes, análisis que se suele realizar cuando aparecen correlaciones significativas elevadas (Gatignon y Anderson, 1988, pág. 318; Erramilli y Rao, 1993, págs.28-29; Contractor y Kundu, 1998, pág.345; Brouthers, 2002, pág. 212; Claver y Quer, 2004, pág.17; Lee y Habte-Giorgis, 2004, pág.114). Este factor se utiliza con el fin de comprobar si las variables presentan multicolinealidad (Bisquerra, 1989, pág.221), lo cual reduciría el poder predictivo de cualquier variable independiente individual en la medida en que esté asociada con otras variables⁴⁴.

Tabla 24: Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad para el primer modelo

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | FIV |
|---------------------|-------|--------|------|--------|--------|--------|-------|------|--------|-------|-----|------|------|-------|------|
| 1. gobierno | | | | | | | | | | | | | | | 1.15 |
| 2. barrexogenas | .18** | | | | | | | | | | | | | | 1.24 |
| 3. competencia | .07 | .35*** | | | | | | | | | | | | | 1.20 |
| 4. logfacturacion | -.14 | -.20** | -.01 | | | | | | | | | | | | 1.35 |
| 5. añosextranjero | -.01 | -.07 | -.05 | .34*** | | | | | | | | | | | 1.29 |
| 6. paises | .01 | -.01 | .00 | .27*** | .32*** | | | | | | | | | | 1.26 |
| 7. ventajas | .12 | .12 | .00 | .12 | .14 | .08 | | | | | | | | | 1.12 |
| 8. precio | .04 | .05 | -.11 | -.09 | -.18** | -.01 | .06 | | | | | | | | 1.14 |
| 9. objetabilidad | .12 | .04 | .12 | .04 | -.00 | .07 | .05 | -.05 | | | | | | | 1.19 |
| 10. percepvventajas | .09 | .09 | .10 | -.08 | -.01 | .12 | .21** | .05 | .34*** | | | | | | 1.35 |
| 11. estudiosdirecc | -.03 | .01 | .00 | .25*** | .20** | .10 | .15 | -.15 | .03 | .09 | | | | | 1.16 |
| 12. familiar | .04 | .04 | .02 | -.05 | .00 | -.02 | .05 | -.04 | -.00 | .06 | .05 | | | | 1.06 |
| 13. concentración | .07 | -.00 | -.10 | -.11 | .15* | -.22** | .03 | .12 | -.04 | .08 | .02 | -.08 | | | 1.21 |
| 14. adaptación | .12 | .04 | .14 | .12 | -.04 | -.00 | -.05 | .05 | .08 | .04 | .03 | .06 | -.12 | | 1.13 |
| 15. desarrolloconoc | .12 | .17** | .08 | -.08 | -.04 | -.12 | .03 | -.04 | .20** | .20** | .07 | .10 | .01 | .17** | 1.17 |

*** p<0.01; ** p<0.5; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia

⁴³ A pesar de que tras comprobar con el *test de Kolmogorov-Smirnov* que algunas variables no se ajustaban totalmente a la normalidad, en la matriz de correlaciones aparece el *coeficiente de Pearson* ya que al comparar los mismos coeficientes para la versión no paramétrica *Rho de Spearman* hemos hallado que estos son similares, como cabía esperar (Visauta, 1999, pág.174). Esta similitud encontrada es debida a la robustez que presenta el *coeficiente de Pearson*, decantándonos por exponer dicho coeficiente a la hora de presentar las correlaciones.

⁴⁴ La multicolinealidad aparece cuando una única variable predictor está altamente correlacionada con un conjunto de otras variables independientes (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, pág.770).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como se observa en la tabla anterior, existen determinadas variables que presentan signos de correlación entre ellas. A un nivel de significación menor del 1% se halla correlación, con signo positivo, entre: la variable que reúne las barreras exógenas y la competencia; la variable logarítmica de la facturación y los años que la empresa opera en el extranjero, los países en los que está presente y los estudios que posee la dirección; la variable que recoge los años de experiencia internacional y el número de países; y la variable que nos indica la consideración de objetivos tendentes a la estabilidad y la percepción de ventajas derivadas del proceso de internacionalización.

También encontramos correlaciones positivas con un nivel de significación menor del 5% entre: la variable que nos señala la importancia hacia la falta de asistencia del gobierno y las barreras exógenas; la variable relacionada con las barreras exógenas y la estrategia competitiva internacional; la variable que indica los años que la empresa opera en el extranjero con los estudios de la dirección; la percepción de que la empresa presenta determinadas ventajas competitivas respecto a su competencia y la percepción de ventajas por establecer contacto con el exterior; los objetivos de estabilidad y la estrategia competitiva internacional; la percepción de ventajas por la actividad internacional y la estrategia competitiva internacional; y la estrategia competitiva de adaptación con la estrategia competitiva internacional. O correlaciones negativas con el mismo nivel de significación entre: la variable relacionada con las barreras exógenas y el logaritmo de la facturación; la variable que indica los años que la empresa opera en el extranjero con las ventajas competitivas percibidas relacionadas con el precio del producto y con la estrategia competitiva global; y la variable que recoge el número de países con los que tiene actividad internacional y la estrategia competitiva global.

Por último, aunque con una significación a un nivel menor del 10% aparecen las siguientes correlaciones positivas entre la variable relacionada con la importancia del gobierno y la percepción de determinadas ventajas competitivas o con el carácter familiar de la empresa, o la variable que indica la percepción de ventajas competitivas en el precio de los productos y la percepción de ventajas por su actividad internacional. Y correlaciones negativas entre la variable que atiende a los años en el extranjero y la estrategia competitiva global, o la variable que reúne las ventajas competitivas

relacionadas con la tecnología, calidad y reputación con la variable que recoge la percepción de ventajas relativas al precio de los productos ofrecidos.

No obstante, ninguna presenta valores elevados que puedan afectar a los resultados finalmente obtenidos con la regresión. Lo anterior vendría confirmado con el análisis de multicolinealidad realizado. El FIV que aparece en la tabla 24 presenta valores que no exceden del 1.35, muy por debajo del valor 10 considerado por Hair *et al.* (1999, pág.185) como el límite para que se estime que varias variables son combinación lineal de otras. Por lo tanto, podemos decir que el problema de la multicolinealidad no parece existir.

Tras examinar la matriz de correlaciones y el análisis de multicolinealidad respecto a las variables que vamos a utilizar, a continuación mostramos los resultados de la regresión logística binaria realizada.

A partir de los resultados obtenidos con la regresión logística binaria podemos decir que dicha regresión es significativa ($p < 0.01$). Además, y en relación con la capacidad de predicción del modelo, diremos que presenta una eficacia de predicción óptima ya que explica un elevado porcentaje del compromiso internacional de las empresas encuestadas, el 80.7% (Tabla 25).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 25: Modelo de regresión logística binaria para la totalidad de las empresas

| Variable independiente | Estimaciones de los parámetros |
|---|--------------------------------|
| Gobierno (H1) | 0.305 (0.250) |
| Barreras exógenas (H2) | 0.804** (0.366) |
| Competencia (H3) | -0.789*** (0.335) |
| Tamaño (H4) | 1.054** (0.550) |
| Años en extranjero (H5a) | -0.001 (0.020) |
| Países (H5b) | 0.031** (0.016) |
| Ventajas (H6) | 0.183 (0.416) |
| Precio (H7) | 0.204 (0.328) |
| Objetivos de estabilidad (H8) | 0.272 (0.357) |
| Percepciones (H9) | -0.464 (0.691) |
| Estudios (H10) | 0.497* (0.297) |
| Familiar (Control) | 0.308 (0.539) |
| Estrategia competitiva global (Control) | -0.05 (0.245) |
| Estrategia competitiva multidoméstica (Control) | 0.255 (0.283) |
| Estrategia competitiva internacional (Control) | 0.362 (0.279) |
| Constante | -14.05*** |
| Chi-Cuadrado: 29.190*** | |
| -2 Log verosimilitud: 105.193 | |
| Porcentaje correctamente clasificado: 80.7% | |

*** p< 0.01; ** p< 0.05; *p< 0.1

Entre paréntesis aparecen los errores de cada uno de los parámetros

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, en la misma encontramos confirmación a muchas de las hipótesis planteadas en el segundo capítulo teórico de esta investigación, correspondientes a este primer modelo o análisis estadístico. En concreto, en primer lugar destacamos que se confirma la hipótesis 2, la cual nos indicaba que cuanto mayores son las barreras exógenas percibidas por la dirección de la empresa ante el proceso de internacionalización mayor será el compromiso internacional. En segundo lugar, también se confirma la hipótesis 3, apuntando que cuanto mayor es la competencia percibida por la empresa menor será la implicación a través de *joint-ventures* o subsidiarias propias. En tercer lugar, el tamaño de la empresa también ha sido constatado como un factor que influye de manera positiva en el compromiso internacional de la compañía, confirmando así la hipótesis 4. En cuarto lugar, la hipótesis 5 aparece parcialmente validada debido a la significación encontrada en una de sus medidas, el número de países en los que está presente la empresa, aunque para el número de años en el extranjero no ha sido posible confirmarla. Por último, también señalamos que la hipótesis 10 se acepta, indicándonos una relación positiva entre el nivel de estudios medio que posee la dirección y un mayor compromiso internacional a través de la realización de inversiones directas en el exterior.

No obstante, también apreciamos otra serie de hipótesis que no se cumplen en el modelo propuesto. No encontramos significación estadística para la primera de las hipótesis planteadas, hipótesis 1, la cual proponía una relación negativa entre la falta de asistencia por parte del gobierno y un mayor compromiso internacional. Tampoco se halla significativa la relación establecida en la hipótesis 6, la cual nos indicaba una relación positiva entre la percepción de ventajas relacionadas con la tecnología, la calidad o la reputación y modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos. Lo mismo ocurre con la siguiente hipótesis, hipótesis 7, la cual tampoco se puede confirmar al hilo de los resultados obtenidos. La identificación de un mayor énfasis en el establecimiento de objetivos tendentes a la estabilidad como un factor influyente de manera negativa en la elección de IDE's como modo de entrada, frente a las exportaciones, tampoco ha sido validado (hipótesis 8). Y, por último, el modelo tampoco nos permite confirmar la hipótesis 9, la cual nos indica una relación positiva

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

entre las ventajas percibidas con el proceso de internacionalización y el compromiso internacional.

Del mismo modo, podemos observar, además, que tampoco logramos confirmar ninguna relación significativa, ni positiva ni negativa, entre el compromiso internacional y las variables de control utilizadas. Es decir, no encontramos relación ni con la variable carácter familiar, ni con ninguna de las variables que recogen las distintas estrategias competitivas planteadas para competir en los mercados internacionales.

4.2.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PRIMER MODELO

Seguidamente pasaremos a discutir cada uno de los resultados expuestos concretando para cada hipótesis, de manera individual, cuáles son las explicaciones e implicaciones de su confirmación o rechazo.

Discusión de la hipótesis 1: Cuanto más importante se considere la falta de asistencia por parte del gobierno menor será el compromiso internacional de la empresa

Si comenzamos con la discusión de la primera hipótesis, destacamos que esta primera no parece confirmarse con el modelo propuesto. Por tanto, no podemos decir que la falta de asistencia por parte de gobierno es un factor que influye de manera negativa en el compromiso internacional de las empresas españolas que tienen cierta actividad internacional. De hecho, en la predicción realizada el signo del coeficiente estimado es el contrario, lo cual supondría que las empresas, ante esta falta de asistencia, preferirán modos de entrada a través de IDE's. Una posible explicación la encontramos desde la Teoría de la Internalización. Adelantándonos a la siguiente explicación, relacionada con la hipótesis 2, hemos identificado una relación positiva y significativa con respecto a la percepción de elevadas barreras exógenas y un mayor compromiso internacional. El gobierno cobra relevancia en este aspecto ya que podría

facilitar información sobre los mercados extranjeros, disminuyendo así los costes que podrían surgir derivados de la incertidumbre asociada a dicha actividad (Hymer, 1976, pág.35; Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.119-120). Cuando encontramos determinadas barreras exógenas y esta asistencia no es efectiva, de tal forma que no ayuda a disminuirlas o paliarlas, la empresa optará por fórmulas integradas en la jerarquía de la empresa a la hora de la internacionalización. Por tanto, se justifica la idea de que cuanto más importante se considera la falta de asistencia del gobierno mayor es el compromiso internacional de la empresa, con el fin de evitar los costes que no ha sido posible eliminar a través de esta institución. No obstante, habría que recordar que la relación en el modelo propuesto no es significativa, al igual que los resultados obtenidos por Kwon y Hu (1996, págs.376-377), con lo cual no podemos concluir efectivamente, ni en una dirección ni en otra, dicha hipótesis.

Discusión de la hipótesis 2: Cuanto más importante se consideren las barreras exógenas menor será el compromiso internacional de la empresa

Como ya hemos adelantado, podemos decir que la hipótesis 2 queda confirmada en el análisis. La existencia de determinadas barreras exógenas a la actividad internacional, tanto las relacionadas con la distancia psíquica o la incertidumbre y otras muy vinculadas a la exportación, parecen incidir de manera positiva en el compromiso a nivel internacional de la compañía. Este tipo de barreras, desde la Teoría de la Internalización, pueden suponer un coste para la empresa el cual habría que eliminar con el fin de conseguir ser más eficiente en el mercado (Kwon y Hu, 1996, pág.374). De este modo, siguiendo a Hill, Kwang y Kim (1990, págs.125-126), la elección del modo de entrada dependerá de las preferencias sobre el control que se quiere ejercer en esa actividad internacional y el compromiso de recursos, todo ello, a su vez, basado en variables exógenas. En este orden de ideas, supondremos que las empresas que perciban barreras relacionadas con elevadas diferencias en el lenguaje o culturas entre países (Aulakh y Kotabe, 1997, pág.151; Contractor y Kundu, 1998, pág.339), con un elevado riesgo de la actividad internacional (Hill, Hwang y Kim, 1990, pág.124), con altos costes del transporte o falta de canales de distribución para comercializar su producto y altos costes de los aranceles o procedimientos confusos a la exportación (Buckley y

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Casson, 1998, pág.555) preferirán la entrada en los mercados extranjeros mediante modos de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos por medio de IDE's.

Discusión de la hipótesis 3: Cuanto más importante se considere la competencia en el país extranjero menor será el compromiso internacional de la empresa

Otro tipo de factores externos que también parecen afectar a las empresas en su elección de entrada en los mercados internacionales son los relacionados con la competencia en dichos mercados. Como propusimos en la parte teórica y queda confirmado en este capítulo, a través del análisis que hemos llevado a cabo, una mayor competencia en el país extranjero puede suponer un freno hacia el avance en el proceso de internacionalización que suponga un mayor compromiso internacional. Dicha relación también ha sido confirmada en otros trabajos, considerando que la mayor competencia puede afectar a la incertidumbre (Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, págs.119-120; Anderson y Gatignon, 1986, pág.8; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, págs.362-363) en perjuicio de la realización de IDE's. Por tanto, queda así confirmada la incidencia negativa que supone la competencia del país extranjero en el compromiso internacional de las empresas.

Discusión de la hipótesis 4: El tamaño de la empresa está asociado positivamente con el compromiso internacional

El tamaño de la empresa ha sido ampliamente utilizado en la literatura sobre internacionalización como un factor que puede condicionar las decisiones en este ámbito. En este caso, a pesar de que son muchos los estudios que presentan argumentaciones contrapuestas en función de los resultados obtenidos, este análisis permite confirmar la hipótesis 4. De este modo, diremos que el tamaño influye de manera positiva en el compromiso internacional de la empresa, al igual que se expone en otros trabajos similares (Cavusgil y Naor, 1987, pág.230; Gripsrud, 1990, pág.480; Alonso y Donoso, 1996, pág.199; Taylor, Zou y Osland, 1998, pág.403; Merino, 2000,

pág.459; Fernández y Nieto, 2002, pág.15; Suárez y Álamo, 2003, pág.18). Esta relación ya se puso de manifiesto al principio de este capítulo de manera intuitiva cuando observábamos las diferencias entre las empresas que poseían IDE's y las que no, identificando un mayor número de inversiones en el extranjero cuando la empresa presentaba un mayor tamaño, lo cual queda validado empíricamente tras el análisis.

Discusión de la hipótesis 5: La experiencia internacional de la empresa está asociada positivamente con el compromiso internacional

Respecto a la experiencia en los mercados internacionales y su influencia en el compromiso internacional, los resultados hallados con las dos variables utilizadas para su comprobación no nos muestran una significación similar. Por un lado, podemos confirmar la hipótesis 5 si nos fijamos en el número de países en los que la empresa está presente como una aproximación de la experiencia. Esta variable, que nos mide la diversidad de la experiencia a través de la extensión geográfica que cubre la empresa (Erramilli, 1991, pág.487), también ha sido considerada en distintas investigaciones encontrando que este factor influye de manera positiva en la selección de modos de entrada a través de IDE's (Gatignon y Anderson, 1988, págs.322-323; Kwon y Hu, 1995, pág.330).

De otro lado, también hay que comentar que la otra medida utilizada, es decir, el número de años que la empresa lleva realizando operaciones internacionales, no ha sido confirmada en el modelo. El valor del coeficiente estimado es muy pequeño y próximo a cero (-0.001), con lo cual no encontramos una dirección clara, positiva o negativa, de influencia en el compromiso internacional. Asimismo, esto se confirmaría debido a que dicha variable no es significativa en el modelo presentado. No obstante, una posible argumentación a esta falta de significación la plantean Anderson y Gatignon (1988, págs.16-17) o Erramilli (1991, pág.494). Estos autores señalan la posibilidad de que existan empresas que bajo condiciones de incertidumbre prefieran modos de entrada con un control total, aún llevando pocos años operando en los mercados extranjeros. Esta preferencia por el control se apoya en la teoría que aboga por modos integrados en la jerarquía de la empresa bajo condiciones de incertidumbre con el fin de evitar los costes

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

de negociación entre los agentes locales del país de destino y la empresa, eligiendo preferentemente el establecimiento de subsidiarias propias a otro tipo de modos de entrada (Hill y Kim, 1988, pág.103; Madhok, 1997, pág.44; Zhao, Luo y Suh, 2004, pág.526). Estos resultados irían en la línea del argumento *etnocéntrico* que apunta la elección, por parte de empresas sin apenas experiencia, de fórmulas integradas, imponiendo su propio estilo de gerencia y optando por un control total de las operaciones internacionales (Erramilli, 1991, pág.494). Asimismo, destacamos que esta ausencia de significación también ha sido encontrada en otros trabajos (Larimo, 1997, pág.295; Brouthers, 2002, pág.213).

Por lo tanto, podemos acabar esta discusión indicando que esta hipótesis 5 queda parcialmente confirmada a través del número de países en los que la empresa está presente y su influencia positiva en el compromiso internacional.

Discusión de la hipótesis 6: La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en la empresa relacionadas con la tecnología, calidad o reputación se asocia positivamente con un mayor compromiso internacional

A pesar de que esta hipótesis no queda confirmada en el modelo propuesto tras realizar la regresión logística binaria, sí podemos decir que el signo del coeficiente estimado es positivo al igual que se predecía en la parte teórica. Distintos trabajos también han considerado de gran importancia la percepción de determinadas ventajas competitivas desde la Teoría de la Internalización, aunque los resultados que han obtenido no han permitido validar dicha afirmación (Taylor, Zou y Osland, 1998, pág.403; Brouthers, 2002, pág.213), de manera similar a lo ocurrido aquí. El hecho de que no hallamos podido confirmar la hipótesis 6 podría venir motivado por la clasificación que hemos llevado a cabo en este estudio, la cual distingue entre IDE's y no IDE's como modo de entrada, incluyendo en el primer grupo tanto a las *joint-ventures* como a las subsidiarias propias. En este sentido, quizás una clasificación que distinguiera entre modos de entrada con control total, mediante exportaciones o establecimiento de subsidiarias propias, o modos de entrada con control compartido, entre los que pueden destacar los acuerdos contractuales y las *joint-ventures* (Gatignon

y Anderson, 1988; Taylor, Zou y Osland, 1998; Randoy y Dibrell, 2002; Claver y Quer, 2004, pág.14; Sánchez, 2004), podría haberse ajustado mejor permitiendo la confirmación a esta hipótesis. En este último caso, si la empresa percibe que posee determinadas ventajas preferirá explotárselas poseyendo un control total y no permitiendo que otras compañías tengan acceso a las mismas, sobre todo en países caracterizados por una elevada incertidumbre.

Discusión de la hipótesis 7: La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en los precios de los productos que la empresa ofrece se asocia negativamente con un mayor compromiso internacional

Al igual que ocurría para el caso anterior, esta hipótesis hace referencia a la percepción de determinadas ventajas competitivas asociadas, esta vez, al precio del producto ofrecido por la empresa. Asimismo, tampoco ha sido posible validarla a través del modelo, encontrando, incluso, un signo contrario al propuesto en dicha hipótesis. La argumentación de la misma nos indicaba que cuantas más ventajas competitivas en precios perciben los directivos de la empresa menor compromiso internacional derivado de las posibles economías de escala que permiten dichos precios reducidos (Buckley y Casson, 1998, pág.544). De esta manera, las empresas preferirán, por ejemplo, las exportaciones ya que permiten la consecución de dichas economías a diferencia de lo que ocurriría si la empresa lleva a cabo acuerdos de cooperación o establece subsidiarias propias en otros países. No obstante, la relación encontrada en la ecuación nos muestra que aquellas empresas que perciben ventajas competitivas en precios están más comprometidas internacionalmente. Quizás esta relación positiva esté relacionada con la anterior hipótesis. Hemos recogido otras ventajas que parecían incidir de manera positiva en dicho compromiso internacional, de tal forma que puede que la percepción de ventajas competitivas en cuanto a la tecnología, la calidad o la reputación también estén presentes en las compañías y superen a aquellas otras relacionadas con el precio del producto, permitiendo esto decantarse a la empresa por un modo de entrada con un mayor compromiso internacional. Pese a esta explicación, habría que recordar que esta hipótesis no es significativa, al igual que ocurre en otros trabajos (Cavusgil y Naor, 1987, pág.222) y, por tanto, no se puede afirmar nada concluyente sobre la misma.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Discusión de la hipótesis 8: Las empresas que orientan sus objetivos hacia la estabilidad estarán menos comprometidas internacionalmente

La hipótesis 8 tampoco queda confirmada en este modelo. Ésta nos proponía que las empresas cuya orientación a la estabilidad es elevada optan por modos de entrada con un menor compromiso internacional. Sin embargo, la relación encontrada presenta el signo contrario de tal manera que esta orientación a la estabilidad fomenta un mayor compromiso. En este trabajo no se han tenido en cuenta los motivos por los cuales las empresas comenzaron su proceso de internacionalización o eligieron una u otra forma de entrada. Son muchos y muy variados los motivos por los cuales las firmas optan por la IDE, como vimos en la parte teórica de este trabajo, entre los que encontramos la búsqueda de determinados recursos o la explotación de sinergias, por ejemplo. Quizás el resultado hubiera sido distinto si hubiéramos introducido otra variable que nos informara de cuáles son esos motivos ya que, como indican Douglas y Craig (1989, pág.51) o Jarillo y Martínez (1991, págs.63-66), esto puede condicionar el resto de pasos del proceso de internacionalización.

Discusión de la hipótesis 9: Cuanto mayores ventajas perciba la dirección de la empresa sobre la actividad internacional mayor será el compromiso internacional

Con respecto a la hipótesis 9, observamos en la estimación realizada (tabla 25) que el coeficiente estimado es negativo. No obstante, dicho resultado no ha aparecido significativo por lo que no podemos afirmar su incidencia en el compromiso internacional. Además, ante el hecho de que la empresa que percibe más ventajas no es inversora, es decir, se decanta por exportaciones o acuerdos en su entrada a los mercados extranjeros, podríamos resaltar el concepto de distancia cultural como un elemento muy importante a tener en cuenta. En este caso, en un país en el que se perciban ventajas importantes, lo cual incentivaría la IDE, puede que exista gran distancia cultural y la empresa, ante esto, prefiera no arriesgar (Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985, pág.120; Hill, Hwang y Kim, 1990, pág.123; Erramilli y Rao, 1993,

pág.24). Esto podría derivar en el establecimiento de acuerdos, limitando así las IDE's, como muestra la relación encontrada en el análisis.

Discusión de la hipótesis 10: El nivel educativo de la dirección se relaciona positivamente con el compromiso internacional de la empresa

Por último, acabamos este primer modelo con la hipótesis 10, la cual es significativa. De este modo, vemos que cuanto mayor es el nivel medio de estudios de la dirección mayor es el compromiso internacional. Como ya indicaban otros autores, determinadas características de la dirección pueden afectar al mayor o menor compromiso en los mercados internacionales. En este caso, nos hemos centrado en una de las variables más estudiadas, como es la formación, de tal manera que se corrobora que dicha formación parece ser un elemento a tener en cuenta ante la elección del modo de entrada, fomentando aquellos modos que implican un elevado compromiso de recursos y del riesgo que tienen que asumir (Axinn, 1988, pág.64; Simpson y Kujawa, 1974, pág.113; Reid, 1983b, pág.329; Burton y Schlegelmilch, 1987, pág.47; Cavusgil y Naor, 1987, pág.230; Suárez, Álamo y García Falcón, 2002, pág.534).

Discusión de la incidencia del carácter familiar y la adopción de la estrategia global, multidoméstica o internacional

Con respecto a las variables incluidas en el análisis catalogadas como variables de control, de éstas destacamos que ninguna de ellas ha resultado significativa en el estudio.

En primer lugar, en referencia al carácter familiar, esta variable presenta un signo positivo aunque no significativo. Esto nos indicaría que la empresa catalogada como familiar está más comprometida internacionalmente. No obstante, no podemos concluir nada sobre dicha afirmación debido a la falta de significación que hemos comentado.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Algo similar ocurriría con las tres variables siguientes que nos relacionan la estrategia competitiva y el compromiso en los mercados extranjeros. La primera de ellas presenta una relación negativa. De esta forma, según el modelo expuesto, diremos que las empresas que siguen una estrategia tendente a la concentración, o una estrategia global, se relacionan con modos de entrada que requieren un menor compromiso de recursos. En este caso, diremos que esto nos indicaría la preferencia de estas empresas por la concentración de sus actividades decantándose por modos de entrada que no requieran IDE's, como por ejemplo las exportaciones. De otro lado, encontramos la variable que se relaciona con una estrategia de adaptación o mult-doméstica. El signo que se aprecia en la regresión es justamente el contrario, es decir, cuanto más importante considera la empresa la adaptación de sus productos mayor será el compromiso internacional de la empresa. Por último, respecto a la estrategia internacional, o aquella que se preocupa por el desarrollo de conocimientos en un país para transferirlos a otros, también hemos hallado una relación positiva entre ésta y un mayor compromiso internacional. Sin embargo, a pesar de todas estas relaciones planteadas, ninguna es significativa con lo que no se puede afirmar la incidencia de dichas variables en los resultados obtenidos.

Una vez vistas de manera individual cada una de las hipótesis correspondientes a este primer modelo, a continuación reflejamos en la tabla 26 los grupos de factores que hemos contrastado, las hipótesis y los signos esperados y finalmente obtenidos tras el análisis. Resaltamos que sólo ha sido posible confirmar 4 hipótesis, a las que sumamos otra que ha quedado parcialmente confirmada.

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

Tabla 26: Confirmación de las hipótesis planteadas para el primer modelo

| Grupo | Hipótesis | Signo esperado | Signo observado |
|--|--|----------------|-----------------------------|
| Factores externos | H1) Cuanto más importante se considere la falta de asistencia por parte del gobierno menor será el compromiso internacional de la empresa | Negativo | No sign. |
| | H2) Cuanto más importante se consideren las barreras exógenas mayor será el compromiso internacional de la empresa | Positivo | Positivo |
| | H3) Cuanto más importante se considere la competencia en el país extranjero menor será el compromiso internacional de la empresa | Negativo | Negativo |
| Factores internos Organizacionales | H4) El tamaño de la empresa está asociado positivamente con el compromiso internacional | Positivo | Positivo |
| | H5) La experiencia internacional de la empresa está asociada positivamente con el compromiso internacional | Positivo | Positivo (Sign. parcial) |
| Competitivos | H6) La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en la empresa relacionadas con la tecnología, la calidad o la reputación se asocia positivamente con un mayor compromiso internacional | Positivo | No sign. |
| | H7) La percepción de la dirección de la existencia de ventajas competitivas en los precios de los productos que la empresa ofrece se asocia negativamente con un mayor compromiso internacional | Negativo | No sign. |
| Directivos | H8) Las empresas que orientan sus objetivos hacia la estabilidad estarán menos comprometidas internacionalmente | Negativo | No sign. |
| | H9) Cuanto mayores ventajas perciba la dirección de la empresa sobre la actividad internacional mayor será el compromiso internacional | Positivo | No sign. |
| | H10) El nivel educativo de la dirección se relaciona positivamente con el compromiso internacional de la empresa | Positivo | Positivo |

Fuente: Elaboración propia

4.3. INCIDENCIA DEL CARÁCTER FAMILIAR EN EL COMPROMISO INTERNACIONAL

Como ya introducimos al principio de este capítulo, en este tercer apartado trataremos de averiguar qué factores de carácter familiar afectan al segmento de empresas familiares de la muestra.

Al igual que realizamos en el apartado anterior, comenzaremos recordando las hipótesis planteadas en esta línea, de forma breve, con el fin de proceder a su comprobación a partir del análisis estadístico que llevemos a cabo.

4.3.1. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL SEGUNDO MODELO

Así, la primera hipótesis de este modelo, correspondiente a la hipótesis 11 tratada en la parte teórica de esta investigación, nos indica la relación existente entre la aversión al riesgo que muchos propietarios directivos de las empresas familiares poseen y el compromiso internacional. Como ya expusimos, esta aversión puede repercutir de manera negativa al crecimiento empresarial, disminuyendo así la opción de escoger formas de crecimiento que impliquen un mayor riesgo y un mayor compromiso de recursos. De esta forma recordamos que:

Hipótesis 11: Las EF que poseen una mayor aversión al riesgo están menos comprometidas internacionalmente.

De otro lado, las características internacionales que posean los dirigentes de la empresa familiar, cuando éstos son familiares, o determinadas peculiaridades de la propia empresa también puede condicionar este proceso de internacionalización. De esta manera, algunas cuestiones como la preparación de estos familiares ante la apertura internacional, una orientación hacia el compromiso en el largo plazo, una cultura que facilite la expansión hacia otros mercados o la presencia de familiares en otros países

puede favorecer el avance hacia etapas más avanzadas de su proceso de internacionalización. De este modo, la siguiente hipótesis iría argumentada en esta línea:

Hipótesis 12: *La presencia de características internacionales en la familia de la EF afecta de manera positiva en el compromiso internacional.*

Siguiendo con las hipótesis relacionadas con las empresas familiares y el proceso de internacionalización que llevan a cabo, la siguiente hipótesis hace referencia a la generación que esté dirigiendo en ese momento la compañía. Ante esto encontramos distintos trabajos que argumentan una relación positiva entre una generación avanzada y el compromiso internacional debido a distintas cuestiones relacionadas con el fundador, como la focalización al mercado local o la reticencia al crecimiento. De esta manera recordamos la siguiente hipótesis propuesta:

Hipótesis 13: *El número de generaciones al frente de una EF se relaciona positivamente con el compromiso internacional.*

Relacionada con la siguiente hipótesis encontramos al papel que puede ejercer la presencia de profesionales no familiares en la dirección de la empresa y su relación con el proceso de internacionalización. Así, en muchas ocasiones los directivos externos pueden introducir en la empresa un componente que estimule el crecimiento. En estos casos, estos profesionales pueden cubrir determinadas carencias en cuanto a formación o en cuanto a empuje que el fundador, o las siguientes generaciones, puede que no posean. O, simplemente, complementar las que existan en la empresa. De esta manera se observa una relación positiva entre este personal externo y el compromiso internacional. Esto se reflejaría en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 14: *La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección de la empresa se relaciona positivamente con el compromiso internacional.*

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para acabar con este segundo modelo, la hipótesis 15 plantea uno de los principales problemas encontrados cuando se trata el tema de la empresa familiar, la estructura financiera. La autofinanciación, elegida por la mayoría de empresas familiares, puede mermar la entrada de capital externo que facilite la posibilidad de formas de crecimiento que impliquen una gran cantidad de recursos. Ante esto la internacionalización suele relegarse a un segundo plano, debido a la necesidad acuciante de querer controlar la empresa a costa de dicho crecimiento. Con ello planteamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 15:** A mayor autofinanciación de la EF menor será el grado de compromiso internacional de la misma.*

Una vez vistas las hipótesis pasamos a recapitular, igual que hicimos para el segundo apartado de este capítulo, las variables que vamos a incluir en este análisis. Además, recordamos que para la realización del mismo sólo van a ser incluidas las empresas que hemos catalogado como familiares utilizando la variable carácter familiar como filtro.

4.3.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL SEGUNDO MODELO

La primera variable que vamos a recordar es la variable dependiente. En este caso, hemos escogido la misma variable que utilizamos en el primer análisis, el *compromiso internacional*. Por tanto, ésta es una Dummy que adopta el valor 0 cuando la empresa no posee IDE's y 1 cuando sí las posee.

Con respecto a las variables independientes, éstas sí serán distintas a las utilizadas anteriormente ya que se van a emplear variables que hacen referencia exclusivamente a las características de las empresas familiares.

La primera de ellas, relacionada con la hipótesis 11, recoge el *riesgo* percibido por la dirección ante la actividad internacional. Esta variable ordinal ha sido medida a

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

través de una escala Likert de 5 puntos en la que se valora la importancia que se le otorga a dicho riesgo cuando la empresa se plantea la salida hacia los mercados extranjeros.

En segundo lugar, determinadas *características internacionales* también han sido consideradas como factores que afectan a un mayor compromiso internacional. De esta manera, para la hipótesis 12 introducimos una variable que se ha extraído a través de una escala multiítem calculando la puntuación media de los ítems considerados.

La tercera variable incluida, correspondiente a la hipótesis 13, se refiere a la *generación* que dirige actualmente la empresa. Ésta es una variable nominal que va desde la primera generación hasta la cuarta o sucesivas, existiendo la posibilidad, para aquellas empresas que no son familiares, de elegir la opción no procede.

La presencia de *profesionales no familiares*, para la hipótesis 14, ha sido recogida a partir de otras variables. Así, consideraremos que sí poseen profesionales externos cuando no se de la situación en la que la dirección general y todos los directivos que la empresa posea pertenezcan a la familia.

Por último, hemos elegido dos variables para medir la autofinanciación de la empresa (hipótesis 15). La primera hace referencia a la importancia que la empresa o los directivos otorgan a los *fondos de la familia*, siendo esta variable ordinal y medida a través de una escala Likert de 5 puntos. Lo mismo ocurriría para la siguiente variable. La *reinversión de los beneficios* también ha sido considerada importante a la hora de estimar la autofinanciación de la empresa. De esta forma, esta variable ordinal se ha medido igual que la anterior, a través de una escala Likert de 5 puntos.

A continuación mostramos una tabla que recoge de forma resumida todas estas variables y su relación con las hipótesis con el fin de que se facilite la comprensión del posterior análisis que vamos a realizar (Tabla 27).

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 27: Variables utilizadas en el segundo análisis

| Hipótesis | Variables independientes | Variable dependiente |
|-----------|---|--|
| H11 | Riesgo: escala likert 5 puntos (riesgo) | Compromiso internacional: dicotómica [0,1] (comprointern) |
| H12 | Características internacionales: puntuación media (caractintern) <ul style="list-style-type: none"> - Influencia de la preparación de los miembros familiares - Influencia de la preparación de los miembros no familiares - Influencia de la cultura organizacional - Influencia de los órganos de gobierno - Influencia del compromiso en el largo plazo - Influencia del interés hacia nuevas oportunidades - Influencia de la presencia de familiares en el extranjero <p style="text-align: center;"><i>a de Cronbach = 0.70</i></p> | |
| H13 | Generación : variable nominal (generación) | |
| H14 | Profesionales externos: dicotómica [0,1] (profexternos) | |
| H15a | Fondos de la familia: escala likert 5 puntos (fondosfamilia) | |
| H15b | Reinversión de los beneficios: escala likert 5 puntos (reinvbcios) | |

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, seleccionando sólo aquellas empresas de la muestra que son familiares, y utilizando de nuevo el programa estadístico SPSS planteamos a continuación los resultados del mismo.

4.3.3. ANÁLISIS RELACIONADO CON EL SEGUNDO MODELO

Tras esta revisión de las hipótesis y de las variables que vamos a utilizar, pasamos al segundo análisis. Igual que para el primero, vamos a emplear la técnica de la **regresión logística binaria** con el fin de examinar qué factores de carácter familiar inciden en el compromiso internacional de la empresa familiar, destacando, como ya hemos hecho anteriormente, que sólo emplearemos determinadas variables que están presentes en este tipo de empresas. De esta forma, valores positivos del coeficiente relacionado con la variable independiente nos indican que la empresa, ante un aumento de dichas variables, preferirá modos de entrada que impliquen un mayor compromiso de

recursos. Por el contrario, si el coeficiente es negativo, la empresa optará por modos de entrada con un menor compromiso.

De manera similar a lo realizado en el primer análisis, presentamos, en la siguiente tabla, la *matriz de correlaciones*⁴⁵ de las variables que vamos a utilizar y el *diagnóstico de multicolinealidad*. De esta manera podremos observar la asociación lineal entre las variables (Tabla 28).

Tabla 28: Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad para el segundo modelo

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | FIV |
|------------------|------|-------|------|------|--------|------|
| 1. riesgo | | | | | | 1.02 |
| 2. caractintern | .008 | | | | | 1.18 |
| 3. generación | .120 | .007 | | | | 1.04 |
| 4. profexternos | .001 | .084 | .115 | | | 1.03 |
| 5. fondosfamilia | .082 | -.040 | .084 | .67 | | 1.05 |
| 6. reinvcios | .084 | .091 | .092 | .095 | .246** | 1.20 |

*** p<0.01; ** p<0.5; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la matriz de correlaciones expuesta, solamente encontramos una variable, la importancia de los fondos de la familia, que presenta signos de correlación con la importancia de la reinversión de los beneficios, lo cual no es de extrañar ya que ambas medidas pueden darnos una idea de la tendencia a la autofinanciación que las empresas familiares presentan. A pesar de que dicha correlación no es elevada, no podemos afirmar que no exista colinealidad ya que ésta puede deberse a los efectos combinados de dos o más variables independientes (Hair *et al.*, 1999, pág.185). Por ello, también hemos realizado el diagnóstico de multicolinealidad con el fin de conocer el FIV. Atendiendo a los resultados obtenidos en

⁴⁵ De nuevo se ha utilizado el *coeficiente de correlación de Pearson* a pesar de que algunas de las variables no se ajustaban totalmente a la distribución normal. Como ocurría en la anterior matriz de correlaciones, realizada para el primer análisis, los resultados son similares al realizar la prueba no paramétrica que utiliza el *coeficiente Rho de Spearman*.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

la tabla 28 corroboramos que las variables independientes no están correlacionadas ni presentan signos de multicolinealidad, ya que el valor máximo obtenido es 1.2, muy por debajo del punto de corte establecido⁴⁶.

Tras realizar este análisis previo de correlación y linealidad entre las variables independientes pasamos a la presentación del segundo modelo a través de los resultados obtenidos con la regresión logística binaria efectuada.

Tabla 29: Modelo de regresión logística binaria para las empresas familiares

| Variable independiente | Estimaciones de los parámetros |
|---|--------------------------------|
| Riesgo (H11) | -0.050 (0.222) |
| Características internacionales (H12) | 0.521 (0.629) |
| Generación (H13) | 0.461* (0.281) |
| Profesionales externos (H14) | 1.360*** (0.582) |
| Fondos de la familia (H15a) | -0.367* (0.216) |
| Reinversión de los beneficios (H15b) | -0.325 (0.449) |
| Constante | -1.876 |
| Chi-Cuadrado: 12.58** | |
| -2 Log verosimilitud: 97.629 | |
| Porcentaje correctamente clasificado: 71% | |

*** p< 0.01; ** p< 0.05; *p< 0.1

Entre paréntesis aparecen los errores de cada uno de los parámetros

Fuente: Elaboración propia

Tras la exposición de los resultados de la regresión realizada podemos decir que este modelo es significativo ($p<0.05$) y además, el 71% de los casos está bien clasificado, lo cual indica que dicho modelo presenta una capacidad de predicción óptima.

⁴⁶ Como ya se comentó en el anterior análisis, este punto de corte se sitúa en torno a 10.

Asimismo, estos resultados nos muestran que más de la mitad de las hipótesis planteadas relacionadas con la empresa familiar han sido confirmadas. De esta manera, la hipótesis 13 que nos relaciona de forma positiva el incremento del compromiso internacional con el paso de las generaciones queda validada. Lo mismo ocurriría con la hipótesis 14. En ésta queda reflejado como la presencia de personal externo en la empresa familiar puede conducir a que las compañías opten por modos de entrada que requieran un mayor compromiso en los mercados extranjeros. Por último, también subrayamos la confirmación, aunque esta vez de forma parcial, de la hipótesis 15. Esto es debido a que únicamente es significativa una de las proposiciones que hacían referencia a la autofinanciación de la empresa, la que se relaciona con la importancia que se da a los fondos de la familia ante la expansión internacional.

Por tanto, después de confirmar aquellas hipótesis que sí que han obtenido los resultados esperados de manera significativa, nos queda enumerar aquellas que no se han cumplido. En este caso encontramos, en primer lugar, a la hipótesis 11. No podemos confirmar que cuanto más riesgo se percibe ante la actividad internacional menor sea el compromiso internacional. Lo mismo ocurriría con la hipótesis 12. Ésta nos relacionaba una serie de características internacionales que podría presentar la empresa como estimuladores de un mayor compromiso internacional. No obstante, no puede ser confirmado. Por último, destacamos que, como hemos mencionado en el párrafo anterior, una de las relaciones que implicaba una relación negativa entre la autofinanciación, estructura financiera que pueden poseer las empresas, y el compromiso internacional a través de la reinversión de los beneficios no ha sido tampoco confirmada. Sin embargo, y como dicha autofinanciación ha sido medida a través de dos variables, fondos de la familia y reinversión de los beneficios, indicamos que sólo una de ellas puede confirmar la hipótesis 15.

4.3.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SEGUNDO MODELO

Una vez visto, de manera descriptiva, las hipótesis que han sido confirmadas o rechazadas tras el análisis pasaremos, al igual que hicimos en el primero, a discutir los

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

resultados obtenidos deteniéndonos en cada una de estas hipótesis, de manera individual.

Discusión de la hipótesis 11: Las EF que poseen una mayor aversión al riesgo están menos comprometidas internacionalmente

Como aparece en la tabla que recoge la regresión logística binaria de este segundo modelo, esta hipótesis no se confirma. No obstante, observamos que el coeficiente estimado para esta variable que nos mide la aversión al riesgo presenta un signo negativo, en la línea que se propuso en la hipótesis 11. En este caso, podemos decir que las empresas familiares que presentan una mayor aversión al riesgo tienden a la elección de modos de entrada que requieren un menor compromiso de recursos. Autores como Donckels y Aerts (1995, pág.160), Nieto (1999, pág.11) o Morck y Yeung (2003, pág.368) también plasmaron esta relación en sus estudios, aunque, como ocurre en esta investigación, algunos no pudieron confirmar dicha relación. Esta no confirmación podría ser debida a la presencia de la segunda generación en las decisiones de la empresa, la cual, como veremos seguidamente, tiene un papel muy importante en el proceso de internacionalización ayudando al avance en las sucesivas etapas del mismo (Fernández y Nieto, 2002, pág.18). Por ello, la presencia de generaciones avanzadas puede hacer que disminuya la aversión al riesgo que muchas de estas empresas poseen.

Discusión de la hipótesis 12: La presencia de características internacionales en la familia de la EF afecta de manera positiva en el compromiso internacional

La hipótesis 12 recogía un conjunto de cuestiones que se englobaban en el término características internacionales de la empresa familiar. Según diversos estudios, estas características influyen de manera positiva en el avance del proceso de internacionalización. Así, por ejemplo, el compromiso en el largo plazo, incluido como una de las peculiaridades de este tipo de empresas, se ha considerado como un factor que puede ayudar o estimular un mayor compromiso internacional (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991, pág.10). Lo mismo ocurriría si tenemos en cuenta la presencia de

personal familiar preparado para dicha apertura internacional como un factor que también puede considerarse de gran importancia ante el compromiso internacional (Gallo y García Pont, 1996, págs.56-57). Sin embargo, la relación no ha resultado significativa en la regresión, aunque el signo del coeficiente estimado sí iría en la dirección recogida en la consiguiente hipótesis. Esto podría ser debido a que son muchas las cuestiones que vienen reflejadas en una sola variable, pudiendo alguna de ellas mermar los resultados, derivando en la situación en la que dicha variable no lleva a ser significativa. Quizás se deberían examinar cada uno de los ítems que componen dicha variable por separado con el fin de conocer cuáles influyen de manera significativa y cuáles no.

Discusión de la hipótesis 13: El número de generaciones al frente de una EF se relaciona positivamente con el compromiso internacional

Una de las primeras hipótesis que se confirma en este modelo es la hipótesis 13. Atendiendo a la misma, ésta nos proponía que cuando en una empresa familiar la dirección está en manos de generaciones avanzadas mayor es el compromiso internacional. De este modo, el análisis realizado nos muestra también esta relación positiva, de tal forma que apreciamos que la generación es un elemento importante a tener en cuenta en el caso de las firmas que tienen un carácter familiar. Los resultados obtenidos por Fernández y Nieto (2002, pág.18) también llegan a esta conclusión, por lo que corroboramos dicha incidencia positiva y podemos afirmar que, para el caso de las empresas familiares españolas, si las compañías se encuentran en una generación más avanzada éstas preferirán modos de entrada que implican un mayor compromiso de recursos (*joint-ventures* o subsidiarias propias).

Discusión de la hipótesis 14: La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección de la empresa se relaciona positivamente con el compromiso internacional

La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección y su incidencia en el compromiso internacional de la compañía queda validado en el modelo

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

propuesto. Así, encontramos un coeficiente de esta variable en la ecuación de regresión logística muy elevado y significativo, lo cual acrecienta más la importancia de esta variable en los resultados. Con ello, podemos afirmar que en aquellas empresas que poseen directivos externos, éstos ayudan o estimulan la actividad internacional, avanzando hacia modos de entrada con un elevado compromiso de recursos y a los cuales se les asocia un riesgo importante. Como ya se comentó en la hipótesis 11, si bien indicamos que estas compañías suelen presentar signos de aversión al riesgo, esto podría paliarse o bien con el paso de las generaciones en la dirección de la empresa (ya que hemos visto anteriormente que éstas están más comprometidas internacionalmente), o bien contratando personal externo que ayude a hacer frente a dicha aversión (Dyer (1989, págs.222-223). De esta manera, afirmamos que, para el caso de las empresas exportadoras españolas familiares, la presencia de profesionales externos no familiares en la dirección se relaciona positivamente con el compromiso internacional.

Discusión de la hipótesis 15: A mayor autofinanciación de la EF menor será el grado de compromiso internacional de la misma

Por último, sólo nos queda comentar la hipótesis que hace referencia a la estructura financiera de estas compañías. Para esta hipótesis 15 hemos utilizado dos variables que nos pueden mostrar la tendencia a la autofinanciación que estas empresas suelen presentar. En primer lugar, se ha empleado una variable que recoge la importancia que se le otorga a los fondos de la familia para ver su relación con un mayor o menor compromiso internacional. Ante esto, se ha obtenido una relación negativa y significativa que nos indica que cuanto más importantes consideran los directivos de la firma los fondos de la familia para la actividad internacional menor es el compromiso internacional de la empresa, igual que otros trabajos que intentaron recoger dicha relación (Romano, Tanewski y Smyrnios, 2001, pág.302; Menéndez, 2003, pág.16). Esto iría en consonancia con lo propuesto en la parte teórica de este trabajo de tal forma que, gracias a los fondos de la familia, la empresa puede autofinanciarse limitando, de este modo, el crecimiento internacional a través de formas de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos, como por ejemplo las IDE's.

Capítulo 4.- Resultados del estudio empírico y discusión

No obstante, también podemos asociar esta autofinanciación con la reinversión de los beneficios de la empresa. Esta medida utilizada y aplicada en la regresión logística no ha resultado significativa aunque el signo encontrado se corresponde con el que se pronosticó en la hipótesis. Quizás puede que muchas empresas que han utilizado la reinversión de los beneficios también empleen otras formas de financiación, como por ejemplo los créditos o préstamos procedentes de instituciones financieras. Por lo tanto, no podemos confirmar la relación que hace referencia a la reinversión de los beneficios como limitadora de un mayor compromiso internacional.

De este modo, diremos que la hipótesis 15 queda parcialmente confirmada a través de la relación establecida que nos indica que cuanto más importantes se consideran los fondos de la familia en la actividad internacional menor es el compromiso internacional adquirido por la empresa.

Una vez que hemos expuesto y discutido las distintas hipótesis que hemos considerado interesantes para este segundo modelo, a continuación aparece en la siguiente tabla, de forma resumida, las hipótesis que hemos explicado y la comparación entre el signo que cabía esperar, a tenor del planteamiento mostrado en la parte teórica, y el signo que finalmente hemos obtenido tras realizar el análisis estadístico.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 30: Confirmación de las hipótesis planteadas para el segundo modelo

| Grupo | Hipótesis | Signo esperado | Signo obtenido |
|------------|--|----------------|--------------------------|
| Familiares | H11) Las EF que poseen una mayor aversión al riesgo están menos comprometidas internacionalmente | Negativo | No sign. |
| | H12) La presencia de características internacionales en la familia de la EF afecta de manera positiva en el compromiso internacional | Positivo | No sign. |
| | H13) El número de generaciones al frente de una EF se relaciona positivamente con el compromiso internacional | Positivo | Positivo |
| | H14) La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección de la empresa se relaciona positivamente con el compromiso internacional | Positivo | Positivo |
| | H15) A mayor autofinanciación de la EF menor será el grado de compromiso internacional de la misma | Negativo | Negativo (sign. parcial) |

Fuente: Elaboración propia

4.4. EL COMPROMISO Y LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL ANTE LOS RESULTADOS

En este último apartado del capítulo de resultados y discusión de los mismos, vamos a tratar de examinar la relación que existe entre el compromiso internacional de las empresas y su experiencia en este ámbito respecto a los resultados que alcanza la empresa atendiendo a su actividad internacional. Es preciso destacar que en este tercer modelo volvemos a utilizar la totalidad de la muestra ya que nos interesa conocer, sin particularizar en las empresas familiares, como varían los resultados en función de las variables que hemos mencionado anteriormente.

Comenzaremos así, recordando las hipótesis que hacen referencia a dichas relaciones, las cuales fueron expuestas en el segundo capítulo de este estudio.

4.4.1. HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL TERCER MODELO

En primer lugar, el compromiso que adquiera la empresa a nivel internacional puede influir en los resultados de dicha actividad. De esta manera, en la parte teórica propusimos una relación positiva que nos indicaba que cuanto más comprometida internacionalmente está una empresa, eligiendo modos de entrada que impliquen elevadas inversiones y riesgos, mayores son los resultados que ésta obtiene. En este sentido, recordamos la hipótesis que recoge esta relación:

Hipótesis 16: Las empresas que estén más comprometidas internacionalmente obtendrán mejores resultados que aquellas que se encuentren menos avanzadas en su proceso.

De otro lado, los resultados también se pueden ver influidos por la experiencia adquirida por la empresa en el terreno internacional. La siguiente hipótesis iría en esta línea ya que recoge la incidencia positiva que tiene la posesión de esta experiencia en el compromiso internacional de la compañía, motivando hacia el avance en el proceso de internacionalización, a través de la realización de IDE's. Esto queda reflejado en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 17: Las empresas que posean una mayor experiencia en los mercados internacionales obtendrán mejores resultados.

Asimismo, al igual que hicimos para los dos modelos anteriores, también procedemos a recordar las variables que vamos a utilizar en este último modelo.

4.4.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL TERCER MODELO

Respecto a la variable dependiente, en este modelo hemos considerado los *resultados de la actividad internacional* percibidos por la dirección de la empresa. Por

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

tanto, se han empleado medidas subjetivas, en vez de fijarnos en una medida objetiva, que nos indiquen cómo estos directivos perciben dicha actividad. Esta variable se ha agrupado atendiendo a la puntuación media de tres ítems relacionados con esta percepción.

De otro lado, en esta ocasión el *compromiso internacional* ha pasado a ser una variable independiente. Así, sigue siendo una variable dicotómica que adopta los valores 0, cuando la empresa no posee IDE's, y 1, cuando posee IDE's, aunque esta vez será esta variable la que afecte, de manera positiva o negativa, a la dependiente.

La última variable que vamos a utilizar se refiere a la *experiencia internacional*. Como ya hemos comentado en otras ocasiones, esta variable la hemos medido, de manera cuantitativa, a través de los años que la empresa opera en los mercados extranjeros y a través de los países en los que esta presente la misma.

De esta manera, la siguiente tabla nos resume las variables de este tercer modelo propuesto, así como su relación con las hipótesis expuestas.

Tabla 31: Variables utilizadas en el tercer análisis

| Hipótesis | Variables independientes | Variable dependiente |
|-----------|---|--|
| H16 | Compromiso internacional: dicotómica [0,1] (comprointern) | Resultados de la actividad internacional: puntuación media (resultados) |
| H17a | Experiencia: años (cuantitativa) (añoextranjero) | - Ingresos por ventas en el extranjero - Rentabilidad de la actividad internacional |
| H17b | Experiencia: países (cuantitativa) (países) | - Cuota de mercado en su principal mercado de destino <i>α de Cronbach = 0.75</i> |

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. ANÁLISIS RELACIONADO CON EL TERCER MODELO

Utilizando el programa estadístico SPSS, comenzamos con el análisis correspondiente al tercer modelo que hemos planteado. Así, en primer lugar haremos referencia a la incidencia en los resultados del compromiso internacional de la compañía. Para examinar esta incidencia hemos llevado a cabo una comparación de medias a través de la técnica estadística *T de Student*.

Recordando brevemente en qué consiste esta técnica, la utilización de la misma nos permite establecer comparaciones para dos grupos de empresas atendiendo a una variable (Visauta, 1999, pág.111). De esta forma, trataremos de ver si los resultados promedio de las empresas con un mayor compromiso internacional difieren significativamente de los resultados promedio de las que tienen un menor compromiso.

En la siguiente tabla aparecen las características que hemos creído interesantes mostrar para este análisis. En ella encontramos el número de empresas en cada grupo, la media, la desviación típica y el error típico de la media.

Tabla 32: Características de los resultados obtenidos con la actividad internacional de las empresas con IDE's y sin IDE's

| Grupo | Resultados | | | |
|--------|--------------------|--------|-------------------|--------------------------|
| | Número de empresas | Media | Desviación típica | Error típico de la media |
| IDE | 36 | 3.8796 | 0.6431 | 0.107 |
| No IDE | 104 | 3.6298 | 0.8243 | 0.080 |

Fuente: Elaboración propia

Así, tras observar las principales características de la variable que incluimos en este análisis y realizar una representación gráfica que nos muestra la distribución de las

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

mismas (Anexo 4), vemos que esta distribución difiere ligeramente de la normalidad⁴⁷, lo cual se confirma con el test de *Kolmogorov-Smirnov*. No obstante, la prueba *T* para dos muestras es bastante robusta a las desviaciones de normalidad, por lo que finalmente optamos por esta técnica. De esta manera, pasamos a mostrar los resultados obtenidos tras la misma.

Tabla 33: Prueba *T de Student* para las empresas con IDE's y sin IDE's atendiendo a los resultados obtenidos con la actividad internacional

| Prueba T para la igualdad de medias | | |
|-------------------------------------|-------|------------------|
| | t | Sig. (bilateral) |
| Resultados | 1.861 | 0.067 |

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo esta última tabla, podemos confirmar la aceptación de la hipótesis 16 la cual nos planteaba una relación positiva entre un mayor compromiso a nivel internacional y los resultados percibidos por la dirección de su actividad en los mercados extranjeros.

En segundo lugar, en este modelo también vamos a aplicar **correlaciones bivariadas** con el fin de contrastar la hipótesis 17, la que nos relaciona la experiencia de la empresa a nivel internacional y los resultados obtenidos de esta actividad.

Diremos, en este caso, que dos variables están correlacionadas si los cambios en una variable están asociados con los cambios en la otra (Hair *et al.*, 1999, pág.147). De este modo, trataremos de averiguar si al incrementar los años de experiencia en el extranjero o los países en los que está presente la empresa se incrementan de manera positiva los resultados percibidos. Utilizaremos, así, dos variables cuantitativas para

⁴⁷ En este mismo anexo 4 también aparece la *prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov*, la cual nos permite comprobar si la distribución seguida por una variable se ajusta a la normalidad (Bisquerra, 1987, pág.225). Este test se basa en las diferencias de porcentajes entre la distribución acumulada observada y la distribución acumulada teórica (Visauta, 1999, págs.248-249), que para el caso que nos ocupa utilizaremos la que toma la distribución teórica de la normalidad.

medir la experiencia internacional, las cuales pueden indicar resultados distintos en las empresas.

Igual que realizamos en el caso anterior para la técnica *T de Student*, en primer lugar examinamos la distribución de cada una de las variables que vamos a emplear. De esta manera, el anexo 5 nos mostraría gráficamente y a través de la *prueba de Kolmogorov-Smirnov* estas distribuciones⁴⁸.

Atendiendo a lo anterior, observamos que las variables que vamos a estudiar no presentan una distribución totalmente ajustada a la normalidad. Por tanto, hemos creído oportuno mostrar dos tablas de correlaciones: una que nos indique la existencia de correlación entre las variables a través del *coeficiente de Pearson*, el cual considera normalidad en las distribuciones de las variables (Tabla 34); y otra que señale esta correlación con el *coeficiente Rho de Spearman*, que como ya indicamos en alguna otra ocasión se suele aplicar cuando las variables no siguen dicha distribución normal (Tabla 35). De esta forma, podremos observar si existen diferencias entre estas dos matrices.

Tabla 34: Correlaciones bivariadas entre la experiencia y los resultados de la actividad internacional (*Coeficiente de Pearson*)

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|-------------------|----------|----------|---|
| 1. añoexperiencia | | | |
| 2. paises | 0.328*** | | |
| 3. resultados | 0.130 | 0.226*** | |

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ Asimismo, habría que examinar el anexo 4 para observar la distribución de la variable resultados, la cual ya se expuso en dicho anexo.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 35: Correlaciones bivariadas entre la experiencia y los resultados de la actividad internacional (*Coficiente Rho de Spearman*)

| Variable | 1 | 2 | 3 |
|--------------------|----------|----------|---|
| 1. añosexperiencia | | | |
| 2. paises | 0.440*** | | |
| 3. resultados | 0.172** | 0.260*** | |

*** p<0.01; ** p<0.5; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia

Las dos tablas anteriores nos muestran unos coeficientes de correlación similares aunque destacamos, en la segunda, la existencia de una significación entre la experiencia, medida a través del número de años operando en los mercados internacionales, y los resultados de la actividad internacional que no aparece en la primera tabla.

Por lo tanto, fijándonos en la tabla 35, la cual sería más adecuada teniendo en cuenta la distribución de las variables incluidas en el análisis de correlaciones y que los resultados entre ambas tablas difieren, podemos indicar que la experiencia, medida tanto por los años de experiencia en el extranjero como por los países en los que está presente la empresa, y los resultados están correlacionados positivamente. De esta manera, podemos decir que se cumple la hipótesis 17 que se había propuesto en la parte teórica de esta investigación.

4.4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TERCER MODELO

Tras la realización de la prueba *T de Student* y el análisis de correlaciones, pasamos a continuación a la discusión de las hipótesis que quedan por tratar, las cuales se encuadran en este tercer modelo.

Discusión de la hipótesis 16: Las empresas que estén más comprometidas internacionalmente obtendrán mejores resultados que aquellas que se encuentren menos avanzadas en su proceso

Como hemos comentado en líneas anteriores, esta hipótesis queda confirmada con el análisis realizado. De esta forma, hemos encontrado que las empresas españolas que están más comprometidas internacionalmente perciben que los resultados de dicha actividad son superiores a los de aquellas que están menos comprometidas. Esto nos muestra que conforme las empresas van avanzando en su proceso de internacionalización mayor importancia se da a la actividad internacional y, por lo tanto, esto se traduce en un incremento de los resultados obtenidos con la misma. Esta misma apreciación ha sido obtenida en otros trabajos empíricos llevados a cabo por Christensen, da Rocha y Gertner (1987, pág.68), Cavusgil y Zou (1994, pág.15) o Woodcock, Beamish y Makino (1994, pág.268).

Discusión de la hipótesis 17: Las empresas que posean una mayor experiencia en los mercados internacionales obtendrán mejores resultados

Respecto a la última de las hipótesis de esta investigación, ésta también queda confirmada. Para la misma se emplearon dos medidas de la experiencia derivada de la actividad internacional. La primera de ellas, los años de experiencia internacional, ha resultado significativa ($p < 0.05$) y ha mostrado una correlación positiva con los resultados. Esto nos mostraría que el incremento de conocimientos debido a la presencia en los mercados internacionales beneficia a los resultados que se obtienen a través de esta actividad.

De manera similar, lo mismo ocurriría si nos fijamos en los países en los que opera la empresa, como medida de esta experiencia. La existencia de una correlación positiva y significativa ($p < 0.01$) nos lleva a la conclusión de que un incremento en el número de países con los que establece relación la compañía incrementa, a su vez, los resultados percibidos respecto a dicha actividad internacional.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Resumiendo, podemos indicar que la experiencia en los mercados extranjeros influye de manera positiva en la percepción de los resultados obtenidos con la actividad internacional, al igual que han obtenido otros estudios similares (Kirpalani y MacIntosh, 1980, pág.88; Aaby y Slater, 1989, pág.21; Cavusgil y Zou, 1994, pág.15).

Para finalizar, la tabla 36 nos mostraría las hipótesis que se han contrastado en este tercer modelo indicando el signo que era de esperar, según la teoría propuesta, y el signo que hemos obtenido tras los análisis efectuados.

Tabla 36: Confirmación de las hipótesis planteadas para el tercer modelo

| Grupo | Hipótesis | Signo esperado | Signo observado |
|------------|--|----------------|-----------------|
| Resultados | H16) Las empresas que estén más comprometidas internacionalmente obtendrán mejores resultados que aquellas que se encuentren menos avanzadas en su proceso | Positivo | Positivo |
| | H17) Las empresas que posean una mayor experiencia en los mercados internacionales obtendrán mejores resultados | Positivo | Positivo |

Fuente: Elaboración propia

Con este último modelo finalizamos este cuarto capítulo que contenía los resultados y la discusión de los mismos referente a las empresas españolas que tenían actividad internacional, haciendo especial alusión a un grupo de firmas catalogadas como familiares, a las cuales dedicamos el segundo modelo propuesto. Así, seguidamente damos paso a la exposición de las conclusiones a las que hemos llegado tras esta investigación.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CONCLUSIONES

Debido al creciente interés que suscitan en los últimos años temas como los relacionados con las empresas familiares y aspectos particulares de su gestión empresarial, en este trabajo nos hemos centrado en el proceso de internacionalización de las empresas haciendo especial referencia a aquellas que poseen un carácter familiar.

Varios han sido los objetivos perseguidos con esta investigación. El principal ha sido conocer el comportamiento seguido por las empresas españolas de carácter familiar con respecto al proceso de internacionalización, utilizado como vía de crecimiento de las mismas, y su comparación con las empresas no familiares. Para ello, se establecieron distintos subobjetivos que nos permitieron conseguir ese objetivo central propuesto. Entre ellos encontramos ver qué factores o variables inciden en el compromiso internacional de las empresas examinando si el carácter familiar afecta de forma particular; centrándonos exclusivamente en las empresas familiares, examinar qué elementos influyen en el compromiso internacional de estas firmas, indagando en aquellos que poseen este tipo de empresas relacionados con sus características; y determinar qué compañías obtienen mejores resultados en su actividad internacional en función del compromiso internacional que hayan asumido o la experiencia en los mercados exteriores.

Tras realizar una revisión de la literatura sobre la empresa familiar, por un lado, y sobre los distintos aspectos que rodean al proceso de internacionalización seguido por las empresas, por otro, se intentó desarrollar un modelo teórico preliminar que tratara de

recoger distintos aspectos de ambas cuestiones. De este modo, pasamos a comentar brevemente los principales puntos tratados en la parte teórica de esta Tesis Doctoral.

En primer lugar, hemos dedicado un capítulo a determinadas cuestiones relacionadas con las empresas familiares. El motivo del mismo radica en el interés que le hemos prestado a este tipo de compañías, desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, debido al escaso desarrollo de investigaciones en esta línea y, como hemos comentado al principio de estas conclusiones, a la importancia que se le otorga a estos temas en la actualidad.

De esta manera, dentro de este primer capítulo destacamos la importancia de la empresa familiar. Comenzamos, ante la necesidad de explicar dicha importancia, exponiendo cómo hemos definido a estas firmas. Son muchas las definiciones que abarcan a este tipo de empresas no existiendo un consenso a la hora de distinguir a aquellas que presentan un carácter familiar. Es por ello que hemos intentado acotar una definición en este estudio atendiendo a diferentes ópticas y formas recogidas en la literatura. Asimismo, también mencionamos la evolución de los estudios que han tratado la problemática de las empresas familiares, los cuales han pasado desde una visión que contiene connotaciones negativas sobre el factor familia a otra que enfatiza dicho factor y considera la necesidad de explotar las ventajas asociadas al mismo. Por último, también hemos tratado de delimitar cuál es la situación actual de este entramado empresarial con el fin de ubicar esta investigación.

También hemos dedicado un apartado a mostrar las características distintivas que presentan este tipo de empresas. En primer lugar, hemos tratado la estructura de propiedad, la cual varía en función de la generación que esté al frente de la dirección. Destacamos aquí la primera etapa, de propietario controlador, la segunda etapa, de sociedad de hermanos, y la tercera etapa, de consorcio de primos. En segundo lugar, también encontramos característico de las empresas familiares determinadas relaciones que se dan en este tipo de compañías. El Modelo de los Tres Círculos nos ilustraría estos vínculos y su conexión con miembros familiares, trabajen o no en la empresa, y no familiares. La cultura, en tercer lugar, presenta connotaciones particulares en este caso.

Esta cultura es un fuerte nexo de unión entre generaciones y permite transmitir los valores y creencias familiares entre ellas. Por último, también hacemos referencia a uno de los temas ampliamente tratados cuando consideramos a la empresa familiar, la sucesión. Sobre el traspaso generacional mencionamos determinados aspectos que pueden ayudar a solucionar o aminorar los efectos negativos asociados al mismo. Por ello, la planificación, estratégica y sucesoria, se plantea como un instrumento sumamente necesario cuando la sucesión es inminente. Asimismo, la formación y elección de los sucesores del fundador se destacan como aspectos a tener en cuenta en este bloque debido a su importancia en este proceso.

En tercer lugar, también resaltamos en el primer capítulo la fijación de objetivos en las empresas familiares. Aquí desarrollamos una serie de cuestiones relacionadas con el establecimiento de objetivos en estas firmas, distinguiendo entre los objetivos meramente empresariales y aquellos que tienen la consideración de familiares, cuestión, esta última, que marca la diferencia con respecto a otras empresas. Asimismo, también se ha tratado la relación de estos objetivos como una fase previa a la formulación de la estrategia.

Para acabar, recordamos que el primer capítulo finaliza examinando algunas particularidades del crecimiento de las empresas familiares, cuestión que nos ha permitido enlazar con el siguiente capítulo. De esta manera, haciendo referencia al ciclo de vida y a las estrategias de crecimiento que siguen estas firmas, hemos podido dar paso al tema central de esta Tesis: el proceso de internacionalización de las empresas.

El capítulo dos, dedicado al proceso de internacionalización y a su estudio en el caso de las empresas familiares, comienza justificando por qué las compañías deciden internacionalizarse atendiendo al fenómeno de la globalización. La disminución de las barreras entre países y el aumento de la competencia es una consecuencia que las empresas tendrán que asumir ante este fenómeno.

Atendiendo a esta situación, la internacionalización se presenta como una vía de crecimiento por la que pueden optar las compañías. Distintas teorías nos señalan, desde

diferentes perspectivas, este proceso. Así, el segundo apartado de este capítulo nos muestra los Modelos del Proceso, la Teoría de la Internalización, el Paradigma Ecléctico de Dunning, o el Enfoque Basado en los Recursos, como explicaciones alternativas en la investigación de la internacionalización de la empresa.

Seguidamente, una vez que hemos comentado determinadas consideraciones sobre este proceso de internacionalización en las empresas, pasamos a profundizar en el mismo centrándonos, en el tercer apartado, en las estrategias internacionales. En primer lugar, una de las cuestiones interesantes cuando se estudia este proceso es la forma de entrada hacia el nuevo mercado, la cual variará en función de numerosos factores. Es por ello que hemos planteado distintas estrategias de entrada, desde la exportación hasta la inversión directa en el exterior, que cobrarán importancia en la parte empírica de nuestro trabajo ya que serán utilizadas como determinantes del compromiso internacional de las compañías. En nuestro caso, un menor compromiso se asocia con formas de entrada que no requieren inversiones directas en el exterior mientras que una empresa estará más comprometida internacionalmente cuando realice inversiones directas en el extranjero. En segundo lugar, dedicamos un subapartado a la estrategia competitiva que adopta la empresa para competir en los mercados internacionales, explicando este tipo de estrategias a partir de las clasificaciones realizadas por distintos autores.

Finalmente, acabamos el segundo capítulo haciendo mención a determinadas cuestiones que van a afectar al proceso de internacionalización en el caso de la empresa, en general, y de las empresas familiares, en particular. Destacamos así que la elección de expandirse hacia nuevos mercados en el exterior va a venir condicionada por una serie de factores, los cuales determinan la conveniencia, dirección e intensidad de este proceso. Por ello, incluimos dos subapartados dedicados a examinar los factores tanto externos como internos que pueden afectar a dicho proceso internacional en una empresa. Pasando, posteriormente, a un tercero que se centra en aquellos factores que inciden de manera especial en las empresas familiares, agrupados en tres bloques relacionados con la aversión al riesgo, la generación que dirige la empresa y la estructura financiera de la misma. Para acabar este capítulo, hemos dedicado un espacio

a los resultados de la actividad internacional de la empresa y cómo éstos varían en función del compromiso que la misma haya adquirido respecto a los mercados exteriores y de la experiencia en dicho ámbito internacional.

Además, es en este capítulo dos donde encuadramos las distintas hipótesis planteadas para su posterior comprobación en la parte empírica. Estas hipótesis se agrupan en tres modelos relacionados con el último apartado de este capítulo. El primero, que considera los distintos factores que pueden afectar a las empresas, desde un punto de vista externo e interno. El segundo, que se centra en las empresas familiares para intentar indagar en aquellos factores de carácter familiar que afectan al compromiso internacional de las mismas. Y, el tercer modelo, que examina cómo el compromiso y la experiencia internacional condicionan los resultados percibidos por la dirección de la empresa.

Partiendo de esta base teórica, pasamos al tercer capítulo que pretende mostrar cómo se va a abordar el estudio de campo de aquellas cuestiones objeto de este trabajo. En primer lugar, justificamos la elección de la metodología utilizada. Atendiendo a que este trabajo se relaciona con un tipo de investigación explicativa, debido a la proposición de hipótesis que permiten dicha explicación del fenómeno a investigar, señalamos que la metodología elegida en esta investigación ha sido cuantitativa. No obstante, destacamos que también ha sido posible incluir un componente exploratorio debido a los escasos estudios que encontramos relacionados con el proceso de internacionalización seguido por las empresas familiares. Esta metodología nos ha permitido recoger información sobre el proceso de internacionalización seguido por las empresas a nivel nacional para poder establecer comparaciones entre dos grupos, familiares y no familiares, y confirmar o refutar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior permitiendo la generalización estadística entre ambos grupos de empresas. Asimismo, indicamos que se trata de un estudio transversal, el cual intenta obtener información de variables en diferentes contextos en un mismo periodo de tiempo.

Siguiendo con este capítulo, continuamos con el apartado que hace referencia al proceso de recogida de datos. La unidad de análisis elegida ha sido la empresa, y los

requisitos para esta investigación han sido, por un lado, escoger empresas ubicadas en España, es decir, con carácter nacional con el fin de poder conocer la realidad empresarial española en materia de comercio exterior abarcando diversos sectores. Por otro lado, también hemos considerado interesante la selección de empresas que tienen cierta actividad internacional. De esta forma, se han seleccionado en principio empresas exportadoras, debido a la dificultad de encontrar una base de datos que permitiera la identificación de otra forma de entrada. No obstante, utilizamos la información obtenida tras el estudio de campo para distinguir cualquier otra relación con los mercados extranjeros.

A lo anterior añadimos otra dificultad encontrada relacionada con las empresas familiares. A pesar de que el objeto de estudio de este trabajo se centra en comparar dos muestras de empresas, una familiar y otra que no lo es, no se ha identificado *a priori* el carácter familiar de la empresa. Debido a la inexistencia de datos que nos identifiquen a estas compañías, se ha realizado *ex post* tras la revisión de una serie de preguntas relacionadas con la propiedad y con la dirección, las cuales aparecen al principio de la encuesta enviada a las mismas. Así, tras la revisión de la base de datos empleada, se realizó un muestreo aleatorio simple con afijación proporcional por sectores, siendo interesante que todos ellos estuvieran igualmente representados en la muestra ya que el sector presenta una elevada importancia cuando tratamos el proceso de internacionalización.

Finalmente, en el tercer y cuarto apartado nos centramos en la recogida de datos, utilizando para ello la encuesta, la cual describimos en este apartado. Se definió de manera operativa cada una de las variables que iban a ser empleadas posteriormente y se explicó el proceso de recogida de datos. Acabamos este capítulo explicando las técnicas que se iban a utilizar para el análisis de los datos obtenidos.

Tras el envío de la encuesta y la obtención de la muestra final se procedió al análisis de los resultados. Es aquí donde comienza el capítulo cuatro de nuestra investigación, dedicado al planteamiento de los resultados y a su discusión. Hemos distinguido aquí cuatro apartados. El primero dedicado a la realización de un análisis

meramente descriptivo de la muestra y los tres siguientes correspondientes a los tres modelos que hemos comentado anteriormente y que pasamos a exponer a continuación.

En primer lugar, como ya hemos comentado, antes de comenzar con los resultados a través del análisis de los datos, hemos creído conveniente mostrar, en un primer apartado, la descripción de la muestra finalmente obtenida tras el estudio de campo. Así, a través de tablas y figuras ilustramos las características que presenta la muestra, las diferencias encontradas entre las empresas más o menos comprometidas internacionalmente o entre empresas familiares y no familiares. Esto nos ha permitido familiarizarnos con la muestra a la que, posteriormente, aplicamos determinados análisis estadísticos.

En segundo lugar, utilizamos la totalidad de las empresas de las que hemos obtenido respuesta para aplicar la técnica de la regresión logística, incorporando una variable de control al modelo relacionada con el carácter familiar que pueden presentar algunas compañías con el fin de determinar si ésta influye en el compromiso internacional. Tras la revisión de las hipótesis y de las variables que se iban a utilizar en este modelo, y la técnica estadística a emplear, pasamos a comentar los principales resultados que se han obtenido.

Los factores que inciden en el proceso de internacionalización de estas compañías ha sido una de las cuestiones resaltada y estudiada. Por un lado, aparecen los factores externos, entre los cuáles podemos destacar lo siguiente. Encontramos, por un lado, que la importancia que se le otorga a determinadas barreras exógenas pueden afectar al compromiso internacional de las compañías. Este análisis nos permite confirmar que cuanto más importante se consideran las barreras exógenas mayor es el compromiso internacional debido a la consideración de las mismas como una serie de costes que hay que minimizar a través de estructuras de gobierno integradas en la jerarquía de la empresa. Asimismo, dentro de estos factores externos destacamos otra cuestión relacionada con la competencia. Podemos confirmar que las empresas españolas con cierta actividad internacional que consideran muy importante la

competencia en el exterior se implantarán en el mismo con formas de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos, por ejemplo a través de exportaciones.

Por otro lado, desde el punto de vista interno también han sido varias las conclusiones que podemos extraer tras los análisis realizados. El tamaño, un factor interno de carácter organizativo, ha resultado ser un claro condicionante del compromiso en los mercados extranjeros. El hecho de que la empresa posea determinados recursos afecta de manera positiva en el compromiso internacional de la misma. Asimismo, la experiencia internacional, medida a través de la extensión geográfica que cubre la empresa con los países en los que está presente, también ha resultado condicionar positivamente a este compromiso internacional en el caso de las empresas españolas. Por último, también señalamos una relación positiva entre el nivel de estudios medio que posee la dirección y un mayor compromiso internacional a través de la realización de inversiones directas en el exterior, como un factor interno vinculado a la dirección.

Dejando a un lado las cuestiones relacionadas con el primer modelo y con los factores que afectan a un mayor o menor compromiso internacional de la empresa, nos hemos centrado, en el segundo modelo, en la muestra familiar para poder así determinar qué factores de carácter familiar afectan a este tipo de empresas, incorporando un grupo de características que sólo poseen estas firmas, las cuales no están incluidas en el modelo anterior.

Igual que para el primer modelo, después de exponer las hipótesis, variables y las técnicas a utilizar encontramos determinados resultados asociados a las empresas familiares españolas. En primer lugar, resaltamos que el avance en las sucesivas generaciones de la empresa se relaciona de manera positiva con el compromiso internacional. Esto permite destacar la disminución de la aversión al riesgo que presentan este tipo de empresas debido al paso de las generaciones. Lo mismo ocurriría en el siguiente caso. Así, en segundo lugar, la presencia de personal externo en la empresa familiar puede conducir a que las compañías opten por modos de entrada que requieran un mayor compromiso en los mercados extranjeros, enfatizando el papel que

ejercen estos externos en las empresas. Por último, también subrayamos la confirmación de la relación establecida que hace referencia a la autofinanciación. Atendiendo a los fondos de la familia podemos indicar que aquellas empresas que consideren importante estos fondos, ante la expansión internacional, estarán menos comprometidas internacionalmente, limitando el crecimiento en los mercados externos.

El último modelo que hemos considerado, el cual vuelve a recoger a la totalidad de la muestra, relaciona los resultados de la actividad internacional con la etapa en la que se encuentra la firma de su proceso de internacionalización y con la experiencia internacional.

Los resultados obtenidos para este tercer modelo nos indican que existe una relación positiva entre un mayor compromiso a nivel internacional y los resultados percibidos por la dirección de las empresas españolas respecto a su actividad en los mercados extranjeros. Algo similar ocurriría si atendemos a la experiencia internacional. Así, los resultados nos muestran que las firmas españolas que poseen una mayor experiencia, medida a través de los años operando en el extranjero y los países en los que están presentes, perciben unos mayores resultados.

CONTRIBUCIONES

Gracias al estudio de la problemática específica del proceso de internacionalización seguido por las empresas españolas, haciendo especial referencia a las empresas familiares, y teniendo en cuenta el incesante incremento del comercio internacional, este estudio puede contribuir atendiendo a diversas cuestiones.

En primer lugar, este trabajo pretende cubrir un vacío importante existente en la literatura referente a las empresas de propiedad familiar, centrándonos en uno de los aspectos clave que puede afectar a la supervivencia de las mismas. De hecho, son muchos los estudios que enfatizan un menor crecimiento y pocos los que intentan paliar esta problemática. Es por ello que se ha intentado contribuir ante esta carencia, a través

de un estudio de tipo cuantitativo presentando una serie de hipótesis que nos ayudaran a la comprensión de determinados aspectos relacionados con estas empresas.

En segundo lugar, se han expuesto los factores que inciden a la hora de tomar decisiones en el área internacional. Esto nos puede permitir extraer conclusiones sobre los elementos que actúan como estímulos o barreras a la actividad internacional. De esta forma, convendría enfatizar el papel que las Administraciones Públicas pueden jugar en este proceso y centrar la atención en aquellas cuestiones subrayadas por los empresarios, lo cual puede fomentar una mayor apertura hacia los mercados exteriores. A esto le sumamos que, atendiendo a la empresa familiar, lo anterior podría disminuir el elevado volumen de mortandad que estas compañías presentan por motivos como la tendencia a no llevar a cabo estrategias de crecimiento, siendo muchas veces reacias a una apertura internacional. Así, con esta investigación se pretende informar de cuál es la situación actual del entramado empresarial español y cómo perciben la situación de cara al exterior, con el fin de que estas instituciones públicas tengan mayores facilidades a la hora de diseñar las posibles líneas de mejora en el marco de las políticas actuales de promoción de las exportaciones o de las distintas formas de actividad internacional.

Por último, resaltamos el segundo modelo expuesto en esta investigación ya que éste es quizás el que pueda aportar una mayor luz a la teoría sobre la empresa familiar debido a los escasos estudios realizados en esta línea. Por ello consideramos que esta aportación puede contribuir de forma interesante a la literatura que combina teoría sobre empresa familiar e internacionalización.

LIMITACIONES

Una de las primeras limitaciones se relacionaría con el instrumento utilizado para la recogida de datos. La encuesta se caracteriza por poseer determinadas ventajas relacionadas con el alcance hacia determinados segmentos que se encuentren dispersos o alejados, con la eliminación del sesgo que pueden introducir los entrevistadores y con la posibilidad de conseguir una respuesta más meditada y anónima. Sin embargo, también encontramos diversas limitaciones que resaltamos en este apartado. Éstas se

relacionan principalmente con el bajo índice de respuesta que se obtiene o con la necesidad de elaborar un cuestionario que no exceda en cuanto a su dimensión para incentivar así que se incremente la respuesta por parte del encuestado. Una mayor profundización en determinadas cuestiones relacionadas con el proceso de internacionalización o con la empresa familiar podrían completar este estudio.

En segundo lugar, a la hora de considerar el compromiso internacional de la empresa, una de las cuestiones clave en nuestra investigación, nos hemos decantado por determinar este compromiso en función de la realización de inversiones directas en el exterior. En la discusión de las hipótesis ya planteamos una posible limitación al considerar sólo esta clasificación. Así, podríamos haber optado por considerar el control ejercido por la empresa ante la estrategia de entrada, empleando modos con un control total o parcial y examinando las diferencias entre ellos. O ampliar el rango de posibles estrategias distinguiendo entre exportaciones, licencias, *joint-ventures* o subsidiarias propias.

En tercer lugar, destacamos que este trabajo es de naturaleza estática, como pusimos de manifiesto en anteriores ocasiones, examinando determinadas cuestiones en un determinado momento del tiempo y no considerando cómo pueden estos factores cambiar a lo largo del tiempo. Esta última cuestión lograría enriquecer este trabajo ya que se podrían tener en cuenta las consecuencias de determinadas decisiones tomadas en el ámbito internacional.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Claramente los temas relacionados con la empresa familiar son amplios y presentan muchas posibilidades de investigación, por lo que no será difícil la continuación de su estudio en un futuro.

Así, a pesar de la existencia de gran cantidad de investigaciones sobre las estrategias de crecimiento a través de la internacionalización de las empresas, se debería poner un mayor énfasis en los estudios encaminados a descubrir las características que

poseen las empresas de propiedad familiar, ya que conforman un montante muy representativo del entramado empresarial nacional e internacional. Por ello, a través del uso de diferentes técnicas cuantitativas podríamos incrementar la comprensión de la internacionalización en el contexto de la empresa familiar. Así, se podría extender este estudio utilizando nuevas variables que permitieran, por ejemplo, plantear algún modelo de ecuaciones estructurales con el fin de poder enlazar todos los factores aquí presentados con los resultados de la actividad internacional. Esto nos permitiría incrementar el poder explicativo de los análisis y conectar distintos elementos cruciales en el proceso de internacionalización.

Del mismo modo, y con el fin de paliar algunas de las limitaciones planteadas anteriormente, podríamos ir más allá de la realización o no de inversiones directas en el exterior a la hora de considerar la estrategia de entrada. De este modo, se podrían incrementar las opciones para poder comparar entre distintas formas de abordar la apertura internacional o incluir otra serie de variables que nos permitan una mayor explicación de este fenómeno.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXOS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Factores externos:

7. Indique la importancia que le atribuye a las siguientes cuestiones ante la incidencia que pueden tener en su actividad internacional, entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante):

| | Nada importante (1) | Poco importante (2) | Indiferente (3) | Algo importante (4) | Muy importante (5) |
|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Falta de incentivos a la internacionalización por parte del gobierno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) El riesgo que conlleva la actividad internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Lenguajes y culturas diferentes en el mercado extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Competencia en los mercados extranjeros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Falta de canales de distribución en los mercados extranjeros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Altos costes de transporte para acceder a los mercados extranjeros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Altos aranceles o tarifas en los productos exportados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Procedimientos y regulaciones a la exportación confusas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Factores internos:

8. Respecto a la experiencia internacional, ¿por aproximadamente cuántos años su empresa opera en los mercados extranjeros?:

9. ¿En cuántos países está presente su empresa?:

10. Indique cómo posiciona a su empresa, en comparación con sus principales competidores en el mercado nacional e internacional, en cada uno de los cinco aspectos planteados. Elija entre 1 (mucho peor) y 5 (mucho mejor):

| | Mucho peor (1) | Peor (2) | Igual (3) | Mejor (4) | Mucho mejor (5) |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad del producto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Tecnología de producción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Precio de los productos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Reputación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Conteste cuál es la importancia que otorga a los siguiente objetivos relacionándolo con su proceso de internacionalización, eligiendo entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante):

| | Nada importante (1) | Poco importante (2) | Indiferente (3) | Importante (4) | Muy importante (5) |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Objetivo de crecimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Objetivo de rentabilidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Objetivo de estabilidad (seguridad) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Objetivo de diversificación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Señale con una cruz aquellos aspectos en relación a las características de la dirección de su empresa:

12.1 Edad media de los directivos:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a) Menos de 25 años | <input type="checkbox"/> d) Entre 45 y 55 años |
| <input type="checkbox"/> b) Entre 25 y 35 años | <input type="checkbox"/> e) Más de 55 años |
| <input type="checkbox"/> c) Entre 35 y 45 años | |

12.2 Nivel de estudios de la dirección:

- a) Primarios c) Universitarios medios
 b) BUP/COU/FP d) Universitarios superiores

12.3 Conocimientos de idiomas:

- Un idioma Dos idiomas Tres idiomas Cuatro idiomas Cinco idiomas

13. Conteste cuál es su percepción sobre las ventajas de la internacionalización, eligiendo entre 1 (muy en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo):

| | <i>Muy en desacuerdo</i> (1) | <i>En desacuerdo</i> (2) | <i>Indiferente</i> (3) | <i>De acuerdo</i> (4) | <i>Muy de acuerdo</i> (5) |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| a) Ayuda a desarrollar productos más competitivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Mejora la posición del mercado en España | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Más posibilidades de diversificar el riesgo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Mejora la rentabilidad de la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Ofrece mayores oportunidades de crecimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SI SU EMPRESA NO ES FAMILIAR PASE A LA PREGUNTA N°17

14. Valore cómo de importante considera los siguientes aspectos relacionados con la financiación necesaria para su actividad internacional, entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante):

| | <i>Nada importante</i> (1) | <i>Poco importante</i> (2) | <i>Indiferente</i> (3) | <i>Algo importante</i> (4) | <i>Muy importante</i> (5) |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| a) Importancia de los fondos del banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Importancia de los fondos de la familia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Importancia de la reinversión de los beneficios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Qué generación inició el contacto con los mercados extranjeros?

- a) Primera generación c) Tercera generación
 b) Segunda generación d) Cuarta o sucesivas generaciones

16. Valore en una escala de 1(muy negativa) a 5 (muy positiva) cómo han afectado o afectan las siguientes cuestiones en el avance internacional de la compañía:

| | <i>Muy negativa</i> (1) | <i>Negativa</i> (2) | <i>Indiferente</i> (3) | <i>Positiva</i> (4) | <i>Muy positiva</i> (5) |
|--|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| a) Preparación que tienen los miembros familiares que trabajan en la empresa ante la internacionalización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Preparación que tienen los miembros no familiares que trabajan en la empresa ante la internacionalización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Cultura organizacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Órganos de gobierno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Compromiso en el largo plazo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Interés de los miembros de la familia en nuevas oportunidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Familiares presentes en otros países | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Percepciones sobre los resultados de su actividad internacional:

17. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de sus ventas en el extranjero respecto a las ventas totales de su empresa?

18. Indique el grado de satisfacción de los siguientes ítems respecto al cumplimiento de los objetivos tras la actividad internacional señalando 1 (nada satisfecho) o 5 (muy satisfecho):

| | <i>Nada satisfecho</i> (1) | <i>Poco satisfecho</i> (2) | <i>Indiferente</i> (3) | <i>Algo satisfecho</i> (4) | <i>Muy satisfecho</i> (5) |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| a) Ingresos por ventas en el extranjero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Rentabilidad de la actividad internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Cuota de mercado en su principal mercado de destino | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Respecto al tamaño de su empresa, éste lo podemos medir a través del número de empleados. Señale con una X la opción que se corresponda con su situación:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> a) Menos de 10 trabajadores | <input type="checkbox"/> c) Entre 50 y 249 trabajadores |
| <input type="checkbox"/> b) Entre 10 y 49 trabajadores | <input type="checkbox"/> d) 250 o más trabajadores |

20. Del mismo modo, otra opción sería medir el tamaño a través del volumen de ventas. Indique aproximadamente el volumen de ventas totales de la empresa (en millones de euros):

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> a) Menos de 1 | <input type="checkbox"/> c) De 3 a 6 | <input type="checkbox"/> e) De 10 a 20 |
| <input type="checkbox"/> b) De 1 a 3 | <input type="checkbox"/> d) De 6 a 10 | <input type="checkbox"/> f) Más de 20 |

21. Señale el sector de actividad en el que se encuadra su empresa:

22. Indique aproximadamente el porcentaje de sus gastos en Investigación y Desarrollo sobre las ventas totales:

23. Indique aproximadamente el porcentaje de sus gastos en Publicidad sobre las ventas totales:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2: Descripción de las variables utilizadas

| VARIABLE | ETIQUETA | TIPO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|--|--------------------|--|
| porcepropiedad | Porcentaje de propiedad familiar | Ordinal | 4 categorías: (1) Menos del 25%; (2) Entre el 25-50%; (3) Entre el 50-75%; (4) Más del 75%. |
| dirección | Directivos externos o familiares | Nominal | 5 categorías: (1) DG familiar y directivos familiares; (2) DG familiar y directivos no familiares; (3) DG familiar y algunos directivos familiares; (4) DG externo y algunos directivos familiares; (5) DG externo y directivos no familiares. |
| familiar | Carácter familiar de la empresa | Nominal dicotómica | Recodificada a partir de la variable porcepropiedad y la variable dirección en 2 categorías: (0) No; (1) Sí. |
| profexternos | Presencia de profesionales externos en la dirección | Nominal dicotómica | Recodificada a partir de la variable dirección en 2 categorías: (0) No; (1) Sí. |
| generacion | Generación actual | Nominal | 5 categorías: (1) Primera; (2) Segunda; (3) Tercera; (4) Cuarta o sucesivas; (5) No procede. |
| comprointern | Estrategia de entrada elegida por la empresa | Nominal dicotómica | De respuesta múltiple convertida en una variable con 2 categorías: (0) no posee IDE; (1) posee IDE. |
| concentracion | Importancia de la concentración al competir | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| adaptacion | Importancia de la adaptación local para competir | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| desarrolloconoc | Desarrollo y transferencia conocimientos entre mercados | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| gobierno | Importancia de la falta de incentivos por parte del gobierno | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| riesgo | Riesgo de la actividad internacional | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |

| | | | |
|----------------------|---|--------------|---|
| difculturales | Lenguajes y culturas diferentes | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| canaldistrib | Falta canales de distribución | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| costestransp | Altos costes del transporte | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| aranceles | Altos aranceles y tarifas | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| regulaciones | Procedimientos y regulaciones a la exportación confusas | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| barrexogenas | Conjunto de barreras de carácter exógeno | Cuantitativa | Valor obtenido a partir de la puntuación media de las siguientes variables: riesgo, difculturales, canaldistrib, costestransp, aranceles y regulaciones. ($\alpha=0.72$) |
| competencia | Importancia de la competencia en el extranjero | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| añoextranjero | Años operando en el extranjero | Cuantitativa | Valores numéricos |
| países | Países en los que está presente | Cuantitativa | Valores numéricos |
| calidad | Posición de su empresa respecto a calidad | Ordinal | 5 valores: (1) Mucho peor; (2) Peor; (3) Igual; (4) Mejor; (5) Mucho mejor. |
| tecnología | Posición de su empresa respecto a tecnología | Ordinal | 5 valores: (1) Mucho peor; (2) Peor; (3) Igual; (4) Mejor; (5) Mucho mejor. |
| precio | Posición de su empresa respecto a precio | Ordinal | 5 valores: (1) Mucho peor; (2) Peor; (3) Igual; (4) Mejor; (5) Mucho mejor. |
| reputacion | Posición de su empresa respecto a reputación | Ordinal | 5 valores: (1) Mucho peor; (2) Peor; (3) Igual; (4) Mejor; (5) Mucho mejor. |
| ventajas | Ventajas respecto a la calidad, tecnología y reputación | Cuantitativa | Valor obtenido a partir de la puntuación media de las siguientes variables: calidad, tecnología y reputacion. ($\alpha=0.68$) |

| | | | |
|-------------------------|--|--------------|---|
| objestabilidad | Importancia de la estabilidad | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Importante; (5) Muy importante. |
| estudiosdirecc | Nivel de estudios de la dirección | Nominal | 4 categorías: (1) Primarios; (2) BUP/COU/FP; (3) Universitarios medios; (4) Universitarios superiores. |
| desarrolloptos | La internacionalización ayuda a desarrollar productos más competitivos | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| posicionmdo | La internacionalización ayuda a conseguir una mejor posición en el mercado | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| diversifriesgo | La internacionalización ayuda a la diversificación del riesgo | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| mejorarentab | La internacionalización ayuda a mejorar la rentabilidad | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| crecimiento | La internacionalización ayuda a conseguir mayores oportunidades de crecimiento | Ordinal | 5 valores: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Muy de acuerdo. |
| percepventajas | Conjunto de ventajas percibidas con la internacionalización | Cuantitativa | Valor obtenido a partir de la puntuación media de las siguientes variables: desarrolloptos, posicionmdo, diversifriesgo, mejorarentab y crecimiento. ($\alpha=0.55$) |
| fondosfamilia | Importancia de los fondos de la familia para el crecimiento | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Algo importante; (5) Muy importante. |
| reinvbcios | Importancia de la reinversión de los beneficios para el crecimiento | Ordinal | 5 valores: (1) Nada importante; (2) Poco importante; (3) Indiferente; (4) Algo importante; (5) Muy importante. |
| prepfamiliares | Influencia de la preparación de los familiares | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| prepnofamiliares | Influencia de la preparación de los no familiares | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |

| | | | |
|-----------------------|---|--------------|---|
| cultura | Influencia de la cultura | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| organosgno | Influencia de los órganos de gobierno | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| compromisolp | Influencia del compromiso a largo plazo | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| nuevasoport | Influencia del interés hacia nuevas oportunidades | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| familiaext | Influencia de la presencia de familiares en el exterior | Ordinal | 5 valores: (1) Muy negativa; (2) Negativa; (3) Indiferente; (4) Positiva; (5) Muy positiva. |
| caractintern | Conjunto de características internacionales de la empresa que afectan a la internacionalización | Cuantitativa | Valor obtenido a partir de la puntuación media de las siguientes variables: prepfamiliares , prepnofamiliares , cultura , organosgno , compromisolp , nuevasoport y familiaext . ($\alpha=0.70$) |
| ingresos | Valoración de los ingresos por ventas en el extranjero | Ordinal | 5 valores: (1) Nada satisfecho; (2) Poco satisfecho; (3) Indiferente; (4) Satisfecho; (5) Muy satisfecho. |
| rentab | Valoración de la rentabilidad de la actividad internacional | Ordinal | 5 valores: (1) Nada satisfecho; (2) Poco satisfecho; (3) Indiferente; (4) Satisfecho; (5) Muy satisfecho. |
| cuotamdo | Valoración de la satisfacción de la cuota de mercado del principal mercado de destino | Ordinal | 5 valores: (1) Nada satisfecho; (2) Poco satisfecho; (3) Indiferente; (4) Satisfecho; (5) Muy satisfecho. |
| resultados | Percepción de los resultados de la actividad internacional | Cuantitativa | Valor obtenido a partir de la puntuación media de las siguientes variables: ingresos , rentab , y cuotamdo . ($\alpha=0.75$) |
| ventas | Facturación en euros | Cuantitativa | Valores numéricos |
| logfacturacion | Logaritmo de la facturación | Cuantitativa | Valores numéricos |

ANEXO 3: Análisis relativos a la falta de respuesta

Principales estadísticos descriptivos atendiendo a los empleados y la facturación de las empresas que han respondido y las que no lo han hecho

| | Respuesta¹ | | Media |
|------------------------|------------------------------|------|--------------|
| | Sí | | |
| Nº de empleados | | 137 | 55.31 |
| | No | 1790 | 76.28 |
| Facturación | Sí | 129 | 12283.94 |
| | No | 1718 | 18959.03 |

Análisis de diferencias entre empresas que han respondido el cuestionario y empresas que no han respondido atendiendo al tamaño y a la facturación

| | Prueba T para la igualdad de medias | |
|--------------------|--|-------------------------|
| | t | Sig. (bilateral) |
| Empleados | -0.895 | 0.371 |
| Facturación | -0.861 | 0.389 |

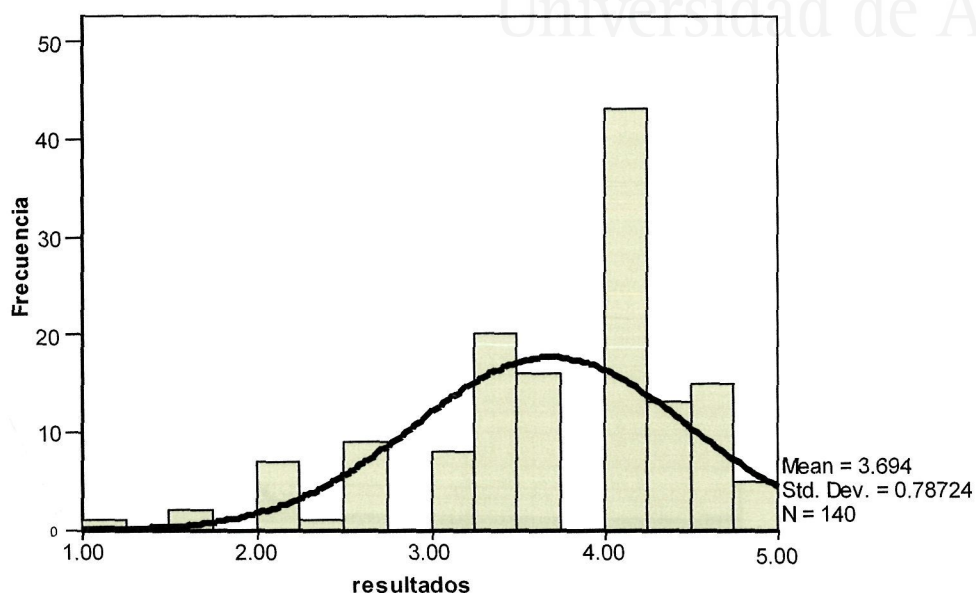
¹ Hay que aclarar que en la tabla no aparecen la totalidad de los casos, los cuales comprenderían unas 2.000 observaciones, debido a la inexistencia de algunos datos relativos al número de empleados y a la facturación en la base de datos que utilizamos para realizar este análisis.



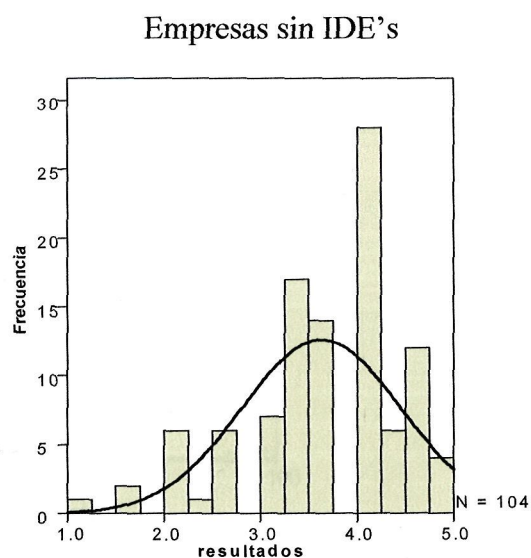
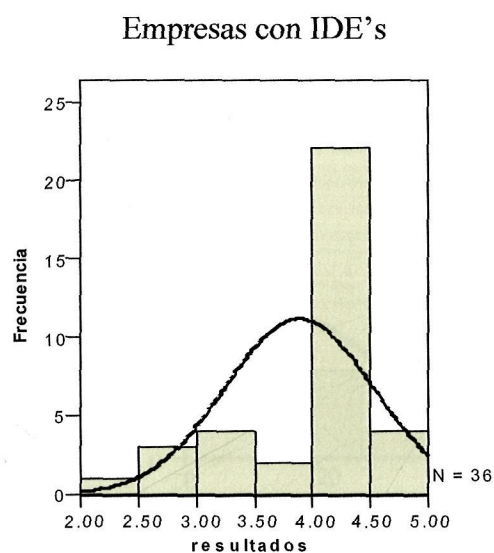
Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 4: Análisis gráfico de la distribución normal de los resultados percibidos con la actividad internacional

Distribución de la variable resultados de la actividad internacional para la totalidad de la muestra



Distribución de la variable resultados de la actividad internacional para los grupos de empresas que poseen IDE's y que no las poseen

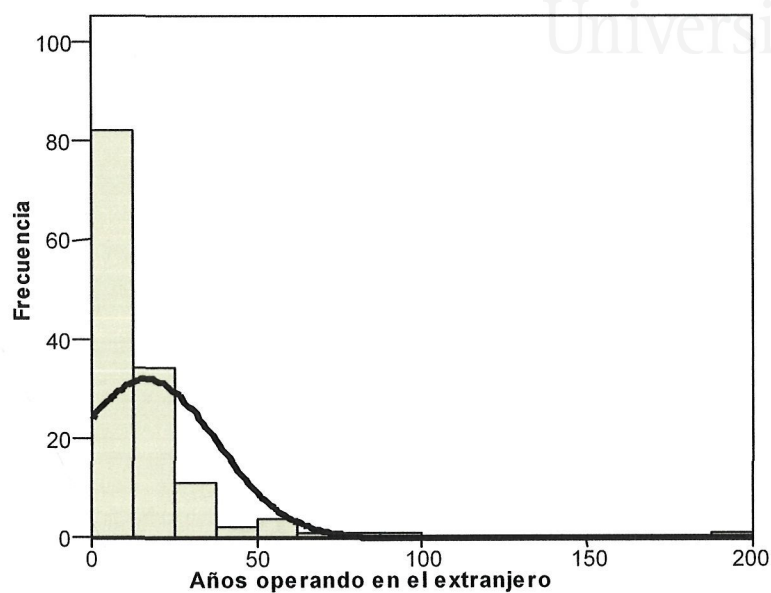


Test de Kolmogorov-Smirnov para la variable que recoge el resultado de la actividad internacional

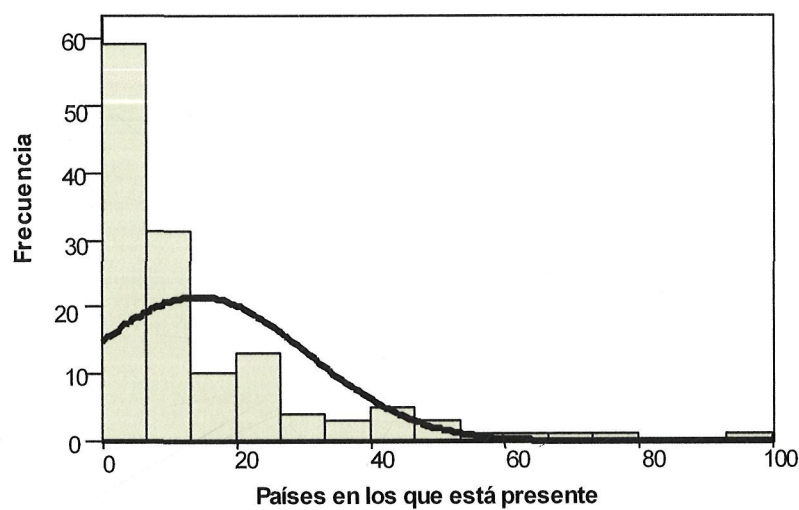
| | resultado |
|---|------------------|
| Media | 3.69 |
| Desviación típica | 0.78 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | 2.296 |
| Significación asintótica (bilateral) | 0.000 |

ANEXO 5: Análisis gráfico de la distribución normal de las variables que recogen la experiencia internacional

Distribución de la variable años de experiencia en el ámbito internacional



Distribución de la variable que recoge los países en los que está presente la empresa



Test de Kolmogorov-Smirnov para las variables resultado de la actividad internacional, años de experiencia internacional y países en los que está presente la empresa

| | resultado | añoexperiencia | países |
|---|------------------|-----------------------|---------------|
| Media | 3.69 | 16.29 | 14.26 |
| Desviación típica | 0.78 | 21.35 | 16.40 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | 2.296 | 3.166 | 2.582 |
| Significación asintótica (bilateral) | 0.000 | 0.000 | 0.000 |



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

BIBLIOGRAFÍA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

AABY, N-E.; SLATER, S. F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88". *International Marketing Review*, Vol.6, nº4, págs.7-26.

ABELLA, S. (2000): "El tamaño de la empresa familiar: modelos y evidencia empírica". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

ACEDO, F. J. (2003): *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis Doctoral. Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Sevilla.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalisation Factors". *Journal of International Business Studies*, Vol.23, nº1, págs.1-27.

ALARCÓN, J. E.; SALDAÑA, P. (1996): "La carcoma del árbol generacional: podar o abonar". *VI Congreso Nacional de ACEDE*, La Coruña.

ALBRECHT, K. (1996): *La misión de la empresa*. Ed. Paidós, Barcelona

ALLEN, M. P.; PANIAN, S. K. (1982): "Power, Performance, and Succession in the Large Corporation". *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, nº4, págs.538-547.

ALONSO, J. A. (1991): "La empresa española y los mercados internacionales". *Revista de Economía*, nº11, págs.2-10.

ALONSO, J. A. (1993): "Capacidades exportadoras y estrategia internacional". En *Empresas y Empresarios Españoles en la encrucijada de los noventa*. VII Jornadas de Economía Española, Ed. Cívitas S.A.

ALONSO, J. A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, nº725, págs.127-143.

ALONSO, J. A.; DONOSO, V. (1996): "La internacionalización como estrategia competitiva de las pyme". En el Informe Anual IMPI (1995): *La pequeña y mediana empresa en España*, Madrid.

AMAT, J. (2003): "La renovación estratégica en la empresa familiar". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº39, págs.43-59.

AMAT, J. M. (1998): *La continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

AMBROSE, D. M. (1983): "Transfer of the Family-Owned Business". *Journal of Small Business Management*, Vol.21, nº1, págs.49-56.

ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, Vol.24, nº2, págs.209-231.

ANDERSEN, O. (1997): "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks". *Management International Review*, Vol.37, nº2, págs.27-42.

ANDERSON, C. R.; PAINE, F. T. (1975): "Managerial Perceptions and Strategic Behavior". *Academy of Management Journal*, Vol.18, nº4, págs.811-823.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*, Vol.17, nº3, págs.1-26.

ANDREWS, K. R. (1977): *El concepto de Estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra, S.A., Pamplona.

ANSOFF, H. I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra, S.A., Pamplona-Barcelona.

ANSOFF, H. I. (1989): *Stratégie du Développement de l'Entreprise*. Les Éditions d'Organisation, París.

ARAGONÉS J. (1992): "La sucesión en las Empresas Familiares". *Alta Dirección*, nº162, págs.127-133.

ARIÑO, A.; CAPPUYNS, K.; GALLO, M. A.; MÁÑEZ, I. (2000): "El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H. (1996): "How to Make Better Decisions". *Nation's Business*, Vol.84, nº1, págs.39-41.

ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. (2002): *Family Business Sourcebook*. Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.

ASTRACHAN, J. H.; KOLENKO, T. A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices". *Family Business Review*, Vol.7, nº3, págs.251-262.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M. (1997): "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets". *Journal of International Business Studies*, Vol.28, nº1, págs.145-175.

AVILA, S. M.; AVILA, R. A.; NAFFZIGER, D. W. (2003): "A Comparison of Family-Owned Businesses: Succession Planners and Nonplanners". *Journal of Financial Service Professionals*, Vol.57, nº3, págs.85-93.

AXINN, C. N. (1988): "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?". *International Marketing Review*, Vol.5, nº2, págs.61-71.

AZORÍN, F.; SÁNCHEZ-CRESPO, J. L. (1986): *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Alianza Editorial, Madrid.

BAMBERGER, I. (1983): "Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms". *International Small Business Journal*, Vol.1, nº4, págs.25-39.

BARACH, J. A.; GANTISKY, J.; CARSON, J. A.; DOOCHIN, B. A. (1988): "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business". *Journal of Small Business Management*, Vol.26, nº2, págs.49-56.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. (1996): "Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning". *Strategic Management Journal*, Vol.17, nº2, págs.151-166.

BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. (1976): "Transferring Power in the Family Business". *Harvard Business Review*, Vol.54, nº4, págs.105-114.

BARNEY, J. (1991): "The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects". *Journal of Management*, Vol.17, nº1, págs.99-120.

BARNEY, J. (1992): "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis". *Advances in Strategic Management*, Vol.8, págs.39-61.

BARRY, B. (1975): "The Development of Organization Structure in the Family Firm". *Journal of General Management*, Vol.3, nº1, págs.42-60.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. McGraw-Hill, Madrid.

BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D.; GILLESPIE, K. (1985): "Common Factors Underlying Barriers to Export: A Comparative Study in the US Paper Industry". *Journal of International Studies*, Vol.16, nº3, págs.111-123.

BAYSINGER, B. D.; MEINERS, R. E.; ZEITHAMI, C. P. (1981): *Barriers to Corporate Growth*. Lexington, MA: Lexington.

BECKHARD, R.; DYER, W. G. (1983): "Managing Continuity in the Family-Owned Business". *Organizational Dynamics*, Vol.12, nº1, págs.5-12.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. (1986): "Executive and Corporate Correlates of Financial Performance in Smaller Firms". *Journal of Small Business Management*, Vol.24, nº2, págs.8-15.

BERAZA, A. (2000): "El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº8, págs.17-27.

BILKEY, W. J. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol.9, nº1, págs.33-46.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. (1977): "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol.8, nº1, págs.93-98.

BIOSCA, D. (1999): "Los siete errores más habituales en las empresas familiares". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº15, págs.49-53.

BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. (2002): "Family Business Research: The Evolution of An Academic Field". *Family Business Review*, Vol.15, nº4, págs.337-349.

BIRLEY, S. (1986): "Succession in the Family Firm". *Journal of Small Business Management*, Vol.24, nº3, págs.36-43.

BIRLEY, S. (1987): "New Ventures and Employment Growth". *Journal of Business Venturing*, Vol.2, nº2, págs.155-165.

BIRLEY, S.; NG, D.; GODFREY, A. (1999): "The Family and The Business". *Long Range Planning*, Vol.32, nº6, págs.598-608.

BISQUERRA, R. (1987): *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa. Un enfoque informático con los paquetes BMDP y SPSSX*. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.

BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD (Vol. I)*. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.

BONACCORSI, A. (1992): "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, Vol.23, nº4, págs.605-635.

BROUTHERS, K. D. (2002): "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance". *Journal of International Business Studies*, Vol.33, nº2, págs.203-221.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; WERNER, S. (2003): "Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, Vol.24, págs.1239-1248.

BROWN, J. R.; DEV, C. S.; ZHOU, Z. (2003): "Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control". *Journal of International Business Studies*, Vol.34, nº5, págs.473-488.

BROWN, R. (1995): "Family Business: Rethinking Strategic Planning". *Paper presented at the 40th Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.

BROWN, R. B.; COVERLEY, R. (1999): "Succession Planning in Family Businesses: A Study From East Anglia, U.K.". *Journal of Small Business Management*, Vol.37, nº1, págs.93-97.

BUCHHOLZ, B. B.; CRANE, M.; NAGER, R. W.; ORTEGA, A. (2000): *Respuestas a la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A., Bilbao.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. (1998): "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach". *Journal of International Business Studies*, Vol.29, nº3, págs.539-561.

BUENO, E. (1993): "La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas". En SÁNCHEZ, M. P. (eds.): *Los grandes retos de la economía española en los noventa*. Ed. Pirámide, Madrid.

BURTON, F. N.; SCHLEGELMILCH, B. B. (1987): "Profile Analysis of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement". *Management International Review*, Vol.27, nº1, págs.38-49.

CABRERA, M. K. ; DE SAÁ, P.; GARCÍA ALMEIDA, D. (2001): "The Succession Process From a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm". *Family Business Review*, Vol.14, nº1, págs.37-47.

CABRERA, M. K. ; GARCÍA ALMEIDA, D. (2000): "La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar". *Esic Market*, nº106, págs.237-247.

CABRERA, M. K.; GARCÍA FALCÓN, J. M. (1999): "La empresa familiar: Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.18, nº1, págs.7-29.

CABRERA, M. K.; SANTANA, D. J. (2002): "El gobierno en la empresa familiar". *Boletín de Estudios Económicos*, nº177, págs.467-481.

CALDER, G. H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business". *Business Horizons*, nº4, págs.93-102.

CALOF, J. L. (1994): "The Relationship Between Firm Size An Export Behavior Revisited". *Journal of International Business Studies*, second quarter, págs.367-387.

CAMISÓN, C. (2000): "La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

CAMISÓN, C.; BOU, J. C.; ROCA, V. (2004): "Enlace estrategias genéricas-resultados: efectos de interacción derivados del concepto de «congruencia estratégica»". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, nº3, págs.7-26.

CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Mc Graw Hill-Interamericana de España, S.A., Madrid.

CAÑAS, L.; FUENTES, G.; SÁNCHEZ, S.; VALLEJO, M. C. (2000): "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

CAPPUYNS, K. (2000): "Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº23, págs.22-32.

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. (2003): *La planificación estratégica de la Familia Empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Colección del Instituto de Empresa Familiar. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.

CARLSSON, G.; KARLSSON, K. (1970): "Age, Cohorts and the Generation of Generations". *American Sociological Review*, Vol.35, págs.710-718.

CASADO, F.; MERINO, F.; SALAS FUMÁS, V.; SOLÉ, J. (1997): "Eficiencia de las empresas familiares industriales en España". *Barcelona Management Review*, nº4, págs.42-52.

CASTÁN, J. M.; TRIADO, J. (1988): "Consideraciones sobre la gestión de las principales variables productivas que influyen en la rentabilidad global de la empresa". *Revista de Economía y Empresa*, Vol.8, nº20, págs.177-190.

CASTRESANA, J. I.; FERNÁNDEZ ORTIZ, R. (2003): "Factores explicativos del compromiso exportador de la pyme familiar". *XVII Congreso Nacional-XIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Bourdeaux, Francia.

CAVUSGIL, S. T. (1984): "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management Studies*, Vol.21, nº1, págs.3-22.

CAVUSGIL, S. T.; BILKEY, W. J.; TESAR, G. (1979): "A Note on the export Behavior of Firms: Exporters Profiles". *Journal of International Business Studies*, Vol.10, nº1, págs.91-97.

CAVUSGIL, S. T.; NAOR, J. (1987): "Firm and management Characteristics As Discriminators of Export Marketing Activity". *Journal of Business Research*, Vol.15, nº3, págs.221-235.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, Vol.58, nº1, págs.1-21.

CAZORLA, L. (1997): "La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes". *Información Comercial Española*, nº761, págs.49-66.

CEA, M. A. (1999): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.

CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge MA.

CHANG, S-J.; ROSENZWEIG, P. M. (2001): "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment". *Strategic Management Journal*, Vol.22, págs.747-776.

CHILD, J. (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of the Strategic Choice". *Sociology*, Vol.6, nº1, págs.1-22.

CHITTENDEN, F.; HALL, G.; HUTCHINSON, P. (1996): "Small firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and An Empirical Investigation". *Small Business Economics*, Vol.8, nº1, págs.59-67.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. (2002): "The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, nº4, págs.113-130.

CHRISTENSEN, C. H.; DA ROCHA, A.; GERTNER, R. K. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of Business Studies*, Vol.18, nº3, págs.61-77.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. (2003): "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers". *Family Business Review*, Vol.16, nº2, págs.89-107.

CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. (1987): "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses". *American Journal of Small Business*, Vol.12, nº2, págs.53-66.

CHURRUCA, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J. (1995): "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica". *Harvard Deusto Business Review*, nº66, págs. 30-39.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GASCÓ, J. L. (1995): "La cultura corporativa como elemento integrador de la administración de empresas". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.50, nº155, págs.301-314.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M.; MOLINA, H. (1998): *Manual de Administración de Empresas*, Ed. Cívitas, Madrid, 4ª edición.

CLAVER, E.; MOLINA, J. F.; QUER, D. (2000) “Un enfoque estratégico para la internacionalización en la empresa familiar”. *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

CLAVER, E.; QUER, D. (2000): *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario, Alicante.

CLAVER, E.; QUER, D. (2004): “Choice Between Modes of Foreign Direct Investment: New Empirical Evidence in an Emergent Market”. *30th European International Business Academy Annual Conference*, Ljubljana, Slovenia.

COASE, R. H. (1937): “The Nature of the Firm”. *Económica*, Vol.4, nº16, págs.386-405.

COLE, P. (2000): “Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in the Business”. *Family Journal*, Vol.8, nº4, págs.351-359.

CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. (1998): “Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector”. *Journal of International Business Studies*, Vol.29, nº2, págs.325-356.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. (1985): “The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance”. *Journal of International Business Studies*, Vol.16, nº1, págs.37-55.

CORBETTA, G. (2000): “La continuidad de la empresa familiar. Condiciones que facilitan una transición generacional efectiva”. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº21, págs.21-26.

CORONA, J. (2003a): “Cultura, Mediación y Liderazgo en la Empresa Familiar”. *Curso extraordinario de Empresa Familiar*, Universidad de Salamanca, Julio, Salamanca.

CORONA, J. (2003b): “La empresa familiar como fuente de actividad emprendedora”. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº39, págs.61-67.

CRESWELL, J. W. (2003): *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, California, Second Edition.

CROMIE, S.; STEPHENSON, B.; MONTEITH, D. (1995): “The Management of Family Firms: An Empirical Investigation”. *International Small Business Journal*, Vol.13, nº4, págs.11-34.

CUATRECASAS, E. (1999): "Estrategias para crecer en la empresa familiar". Jornada de trabajo *Organización y expansión de la empresa familiar*. Empresa Familiar de Castilla y León.

CUBBIN, J.; LEECH, D. (1983): "The Effect of Shareholder Dispersion on the Degree of Control in British Companies: Theory and Measurement". *Economic Journal*, Vol.93, nº370, págs.351-369.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

CZINKOTA, M. R.; JOHNSTON, W. J. (1983): "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference". *Journal of International Business Studies*, Vol.14, nº1, págs.147-153.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R. (1994): "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure". *Academy of Management Journal*, Vol.37, nº6, págs.1603-1617.

DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1991): "Family Firms are Different". *Review of Business*, Vol.13, nº1-2, págs.3-5.

DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1992): "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms". *Family Business Review*, Vol.5, nº2, págs.117-136.

DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily- Managed Businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol.31, nº2, págs.79-90.

DAILY, C. M.; THOMPSON, S. S. (1994): "Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination". *Family Business Review*, Vol.7, nº3, págs.237-249.

DASCHER, P. E.; JENS, W. G. (1999): "Family Business Succession Planning". *Business Horizons*, Vol.42, nº5, págs.2-4.

DAVIDSON, W. H. (1983): "Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy". *Journal of Business Research*, Vol.11, págs.439-456.

DAVIS, J.; TAGIURI, R. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Working paper*, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en *Family Business Review*, 1996, Vol.9, nº2, págs.199-208.

DAVIS, J.; TAGIURI, R. (1989): "Life Stages and Father-Son Work Relationships". En ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. (2002): *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. (2000): "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business". *Family Business Review*, Vol.13, nº2, págs.107-120.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. (2001): "The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study". *Journal of Small Business Management*, Vol.39, nº1, págs.14-30.

DAVIS, P. S.; STERN, D. (1981): "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective". *Human Relations*, Vol.34, nº3, págs.207-224. En GALLO, M. A. (1996): *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

DAVIS, S. M. (1968): "Entrepreneurial Succession". *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, nº3, págs.402-416.

DE AGUIAR, E. (1998): *Beneficios Fiscales en la Empresa Familiar: Patrimonio y Sucesiones*. Colección de Estudios e Informes nº13, Servicios de Estudios de La Caixa.

DE ARQUER, J. (1979): *La empresa familiar*. Ed. Universidad de Navarra, S.A., Pamplona.

DE ARQUER, J. (1992): "Pyme y empresa familiar". *Alta Dirección*, nº166, págs.459-464.

DE KETELE, J-M.; ROEGIERS, X. (1995): *Metodología para la recogida de información*. Editorial La Muralla, SA, Madrid.

DE LA FUENTE, J. M.; BLANCO, V.; CASTRILLO, L. A.; DE QUEVEDO, E. (2003): "La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis". *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.

DENIS, J-E.; DEPELTEAU, D. (1985): "Market Knowledge Diversification and Export Expansion". *Journal of International Business Studies*, Vol.16, nº3, págs.77-89.

DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. (1988): "Identifying Differences Between High- and Low-Involvement Exporters". *International Marketing Review*, Vol.5, nº2, págs.52-60.

DONCKELS, R.; AERTS, R. (1995): "Internationalization and Ownership: Family Versus Non-Family Enterprises". *Proceeding of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.

DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experience from STRATOS". *Family Business Review*, Vol.4, nº2, págs.149-160.

DONNELLEY, R. G. (1964): "The Family Business". *Harvard Business Review*, Vol.42, págs.93-105.

DOUGLAS, S.; CRAIG, C. S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy". *The Columbia Journal of World Business*, Vol.24, nº3, págs.47-58.

DROZDOW, N.; CARROLL, V. P. (1997): "Tools for Strategy Development in Family Firms". *Sloan Management Review*, Vol.39, nº1, págs.75-88.

DUMAS, C. (1992): "Integrating the Daughter Into Family Business Management". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, nº4, págs.41-55.

DUNNING, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. George Allen & Unwin (Publishers) Ltd., London.

DUNNING, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions". *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº1, págs.1-31.

DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley. Publishing company, New York.

DURÁN HERRERA, J. J. (1977): *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Pirámide, Madrid.

DURÁN HERRERA, J. J. (1990): *Estrategias y evolución de inversiones directas en el exterior*. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

DURÁN HERRERA, J. J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, nº735, págs.21-41.

DURÁN HERRERA, J. J. (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*. Ediciones Pirámide, Madrid.

DURÁN HERRERA, J. J.; GALLARDO, F. (1994): "La estrategia de internacionalización de las operadoras de telecomunicaciones". *Información Comercial Española*, nº735, págs.89-103.

DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F. A.; MISCHKE, G. A. (2002): "Passing the Baton- The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession". *Journal of Business Venturing*, Vol.17, nº2, págs.143-162.

DYER, W. G. (1986): *Culture Change in Family Firms: Anticiping and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass Inc., Publishers.

DYER, W. G. (1989): "Integrating Professional Management Into a Family Owned Business". *Family Business Review*, Vol.2, nº3, págs.221-235.

DYER, W. G. (2003): "The Family: the Missing Variable in Organizational Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, nº4, págs.401-416.

DYER, W. G.; HANDLER, W. (1994): "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, nº1, págs.71-83.

DYER, W. G.; SÁNCHEZ, M. (1998): "Current State of Family Business Theory and Practice As Reflected in Family Business Review 1988-1997". *Family Business Review*, Vol.11, nº4, págs.287-295.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. (1991): *Management Research. An Introduction*. SAGE Publications, Great Britain.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A; SHARMA, D. (1997): "Experimental Knowledge and Cost in the Internationalisation Process". *Journal of International Business Studies*, Vol.28, nº2, págs.337-360.

ERRAMILLI, M. K. (1991): "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol.22, nº3, págs.479-501.

ERRAMILLI, M. K.; AGARWAL, S.; DEV, C. S. (2002): "Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol.33, nº2, págs.223-242.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. (1993): "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, Vol.57, nº3, págs.19-38.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. (1983): "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, Vol.26, nº2, págs.301-325.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Civitas, Madrid.

FERNÁNDEZ, C. M.; CASADO, M. (1994): "La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas". *Información Comercial Española*, nº726, págs.77-97.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2001): "Estrategias y estructuras de la pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?". *Papeles de Economía Española*, nº89/90, págs.256-271.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2002): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar". *Documento de Trabajo 02-18(11)*, Series de Economía de Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2003): "Iniciativas internacionales de la empresa familiar". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº39, págs.68-75.

FERRÁN, M. (1996): *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid.

FIEGENER, M. K.; BROWN, B. M.; PRINCE, R. A.; FILE, K. M. (1996): "Passing on Strategic Vision. Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms". *Journal of Small Business Management*, Vol.34, nº3, págs.15-26.

FOX, M.; NILAKANT, V.; HAMILTON, R. T. (1996): "Managing Succession in Family-Owned Businesses". *International Small Business Journal*, Vol.15, nº1, págs.15-25.

FRANCIS, B. C. (1993): "Family Business Succession Planning". *Journal of Accountancy*, Vol.176, nº2, págs.49-51.

FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R.; HARTMAN, E. (1988): "Values and the Foundations of Strategic Management". *Journal of Business Ethics*, Vol.7, nº11, págs.821-834.

FROOT, K. A.; STEIN, J. C. (1991): "Exchange Rates and Foreign Private Investment: An Imperfect Capital Markets Approach". *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.106, nº4, págs.1191-1218.

GALBRAITH, J. K. (1978): *El Nuevo estado industrial*. Ed. Ariel, Barcelona, 3ª edición.

GALLO, M. A. (1992): "Cultura en Empresa Familiar". En GALLO, M. A.; FONT, V. (1993): *La Empresa Familiar 4*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

GALLO, M. A. (1995): *Empresa Familiar. Textos y casos*. Editorial Praxis, S.A., Barcelona.

GALLO, M. A. (1998): *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes nº12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.

GALLO, M. A. (2002): "Evolución hacia una empresa familiar y multinacional". *Seminario impartido en la Universidad de Alicante*, Departamento de Organización de Empresas, Alicante.

GALLO, M. A.; ARIÑO, A.; MÁÑEZ, I.; CAPPUYNS, K. (2002): "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar". *Documento de Investigación nº477*, IESE.

GALLO, M. A.; CAPPUYNS, K. (1999): "La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº16, págs.38-44.

GALLO, M. A.; ESTAPÉ, M. J. (1996): "La empresa familiar en el sector español de la alimentación y bebidas". En GALLO, M. A. (eds.): *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, nº39, págs.67-85.

GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1996): "Important Factors in Family Business Internationalization". *Family Business Review*, Vol.9, nº1, págs.45-59.

GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1998): "La proyección internacional de la Empresa Familiar". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº11, págs.41-45.

GALLO, M. A.; LUOSTARINEN, R. (1991): "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares". En GALLO, M. A.; FONT, V. (1993): *La Empresa Familiar 4*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

GALLO, M. A.; SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors". *Family Business Review*, Vol.4, nº2, págs.181-190.

GALLO, M. A.; VILASECA, A. (1996): "Finance in Family Business". *Family Business Review*, Vol.9, nº4, págs.387-401.

GALVE, C.; SALAS FUMÁS, V. (1996): "Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence From Spain". *Managerial and Decision Economics*, Vol.17, nº6, págs.575-586.

GARCÍA ÁLVAREZ, E.; LÓPEZ SINTAS, J. (2003): "Valores para emprender o valores para continuar". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº39, págs.29-41.

GARCÍA ÁLVAREZ, E.; LÓPEZ SINTAS, J.; SALDAÑA, P. (2002): "Socialization Patterns of Successors in First- to Second- Generation Family Businesses". *Family Business Review*, Vol.15, nº3, págs.189-203.

GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988): "The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation". *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.4, nº2, págs.305-336.

GEERAERTS, G. (1984): "The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, nº2, págs.232-237.

GERINGER, J. M. (1991): "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol.22, nº1, págs.41-62.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON McCOLLON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. (1993): "Horses of Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations". *Sloan Management Review*, Vol.34, nº2, págs.23-35.

GIBSON, B. (2002): "A Cluster Analysis Approach to Financial Structure in Small Firms in the United States". *USASBE Annual National Conference An Entrepreneurial Bonanza*, Reno, Nevada.

GÓMEZ, G. (2001): "El éxito en la empresa familiar. Un estudio del desempeño económico y familiar en empresas familiares colombianas". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº27, págs.49-56.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. (2003): "The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations". *Academy of Management Journal*, Vol.46, nº2, págs.226-237.

GRAHAM, E. M. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional". *Moneda y Crédito*, nº194, págs.13-57.

GRANDE, I.; ABASCAL, E. (1996): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic Editorial, Madrid.

GRANT, R. M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishing, Malden, 4ª edición.

GREINER, L. E. (1998): "Evolution and Revolution As Organizations Grow". *Harvard Business Review*, Vol.76, nº3, págs.55-68.

GRIPSRUD, G. (1990): "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan". *Journal of International Business Studies*, Vol.21, nº3, págs.469-485.

GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, Vol.19, nº4, págs.293-317.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. (1999): "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, Vol.12, nº1, págs.1-25.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall, Madrid, 5ª Edición.

HALL, C. (1995): "Skilling for Internationalisation: Findings from OECD Research on the Globalisation of SME's". *Paper presented at the 40th Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.

HANDLER, W. C. (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses". *Family Business Review*, Vol.2, nº3, págs.257-276.

HANDLER, W. C. (1990): "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members". *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.15, nº1, págs.37-51.

HARPER, B. J.; CHURCHILL, N. C. (1987): "Serving Small Business: What CPA's Should Know". *Journal of Accountancy*, Vol.163, nº6, págs.120-127.

HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J. I.; WARD, J. L. (1994): "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?". *Family Business Review*, Vol.7, nº2, págs.159-174.

HARVEY, M.; EVANS, R. (1994): "Family Business and Multiple Levels of Conflict". *Family Business Review*, Vol.7, nº4, págs.331-348.

HARVEY, S. J. (1999): "Owner As Manager, Extended Horizons and the Family Firm". *International Journal of the Economics of Business*, Vol.6, nº1, págs.41-55.

HARZING, A-W. (2002): "Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes". *Strategic Management Journal*, Vol.23, págs.211-227.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic management: An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

HENNART, J-F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, Vol.9, nº4, págs.361-374.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. (1990): "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode". *Strategic Management Journal*, Vol.11, nº2, págs.117-128.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. (1996): *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. McGraw-Hill, Madrid, 3ª edición.

HILL, C. W. L.; KIM, W. C. (1988): "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Wnterprise: A Transaction Cost Model". *Strategic Management Journal*, Vol.9, págs.93-104.

HITT, M. A.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J. L.; BORZA, A. (2000): "Partner Selection in a Merging and Developed Market Context: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives". *Academy of Management Journal*, Vol.43, nº3, págs.449-467.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. (1997): "International Diversification. Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms". *Academy of Management Journal*, Vol.40, nº4, págs.767-798.

HOFSTEDE, G. H. (1980): "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, Vol.9, nº1, págs.42-53.

HOLLANDER, B. A.; ELMAN, N. S. (1988): "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry". *Family Business Review*, Vol.1, nº2, págs.145-164.

HORST, T. (1972): "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad". *Review of Economics and Statistics*, Vol.54, nº3, págs.258-266.

HURTADO, N. E. (2003): "La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, nº4, págs.167-184.

HUSSEY, J.; HUSSEY, R. (1997): *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. PALGRAVE, Great Britain.

HYMER, S. M. (1976): *The International Operations of National Firms*. MIT Press, Cambridge.

HYUK, J. (2000): "Market Entry and Locational Strategies in International Expansion: A Theoretical Approach Based on the Incremental Model and Its extensión". *26th European International Business Academy Annual Conference*, Maastricht.

JARILLO, J. C.; MARTÍNEZ, J. I. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw Hill- Interamericana de España, S.A., Madrid.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, Vol.3, págs.305-360.

JIMÉNEZ DE PARGA, R. (1998): "El arbitraje como medio de resolución de los conflictos en la empresa familiar". *Alta Dirección*, nº202, págs.441-443.

JOFFRE, P. (1986): "Le Rôle de la Taille ne Doit Pas éter Surestimé". *Revue Française de Gestion*, nº55, págs.45-58.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol.8, nº1, págs.23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation". *International Marketing Review*, Vol.7, nº4, págs.10-24.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases". *The Journal of Management Studies*, Vol.12, nº3, págs.305-322.

JOHNSTON, W.; CZINKOTA, M. R. (1985): "Export Attitudes of Industrial Manufacturers". *Industrial Marketing Management*, Vol.14, nº2, págs.123-132.

JONES, W. D. (1982): "Characteristics of Planning in Small Firms". *Journal of Small Business Management*, Vol.20, nº3, págs.15-19.

KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F. (2000): "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, nº2, págs.27-42.

KEPNER, E. (1991): "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective". *Family Business Review*, Vol.4, págs.445-461.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1988): "The Dark Side of CEO Succession". *Harvard Business Review*, Vol.66, nº1, págs.56-60.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1993): "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". *Organizational Dynamics*, Vol.21, nº3, págs.59-71.

KIRCHHOFF, B. A.; KIRCHHOFF, J. J. (1987): "Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol.25, nº4, págs.25-31.

KIRPALANI, V. H.; MACINTOSH, N. B. (1980): "International Marketing Effectiveness of Technology Oriented Small Firms". *Journal of International Business Studies*, Vol.11, nº3, págs.81-90.

KNIGHT, R. A.; KNIGHT, L. G. (1993): "Planning: The Key to Family Owned Business Survival". *Management Accounting*, Vol.74, nº8, págs.33-34.

KOGUT, B.; SINGH, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº3, págs.411-432.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation". *Journal of International Business Studies*, Vol.24, nº4, págs.625-645.

KOHN, T. O. (1997): "Small Firms As International Players". *Small Business Economics*, Vol.9, nº1, págs.45-51.

KOIRANEN, M. (2002): "Over 100 Years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms". *Family Business Review*, Vol.15, nº3, págs.175-187.

KOTEY, B.; MEREDITH, G. (1997): "Relationship Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Performance". *Journal of Small Business Management*, Vol.35, nº2, págs.37-64.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; MONTAGNO, R. V. (1993): "Family Business Succession in Korean and U. S. Firms". *Journal of Small Business Management*, Vol.31, nº2, págs.132-136.

KWON, Y-C; HU, M. Y. (1995): "Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions". *Management International Review*, Vol.35, nº4, págs.325-336.

KWON, Y-C; HU, M. Y. (1996): "Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions: A Reply". *Management International Review*, Vol.36, nº4, págs.371-379.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. (2004): "Export Performance As An Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation". *European Journal of Marketing*, Vol.38, nº9/10, págs.1186-1214.

LAGUNA, M. (1997): "La disyuntiva de la internacionalización". *Harvard Deusto Business Review*, nº81, págs.75-87.

LANSBERG, I. (1983): "Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap". *Organizational Dynamics*, Vol.12, nº1, págs.39-46.

LARIMO, J. (1997): "Ownership Structures of Finnish Firms' Foreign Subsidiaries in EU Countries". En BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (eds.): *The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhaguen Business School Press. Copenhaguen, págs.281-308.

LE VAN, G. (2000): "Guía para la supervivencia de la empresa familiar". *Harvard Deusto Business Review*, nº94, págs.64-70.

LE VAN, G. (2003): *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.

LEACH, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.

LEE, J.; HABTE-GIORGIS, B. (2004): "Empirical Approach to the Sequential Relationships Between Firm Strategy, Export Activity, and Performance in U.S. Manufacturing Firms". *International Business Review*, Vol.13, págs.101-129.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. (1996): "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, Vol.27, nº3, págs.517-551.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. (1998): "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*, Vol.6, nº2, págs.74-102.

LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that Plague Family Businesses". *Harvard Business Review*, Vol.49, nº2, págs.90-98.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, Vol.61, nº3, págs.92-102.

LEWIN, K. (1988): *La teoría del campo en la Ciencia Social*. Ed. Paidós. Psicologías del siglo XX, Barcelona. Traducción del libro *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951.

LITZ, R. A. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity". *Proceeding of the Academy of Management*, págs.100-105.

LLOPIS TAVERNER (1992): *La cultura de Empresa. Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*. Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante, Alicante.

LÓPEZ, J. (2003): "Recursos intangibles y comportamiento exportador de la empresa manufacturera española: un enfoque microeconómico". *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.

LÓPEZ, R.; REVUELTA, D.; SÁNCHEZ, J. (1998): "Desafíos de las pymes familiares". *Esic-Market*, nº99, págs.151-165.

LÓPEZ-DUARTE, C.; GARCÍA-CANAL, E. (2002): "The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Firms". *Journal of Management & Governance*, Vol.6, nº2, págs.153-168.

LOUTER, P.; OUWERKERK, C.; BAKKER, B. (1991): "An Inquiry Into Successful Exporting". *European Journal of Marketing*, Vol.25, nº6, págs.7-23.

LU, S. W.; BEAMISH, P. W. (2001): "The Internationalization and Performance of Smes". *Strategic Management Journal*, Vol.22, nº6/7, págs.565-586.

LUO, Y. (2001): "Determinants of Entry in An Emerging Economy: A Multilevel Approach". *Journal of Management Studies*, Vol.38, nº3, págs.443-472.

MADHOK, A. (1997): "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº1, págs.39-61.

MALONE, S. C. (1989): "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business". En ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. (2002): *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.

MANZANO, G.; AYALA, J. C. (2002a): "Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito". *Boletín de Estudios Económicos*, nº177, págs.433-439.

MANZANO, G.; AYALA, J. C. (2002b): "Anticipatory Socialization of the New Generations in Family Businesses: The Role of Mentoring". *XI Congreso Internacional AEDEM*, Paris.

MANZANO, G.; AYALA, J. C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". *Esic Market*, nº115, págs.65-79.

MANZANO, G.; AYALA, J. C.; GONZÁLEZ, L. (2003): "De gobernar a reinar: Gestión del cambio en las empresas familiares". *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo.

McCONAUGHY, D. L.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. (2001): "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value". *Journal of Small Business Management*, Vol.39, nº1, págs.31-49.

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*, Vol.9, nº6, págs.469-487.

MELIN, L. (1992): "Internationalization As a Strategy Process". *Strategic Management Journal*, Vol.13, nº especial, págs.99-118.

MENÉNDEZ, S. (2003): "Estructura de capital de las empresas familiares en España". *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.

MENGUZZATO, M.; MÁÑEZ, I. (1999): "Alianzas estratégicas para las empresas familiares". *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas*, nº48, págs.185-202.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J. J. (1991): *La dirección de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Barcelona.

MERINO, F. (2000): "Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial en la década de los noventa". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

MERINO, F.; SALAS, V. (1993): "Estrategia y resultados de la Empresa Familiar", *Documento de trabajo 9307*, Fundación Empresa Pública.

MILLER, D.; LE BRETON I. (2003): "Challenge Versus Advantage in Family Business". *Strategic Organization*, Vol.1, nº1, págs.127-134.

MILLER, K. (1992): "A Framework for Integrated Risk Management in International Business". *Journal of International Business Studies*, Vol.23, nº2, págs.311-332.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999): *Safari a la estrategia*. Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.

MISHRA, C. S.; McCONAUGHY, D. L. (1999): "Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, nº4, págs.53-64.

MONREAL, J.; CALVO-FLORES, A.; GARCÍA, D.; MEROÑO, A. L.; ORTÍZ, P.; SABATER, R. (2002): *La Empresa Familiar. Realidad económica y Cultura empresarial*. Ed. Civitas, Madrid.

MONSEN, R. J. (1969): "Ownership and Management: The Effect of Separation on Performance". *Business Horizons*. En ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. (2002): *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.

MOON, J.; LEE, H. (1990): "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics". *International Marketing Review*, Vol.7, nº5, págs.16-26.

MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): "Agency Problems in Large Family Business Groups". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, nº4, págs.367-382.

MOULINE, J. P. (2000-2001): "La PME Francaise et son Orientation Strategique: Une Etude Exploratoire". *Working Papers Université Nancy 2*, France.

MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S. A. (2002): "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making". *Family Business Review*, Vol.15, nº3, págs.205-222.

MYERS, S. (1984): "The Capital Structure Puzzle". *The Journal of Finance*, Vol.39, nº3, págs.575-592.

MYERS, S.; MAJLUF, N. (1984): "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information Investors do not Have". *Journal of Financial Economics*, Vol.13, nº2, págs.187-221.

NAVAS, J. E.; GUERRAS, L. A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid, 3ª edición.

NEUBAUER, F.; LANK, G. (2003): *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*". Ed. Deusto, Bilbao.

NIETO, M. J. (1999): "Decisiones estratégicas de la Empresa Familiar: innovación e internacionalización". *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos.

NOBEL, R.; BIRKINSHAW, J. (1998): "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations". *Strategic Management Journal*, Vol.19, págs.479-496.

OBIS, M. T. (2000): "Regresiones Logísticas". *Ponencia VI Taller de Metodología de ACEDE*, Bayona.

OKOROAFU, S. C. (1999): "Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.". *Family Business Review*, Vol.12, nº2, págs.147-158.

OLTRA, V. (1997): "La empresa familiar y su dinámica propia". *Harvard Deusto Business Review*, nº81, págs.42-51.

PAVORD, W. C.; BOGART, R. G. (1975): "The Dynamics of the Decision to Export". *Akron Business and Economic Review*, Vol.6, nº1, págs.6-11.

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. (1983): "Life-Cycle Changes in Small Family Businesses". *Business Horizons*, Vol.26, nº3, págs.58-65. En ARONOFF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. (2002): *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.

PENG, M. W. (2001): "The Resource-Based View and International Business". *Journal of Management*, Vol.27, nº6, págs.803-829.

PENROSE, E. T. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ed. Aguilar, S.A., Madrid. Traducción del libro *The theory of the growth of the firm*, Oxford: John Wiley & Sons, 1959.

PÉREZ AGUIAR, W. (1999): "El estudio de casos". En SARABIA, F. J. (eds.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.

PETERAF, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, Vol.14, págs.179-191.

PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A., México.

PORTER, M. (1986): *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

PORTER, M. (1988): "La competencia en las industrias globales: un marco conceptual". *Información Comercial Española*, nº658, págs.71-100.

PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & James Editores, Barcelona.

POZA, E. (1999a): "Factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar". *II Congreso Nacional de la Empresa Familiar*, Doc. 099, Febrero, págs.8-30.

POZA, E. (1999b): "La regeneración de la Empresa Familiar. Elementos de una estrategia de revitalización". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº17, págs.28-31.

POZA, E. (2000): "La sabiduría de los tiempos: mejores prácticas en la transición multigeneracional". *III Congreso Nacional de la Empresa Familiar*, Doc.106, Mayo, págs.26-37.

QUER, D. (2000): *La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: una aproximación a la realidad de la provincia de Alicante*. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante.

RAMASESHAN, B.; PATTON, M. A. (1994): "Factors Influencing International Channel Choice of Small Business Exporters". *International Marketing Review*, Vol.11, nº4, págs.19-34.

RAMASWAMI, S. N.; YANG, Y. (1990): "Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements". En CAVUSGIL, S. T.; CZINKOTA, M. R. (eds.): *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

RANDOY, T.; DIBRELL, C. C. (2002): "How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode". *Management International Review*, Vol.42, nº2, págs.119-140.

RASHEED, H. S. (2005): "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment". *Journal of Small Business Management*, Vol.43, nº1, págs.41-54.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001): *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa Calpe. Madrid, 22ª edición.

REID, S. D. (1981): "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, Vol.12, nº2, págs.101-112.

REID, S. D. (1983a): "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice". *International Marketing Review*, Vol.1, nº2, págs.44-56.

REID, S. D. (1983b): "Managerial and Firm Influences on Export Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.11, nº3, págs.323-332.

RIALP, A.; AXINN, C.; THACH, S. (2002): "Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters". *International Marketing Review*, Vol.19, nº2, págs.133-155.

RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; AXINN, C. N.; THACH, C. (2002): "Intangible Resources and Export Marketing Strategy As Determinants of Export Performance: An Empirical Analysis from the Resource-Based View". *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.

RIORDAN, D. A.; RIORDAN, M. P. (1993): "Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business". *Journal of Small Business Management*, Vol.31, nº2, págs.66-78.

RODRÍGUEZ, J. (2001): *Métodos de muestreo*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

ROLDAN, J. L.; SÁNCHEZ-APELLANIZ, M.; VECINO, J. D. (1995): “La planificación de la sucesión en las empresas familiares”. *Dirección y Organización*, nº14, págs.27-37.

ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; SMYRNIOS, K. X. (2001): “Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business”. *Journal of Business Venturing*, Vol.16, nº3, págs.285-310.

ROOT, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Jossey-Bass, San Francisco.

ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. Y JOHNSON, P. A. (1994): *La familia en la empresa*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires. Traducción del libro *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

ROTH, K. (1992): “International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries”. *Journal of International Business Studies*, Vol.23, nº3, págs.533-549.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. (2003): “Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization and Strategic Management Perspectives”. *Journal of International Business Studies*, Vol.34, págs.125-137.

RUÍZ GONZÁLEZ, M.; MANDADO, E. (1989): *La innovación tecnológica y su gestión*. Marcombo S.A., Barcelona.

SACRISTAN, M. (2002): “La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación”. *Boletín de Estudios Económicos*, nº177, págs.517-542.

SÁNCHEZ, E. (2004): “Internacionalización de los servicios: Propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada”. *XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia.

SÁNCHEZ, E.; PLA, J. (2004): “Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº20, págs.131-150.

SÁNCHEZ, M.; SARABIA, F. J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas". En SARABIA, F. J. (coord.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.

SANTANA, D. J.; CABRERA, M. K. (2001): "Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares". *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.

SANTESMASES, M. (2001): *DYANE. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ed. Pirámide, Madrid.

SCHEIN, E. H. (1988): "Organizational Socialization and the Profession of Management". *Sloan Management Review*, Vol.30, nº1, págs.53-65.

SCHEIN, E. H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2ª edición.

SCHREYOGG, G. (1980). "Contingency and Choice in Organization Theory". *Organization Studies*, Vol.1, nº4, págs.305-326.

SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. (2003): "Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms". *Academy of Management Journal*, Vol.46, nº2, págs.179-194.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. (1987): "Technical Consultancy in Internationalisation". *International Marketing Review*, Vol.4, nº4, págs.20-29.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, Vol.10, nº1, págs.1-35.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. (2003): "Succession Planning As Planned Behavior: Some Empirical Results". *Family Business Review*, Vol.16, nº1, págs.1-15.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A. L.; CHUA, J. H. (2001): "Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, nº3, págs.17-35.

SHARMA, P.; CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. (2000): "Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms". *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.17, nº3, págs.233-244.

SHEN, W.; CANNELLA, A. A. (2003): "Will Succession Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence from Investor Reactions to Relay CEO Successions". *Strategic Management Journal*, Vol.24, nº2, págs.191-198.

SHEPHERD, D. A.; ZACHARAKIS, A. (2000): "Structuring family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, nº2, págs.25-39.

SIMPSON, C. L.; KUJAWA, D. (1974): "The Export Decisions Process: An Empirical Inquiry". *Journal of International Small Business Studies*, Vol.5, nº1, págs.107-117.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; KAROFISKY, P. I.; MILLEN, R.; YILMAZ, M. R. (2003): "Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses". *Family Business Review*, Vol.16, nº1, págs.35-51.

SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. (1994): "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing". *Journal of Management Studies*, Vol.31, nº4, págs.457-480.

STAVROU, E. T. (1999): "Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business". *Journal of Small Business Management*, Vol.37, nº3, págs.43-61.

STEINER, G. A. (1979): *Planificación de la Alta Dirección I*. Ed. Universidad de Navarra S.A., Pamplona.

STOPFORD, J. M.; WELLS, L. T. (1972): *Managing the multinational enterprise*. Basic Books, New York.

STRATEGOR (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*. Masson, S.A., Barcelona, 2ª edición.

SUÁREZ, S. M.; ÁLAMO, F. R. (2003): "Internal Determinants of Internationalisation: Does the Level of Export Involvement Matter?". *XIII Congreso Nacional ACEDE*, Salamanca.

SUÁREZ, S. M.; ÁLAMO, F. R.; GARCÍA FALCÓN, J. M. (2002): "Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº13, págs.519-543.

SUÁREZ, S. M.; GARCÍA FALCÓN, J. M. (1998): "Factores organizativos y estratégicos relacionados con la actividad exportadora de las empresas: una aplicación al sector vitivinícola español". *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.

SUÁREZ, S. M.; GARCÍA FALCÓN, J. M.; ÁLAMO, F. R. (1999): "Modelo del compromiso exportador: El rol de la dirección en el proceso de internacionalización de las Pymes". *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos.

SULLIVAN, D.; BAUERSCHMIDT, A. (1990): "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis". *Management International Review*, Vol.30, nº1, págs.19-30.

SWINTH, R.; VINTON, K. (1993): "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?". *Family Business Review*, Vol.4, nº2, págs.19-30.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, Vol.9, nº2, págs.199-208. También en Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass, 1982.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. (1992): "On the Goals of Successful Family Companies". *Family Business Review*, Vol.5, nº2, págs.105-117.

TARRAGÓ SABATÉ, F. (1983): *Iniciación a la Economía de la Empresa*, Editorial Hispano Europea, S.A., Barcelona.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (1998): *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications, California.

TAYLOR, C. R.; ZOU, S.; OSLAND, G. E. (1998): "A Transaction Cost Perspective on Foreign Market Entry Strategies of US and Japanese Firms". *Thunderbird International Business Review*, Vol.40, nº4, págs.389-412.

THOMAS, J. (2002): "Freeing the Shackles of Family Business Ownership". *Family Business Review*, Vol.15, nº4, págs.321-336.

TROSTEL, A. O.; NICHOLS, M. L. (1982): "Privately Held Companies and Publicly Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes". *Academy of Management Journal*, Vol.25, nº1, págs.47-62.

TSANG, E. W. K. (2001): "Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business". *Journal of Small Business Management*, Vol.39, nº1, págs.88-94.

UPTON, N.; HECK, R. K. (1997): "The Family Business Dimension of Entrepreneurship". En SEXTON, D. L. y SMILOR, R. W. (eds.): *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, United States.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. (2001): "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms". *Journal of Small Business Management*, Vol.39, nº1, págs.60-72.

VECIANA, J. M.; GARCÍA ÁLVAREZ, M. E. (1998): "La empresa familiar como programa de investigación científica: enfoques y estado actual". *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.

VILASECA, A. (1996): "Finanzas en empresas familiares". En GALLO, M. A. (eds.): *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

VILASECA, A. (2002): "The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team". *Family Business Review*, Vol.15, nº4, págs.299-320.

VISAUTA, B. (1999): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U., Madrid.

WALL, R. A. (1998): "An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm". *Journal of Small Business Management*, Vol.36, nº2, págs.24-32.

WARD, J. L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco, California.

WARD, J. L. (1988): "The Special Role of Strategic Planning for Family Business". *Family Business Review*, Vol.1, nº2. En GALLO, M. A. (1989): *La Empresa Familiar 3*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

WARD, J. L. (1997): "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices". *Family Business Review*, Vol.10, nº4, págs.323-337.

WARD, J. L. (2001): "Tensión familiar y fracaso empresarial. Elementos para un enfoque estratégico". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº26, págs.38-41.

WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. (1994a): "How Family Affects Strategy". *Small Business Forum*, Vol.12, nº2, págs.85-90.

WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. (1994b): "Preparing Successors to Be Leaders". *Nation's Business*, nº82, págs.54-55.

WEAVER, K. M.; BERKOWITZ, D.; DAVIES, L. (1995): "Preliminary Development of An Export Screening Checklist: A Regression Analysis Based on a Comprehensive Norwegian Export Survey". *Paper presented at the 40th Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988): "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, Vol.14, nº2, págs.34-55.

WELSCH, J. (1991): "Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison". *Family Business Review*, Vol.4, nº2, págs.191-203.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol.5, nº2, págs.171-180.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. (1998): "Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, nº1, págs.31-56.

WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations*. The Free Press. New York.

WINTER, M.; FITZGERALD, M. A.; HECK, R. K. Z.; HAYNES, G. W.; DANES, S. M. (1998): "Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches". *Family Business Review*, Vol.11, nº3, págs.239-252.

WOODCOCK, C. P.; BEAMISH, P. W.; MAKINO, S. (1994): "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance". *Journal of International Business Studies*, Vol.25, nº2, págs.253-273.

WORTMAN, M. S. (1994): "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm". *Family Business Review*, Vol.17, nº1, págs.3-27.

WORTMAN, M. S. (1995): "Critical Issues in family Business: An International Perspective of Practice and Research". *Paper presented at the 40th Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.

YIP, G. S. (1995): *Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma, Colombia.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D.; HUSE, M. (2000): "Entrepreneurship in Medium-Sized Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems". *Journal of Management*, Vol.26, nº5, págs.947-976.

ZAUDTKE, D.; AMMERMAN, D. (1997): "Family businesses: the Next Generation". *Management Review*, Vol.86, nº2, págs.55-57.

ZHAO, H.; LUO, Y.; SUH, T. (2004): "Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review". *Journal of International Business Studies*, Vol.35, págs.524-544.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE FIGURAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: El sistema empresarial de la Empresa Familiar | 32 |
| Figura 2: El Modelo de los Tres Círculos | 33 |
| Figura 3: Determinación de objetivos empresariales | 55 |
| Figura 4: Fuerzas del propietario de una Empresa Familiar..... | 56 |
| Figura 5: Factores que afectan a la estrategia en una Empresa Familiar..... | 60 |
| Figura 6: El proceso de internacionalización | 75 |
| Figura 7: Secuencia de decisiones respecto al área internacional | 85 |
| Figura 8: Las estrategias de entrada | 92 |
| Figura 9: Fortalezas para el éxito en las alianzas estratégicas..... | 95 |
| Figura 10: Tipos de estrategia internacional..... | 98 |
| Figura 11: Factores que condicionan el proceso de internacionalización en las Empresas Familiares | 146 |
| Figura 12: Comparación por sectores entre empresas que han respondido a la encuesta y las que no lo han hecho..... | 174 |
| Figura 13: Empresas que poseen IDE's..... | 184 |
| Figura 14: Porcentaje de las exportaciones realizadas por las empresas de la muestra | 185 |
| Figura 15: Clasificación del número de empleados de la muestra | 186 |
| Figura 16: Experiencia internacional de las empresas de la muestra | 187 |
| Figura 17: Clasificación de las empresas de la muestra por sectores | 188 |
| Figura 18: Número de empleados en empresas con mayor y menor compromiso internacional | 189 |
| Figura 19: Experiencia internacional a través de los años operando con los mercados extranjeros en empresas con mayor y menor compromiso internacional..... | 190 |
| Figura 20: Experiencia internacional a través de los países en los que están presentes las empresas con mayor y menor compromiso internacional | 191 |
| Figura 21: Proporción de empresas familiares y no familiares de la muestra..... | 193 |
| Figura 22: Empresas que poseen IDE's y porcentaje de las exportaciones realizadas por las EF's | 194 |
| Figura 23: Número de empleados en las EF's..... | 195 |
| Figura 24: Experiencia internacional de las EF's..... | 196 |

| | |
|--|-----|
| Figura 25: Comparación entre EF's y ENF's en función de la realización de IDE's .. | 197 |
| Figura 26: Comparación de las EF's y las ENF's en función del tamaño empresarial . | 198 |
| Figura 27: Comparación de las EF's y las ENF's en función de la experiencia internacional medida en años y países..... | 199 |
| Figura 28: Comparación de las EF's y las ENF's en función del sector en el que se encuadren..... | 200 |

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE TABLAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Definiciones de Empresa Familiar | 17 |
| Tabla 2: La Familia y la Empresa | 57 |
| Tabla 3: Componentes del vector de crecimiento | 62 |
| Tabla 4: Combinación de las ventajas de la empresa y el acceso a los mercados extranjeros | 82 |
| Tabla 5: Motivos de la internacionalización y objetivos perseguidos..... | 83 |
| Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de las distintas estrategias de entrada | 96 |
| Tabla 7: Características de las estrategias competitivas en el ámbito internacional | 100 |
| Tabla 8: Factores externos que afectan al proceso de internacionalización | 108 |
| Tabla 9: Factores internos que afectan al proceso de internacionalización..... | 119 |
| Tabla 10: Factores familiares que afectan al proceso de internacionalización..... | 137 |
| Tabla 11: Cuadro resumen de los principales estudios sobre Empresa Familiar e internacionalización..... | 144 |
| Tabla 12: Características de los paradigmas positivistas y fenomenológicos | 148 |
| Tabla 13: Empresas exportadoras españolas estratificadas por código CNAE..... | 153 |
| Tabla 14: Afijación proporcional de la muestra seleccionada..... | 156 |
| Tabla 15: Ventajas e inconvenientes del muestreo aleatorio estratificado | 157 |
| Tabla 16: Calculo de la varianza y error muestral por estratos | 157 |
| Tabla 17: Ficha técnica de la investigación..... | 179 |
| Tabla 18: Datos sobre el tamaño empresarial medido por el número de empleados | 186 |
| Tabla 19: Número de empresas correspondientes a cada grupo de sectores | 188 |
| Tabla 20: Comparación de las empresas que han realizado IDE o no lo han hecho en función del sector..... | 192 |
| Tabla 21: Características de las empresas familiares de la muestra | 193 |
| Tabla 22: Clasificación de las EF's por sectores | 197 |
| Tabla 23: Variables utilizadas en el primer análisis | 209 |
| Tabla 24: Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad para el primer modelo | 211 |
| Tabla 25: Modelo de regresión logística binaria para la totalidad de las empresas | 214 |
| Tabla 26: Confirmación de las hipótesis planteadas para el primer modelo | 225 |
| Tabla 27: Variables utilizadas en el segundo análisis | 230 |

Tabla 28: Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad para el segundo modelo231

Tabla 29: Modelo de regresión logística binaria para las empresas familiares232

Tabla 30: Confirmación de las hipótesis planteadas para el segundo modelo238

Tabla 31: Variables utilizadas en el tercer análisis.....240

Tabla 32: Características de los resultados obtenidos con la actividad internacional de las empresas con IDE's y sin IDE's241

Tabla 33: Prueba *T de Student* para las empresas con IDE's y sin IDE's atendiendo a los resultados obtenidos con la actividad internacional242

Tabla 34: Correlaciones bivariadas entre la experiencia y los resultados de la actividad internacional (*Coefficiente de Pearson*)243

Tabla 35: Correlaciones bivariadas entre la experiencia y los resultados de la actividad internacional (*Coefficiente Rho de Spearman*).....244

Tabla 36: Confirmación de las hipótesis planteadas para el tercer modelo.....246

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
Comisión de Doctorado

Reunido el Tribunal que suscribe en el día de la fecha acordó otorgar, por unanimidad la Tesis Doctoral de Don/Dña. Laura Rienda García la calificación de Sobresaliente "cum laude" (10)

Alicante 18 de Mayo de 2005

El Secretario,

El Presidente,

D. Francisco Tarrugi Sabido, D. Hipólito Melina Manchón

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
Comisión de Doctorado

La presente Tesis de D. Laura Rienda Pasúe ha sido registrada el día 19 de Mayo de 2005 con el nº 1080-87 UA del registro de entrada correspondiente.

El Encargado del Registro,