

# **Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación y la Internacionalización**

**Curso 2018-19**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

### ***ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES DE BIZKAIA A TRAVÉS DE LAS EXPORTACIONES***

Autor: ENEKO URKIOLA SALINAS

Directores: AMAIA MASEDA Y MIKEL ALAYO

En Bilbao, a 16 de SEPTIEMBRE de 2019

## **RESUMEN**

La actual globalización de la economía mundial, hace que la internacionalización cobre cada vez más importancia para el crecimiento de las empresas familiares. Debido a sus características específicas, las pymes familiares presentan un comportamiento particular en expansión internacional. Por ello, el objeto principal de este trabajo fin de máster consiste en analizar el comportamiento de las pymes familiares en su proceso de internacionalización a través de las exportaciones. En la investigación se han utilizado los datos de una muestra formada por empresas familiares de Bizkaia. En el contraste de hipótesis se ha medido el impacto de algunas de las principales características particulares de estas compañías sobre la actividad exportadora de las mismas. Los resultados obtenidos confirman que tanto la propiedad, la implicación familiar en el consejo de administración como la generación a cargo de la empresa tienen un efecto positivo sobre la propensión exportadora de la empresa familiar. En referencia a la intensidad exportadora, la propiedad y la generación sí tienen una relación positiva, pero los resultados sobre la implicación no son concluyentes.

**Palabras clave:** Internacionalización, PYME, Empresa Familiar, Exportaciones

## **LABURPENA**

Gaur egungo munduko ekonomiaren globalizazioa dela eta, nazioartekotzeak gero eta garrantzi handiagoa dauka enpresa familiarren hazkunderan. Beraien ezaugarri espezifikoengatik, ETE familiarrek portaera berezia dute beraien nazioarteko hedapenean. Horregatik, master amaierako lan honen helburu nagusia, esportazioen bidez gauzatutako nazioartekotze prozesuan enpresa txiki eta ertain familiarrek duten jarrera aztertzea da. Ikerketan Bizkaiko enpresa familiarrek osatutako lagina erabili da. Hipotesiak egiaztatzeko, enpresa hauen ezaugarri nagusietariko batzuk esportazio jarduerarengan duten eragina neurtu da. Lortu diren emaitzek baieztatzen dute jabetza, familiaren parte-hartzea administrazio-kontseiluan eta enpresa buruan dagoen belaunaldiak enpresa familiarren esportazio joerarengan eragina dutela. Esportazio intentsitateari dagokionez, jabetza eta belaunaldiak erlazio positiboa dute berarekiko, baina parte-hartze familiarrari dagozkien emaitzak ez dira eztabaidaezinak.

**Hitz-gakoak:** Nazioartekotzea, ETE, Enpresa Familiarra, Esportazioak

# ÍNDICE

---

ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	
1. ANTECEDENTES .....	8
2. OBJETIVO.....	12
3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	13
PARTE I: MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	
1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	16
2. MODOS DE ENTRADA.....	17
2.1. Exportaciones.....	21
2.2. Licencias o modos contractuales .....	24
2.3. Inversión directa en el extranjero .....	26
3. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	27
3.1. Perspectiva económica .....	27
3.2. Perspectiva de procesos.....	30
3.3. Teoría de redes.....	39
3.4. Teoría de recursos y capacidades para la internacionalización .....	41
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DE LA EMPRESA FAMILIAR	
1. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA .....	45
2. EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN.....	46
3. MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	51
3.1. Modelo de los tres círculos .....	52
3.2. Modelo de desarrollo tridimensional o basado en el planteamiento evolutivo.....	53

4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	55
4.1. Vocación de largo plazo .....	56
4.2. Compromiso con el territorio.....	57
4.3. Espíritu emprendedor .....	57
4.4. Sentido de pertenencia y valores compartidos .....	57
4.5. Prudencia y resiliencia.....	58
4.6. Modelo gobierno corporativo basado en la confianza .....	59
4.7. Compromiso social.....	59
4.8. Agilidad y flexibilidad .....	60
4.9. Implicación familiar en las decisiones estratégicas.....	60
5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	61
5.1. Teoría de la agencia .....	61
5.2. Teoría de servidumbre ( <i>stewardship theory</i> ).....	63
5.3. Teoría de recursos y capacidades ( <i>resource-based view</i> ) .....	64
5.4. Teoría de la riqueza socioemocional ( <i>socioemotional wealth</i> ).....	67
CAPÍTULO 4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	
1. EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD .....	71
2. MODOS DE ENTRADA UTILIZADOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	72
3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	74
PARTE II: FORMULACIÓN Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS	
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	
1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	77
1.1. Propiedad familiar.....	78
1.2. Implicación familiar en el consejo de administración.....	79
1.3. Generación a cargo de la dirección.....	80
1.4. Modelo .....	80
2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	81
3. METODOLOGÍA .....	82
3.1. Medición de las variables.....	83

## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS .....	84
1.1. Tamaño.....	84
1.2. Antigüedad .....	85
1.3. Propiedad familiar.....	85
1.4. Implicación familiar en el consejo de administración.....	86
1.5. Generación a cargo de la dirección.....	86
1.6. Propensión exportadora .....	87
1.7. Intensidad exportadora.....	89
1.8. Perfil de la empresa familiar exportadora .....	89
2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	90
2.1. Resultados.....	90
2.2. Discusión .....	93
3. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS.....	95
3.1. Conclusiones .....	95
3.2. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones.....	96
REFERENCIAS.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas inscritas en la Seguridad Social y autónomos. Junio 2019 .....	Pág. 10
Tabla 2: Variables de medición de los modos de entrada .....	Pág. 20
Tabla 3: Clasificación de recursos y capacidades .....	Pág. 43
Tabla 4: Definiciones de Empresas Familiar .....	Pág. 47
Tabla 5 Diferencias entre los subsistemas familia y empresa .....	Pág. 51
Tabla 6. Tamaño de la empresa familiar .....	Pág. 84
Tabla 7. Antigüedad de la empresa familiar .....	Pág. 85
Tabla 8. Propiedad en manos de la familia .....	Pág. 85
Tabla 9. Implicación familiar en las gestiones empresariales .....	Pág. 86
Tabla 10. Nº de generación a cargo de la dirección empresarial .....	Pág. 86
Tabla 11. Propensión exportadora en función de la antigüedad .....	Pág. 88
Tabla 12. Intensidad exportadora de las empresas familiares .....	Pág. 89
Tabla 13. Perfil de las empresas familiares exportadoras .....	Pág. 90
Tabla 14: Datos descriptivos y matriz de correlaciones de la variable Propensión exportadora .....	Pág. 91
Tabla 15: Datos descriptivos y matriz de correlaciones de la variable Intensidad exportadora .....	Pág. 91
Tabla 16: Resultados de los modelos empíricos .....	Pág. 91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016.....	Pág. 9
Figura 2: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; Nº de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total.....	Pág. 10
Figura 3: Distribución del número de empresas por tamaño. Junio 2019.....	Pág. 11
Figura 4: Distribución de empresas familiares por tamaño .....	Pág. 11
Figura 5: Evolución en el modo de entrada a mercados internacionales .....	Pág. 20
Figura 6: Categorías según la actitud exportadora .....	Pág. 24
Figura 7: Modelo Uppsala de Johanson y Vahlne .....	Pág. 31
Figura 8: Modelo Uppsala adaptado a las redes de Johanson y Vahlne .....	Pág. 33
Figura 9: Conceptualización de las empresas born global o new international ventures.....	Pág. 35
Figura 10: Contextualización de las empresas born global .....	Pág. 37
Figura 11: Clasificación de las empresas según la teoría de redes.....	Pág. 41
Figura 12: Características de los recursos para obtener una ventaja competitiva.....	Pág. 42
Figura 13: Recursos y capacidades según esquema VRIO .....	Pág. 42
Figura 14: Empresas Familiares en Europa: porcentaje sobre el total de compañías.....	Pág. 45
Figura 15: Porcentaje de empresas familiares por países a nivel mundial .....	Pág. 46
Figura 16: Modelo de los tres círculos de empresa familiar.....	Pág. 52
Figura 17: Modelo de desarrollo tridimensional de empresa familiar.....	Pág. 54
Figura 18: Factores diferenciales de la empresa familiar y sus efectos positivos.....	Pág. 61
Figura 19: Procesos como posibles recursos de la empresa familiar .....	Pág. 66
Figura 20: Modelo de recursos y capacidades .....	Pág. 67
Figura 21: Influencia de la riqueza socioemocional en el rendimiento de las empresas familiares ... ..	Pág. 69
Figura 22: Modo de entrada de las empresas familiares a mercados extranjeros.....	Pág. 71
Figura 23: Presencia en mercados internacionales .....	Pág. 72
Figura 24: Modo de entrada de las empresas familiares a mercados extranjeros.....	Pág. 73
Figura 25: Modelo e hipótesis de estudio .....	Pág. 81
Figura 26: Propensión exportadora de las empresas familiares .....	Pág. 87
Figura 27: Propensión exportadora en función del tamaño .....	Pág. 88

# Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1. ANTECEDENTES

La crisis financiera y económica internacional de los últimos años ha puesto de manifiesto el alto grado de interdependencia de las economías mundiales en un mundo cada vez más globalizado. La internacionalización de las empresas está ligado a este proceso de globalización económica y es un fenómeno imparable, no sólo de multinacionales y grandes corporaciones, sino también de empresas de menor tamaño (De Massis, Frattini, Majocchi y Piscitello, 2018). Los determinantes de la internacionalización empresarial son diversos, desde la búsqueda de nuevas oportunidades y mercados aprovechando las ventajas competitivas de productos o servicios, el acceso a recursos o la búsqueda de mayores beneficios a través de economías de escala y una mayor eficiencia, entre otros. Así, el informe *“Internacionalización de pymes”* elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2016), señala que las principales causas por las que se internacionalizan las pequeñas y medianas empresas (pymes) son la situación de declive del mercado nacional, la búsqueda de diversificación de mercados para repartir riesgos o identificar mercados de expansión, la disminución de costes y el intento de aprovechar oportunidades de negocio. En nuestro entorno este proceso está apoyado por los diferentes programas existentes para impulsar la internacionalización tanto a nivel europeo, estatal como autonómico.

En Euskadi, el actual *XI Programa de Gobierno 2016-2020* establece la internacionalización como uno de los pilares para reactivar la economía y el empleo en la comunidad autónoma vasca. Para ello, el Gobierno Vasco ha actualizado en 2017 la *“Estrategia Basque Country 2020”*, en la que incluyen el desarrollo del *“Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020”*. El objetivo principal de este Plan es impulsar la internacionalización de forma competitiva de la empresa vasca en el mercado global actual. Este Plan, además, apoya la *“Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”* de la ONU en sus ejes de actuación 8, 9 y 12, a través de los valores de las empresas vascas, la integración económica y social, y la generación de riqueza y oportunidades de empleo. Estos ejes son:

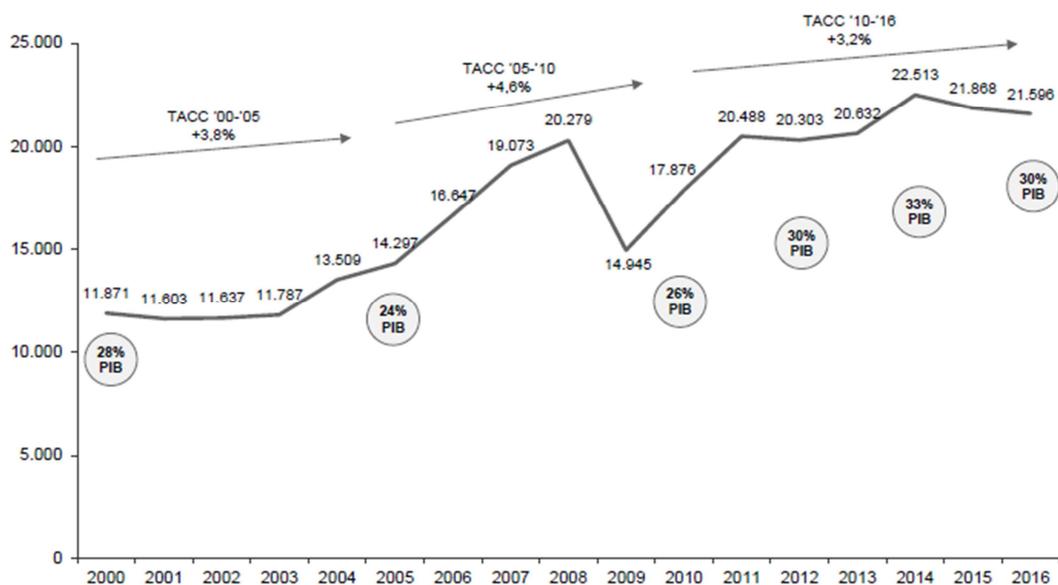
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Con la finalidad de lograr los objetivos marcados en los diferentes programas y planes en vigor, el Gobierno Vasco ofrece apoyo y promueve la internacionalización de empresas a través de diferentes organismos como la Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (SPRI), las Cámaras de Comercio, la Dirección de Internacionalización del Gobierno Vasco, además de apoyar el acceso a ayudas complementarias impulsadas por el organismo estatal ICEX.

Todos estos esfuerzos han permitido que, en los últimos años, se haya incrementado el número de empresas que exportan, y todo ello, a pesar de la reducción del total de empresas existentes en el País Vasco. Las figuras 1 y 2 que se presentan a continuación, incluidas en el “*Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020*” del Gobierno Vasco, reflejan la evolución exportadora del País Vasco. Así, en 2016 aproximadamente 7.000 organizaciones vascas realizaban actividad exportadora, lo que supone el 4,4% del total de empresas del País Vasco. Si se tienen en cuenta sólo las compañías que regularmente han exportado en los últimos 4 años, el número de empresas exportadoras supera las 3.000 compañías, lo que supone el 2% del total de empresas.

Figura 1: Evolución de las exportaciones y de la propensión exportadora del País Vasco 2000-2016.



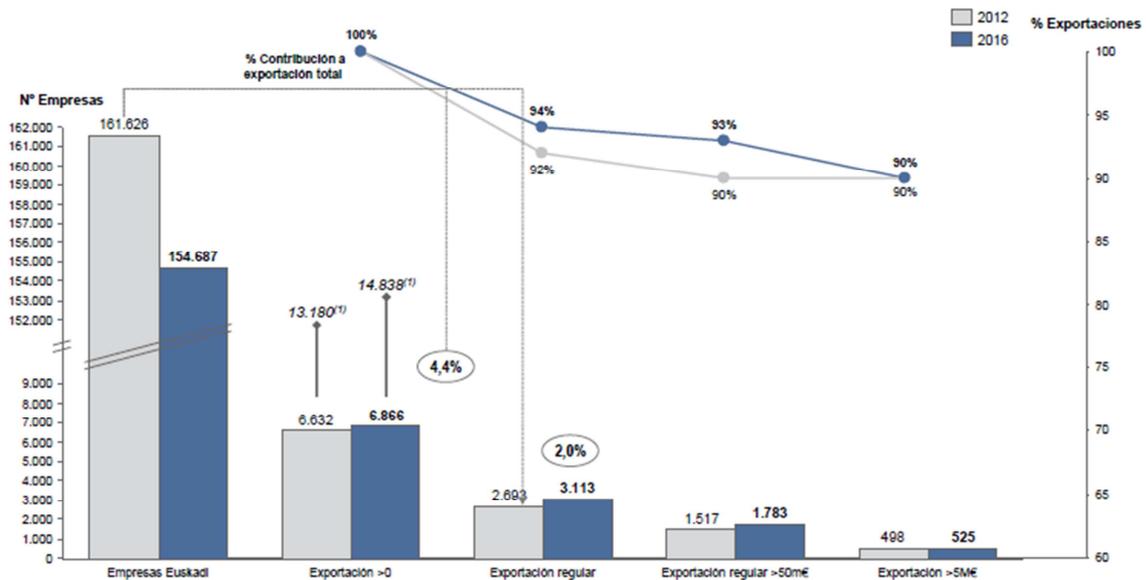
Nota: Flujos de inversión bruta.

Fuente: UNCTAD-United Nations Conference on Trade and Development

No obstante, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos años, el nivel de internacionalización empresarial sigue siendo todavía reducido y concentrado fundamentalmente en empresas de mediano y gran tamaño. Así, por ejemplo, en Euskadi, según recoge el “*Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020*”, el número de empresas

que exportaron más de 5M€ ascendió en 2016 a 525, concentrando el 90% de la exportación total.

Figura 2: Número de empresas vascas exportadoras y peso sobre la exportación total por naturaleza de la exportación en 2012 y 2016; Nº de empresas 2012 y 2016; % peso sobre exportación total



Fuente: Eustat, ICEX

Este perfil de empresa internacionalizada es similar en el Estado español. Una de las razones fundamentales puede atribuirse a la propia configuración del tejido empresarial, que está compuesto mayoritariamente por pymes. En la Tabla 1 se ofrecen los últimos datos aportados por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social en junio de 2019. Como se puede observar, sólo en 1,1% de las empresas son medianas y grandes empresas.

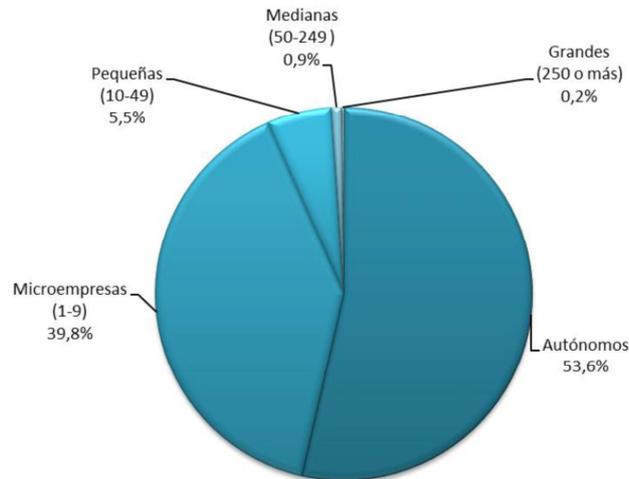
Tabla 1. Empresas inscritas en la Seguridad Social y autónomos. Junio 2019

Empresas por tamaño	Número de empresas
<b>Autónomos<sup>1</sup> (PYME sin asalariados)</b>	<b>1.556.030</b>
<b>PYME (1-249 asalariados)</b>	<b>1.344.519</b>
Microempresas (1-9 asalariados)	1.157.217
Pequeñas (10-49 asalariados)	161.057
Medianas (50-249 asalariados)	26.245
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	<b>4.806</b>
<b>Total empresas</b>	<b>2.905.355</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social

Igualmente, la Figura 3 muestra la distribución de empresas inscritas en la Seguridad Social, donde se indica que sólo en 1,1% de las empresas son medianas y grandes empresas.

Figura 3: Distribución del número de empresas por tamaño. Junio 2019

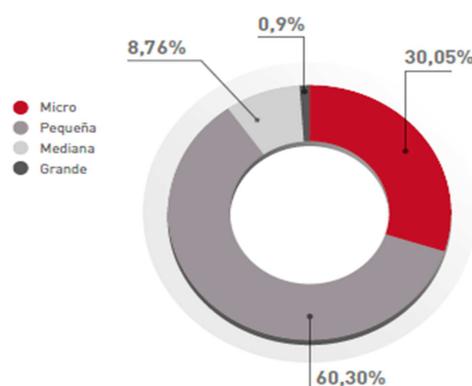


Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social

El pequeño tamaño de las empresas puede ser uno de los factores que explican el limitado nivel de internacionalización de nuestro tejido empresarial. Además, muchas de estas empresas tienen un carácter familiar, lo que les confiere una identidad única que, según la literatura académica, influye en la decisión y estrategia de internacionalización (e.g., Casillas, 2005; Calabrò, Torchia, Pukall y Mussolino, 2013; Fernández y Nieto, 2006).

De acuerdo al informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar del Instituto de la Empresa Familiar (2018), la inmensa mayoría de este tipo de empresas en España son pymes (figura 4).

Figura 4: Distribución de empresas familiares por tamaño



Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2018)

En el caso de las pymes, esta estrategia puede resultar clave para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, e incluso, para la propia supervivencia de la empresa como una organización de carácter familiar (Alayo, Maseda, Iturralde y Arzubiaga, 2019). Como señalan Casillas y Moreno-Menéndez (2017), este nuevo escenario globalizado ha modificado los patrones de internacionalización y los propios actores del mercado, con la aparición de nuevas oportunidades para las empresas familiares.

Estas empresas representan una parte muy importante del PIB de cualquier país y la mayoría del tejido empresarial mundial está formado por empresas familiares. Según el Instituto de Empresa Familiar se estima que entre el 60-85% de las empresas del mundo tienen carácter familiar. En España se estima que son el 89% del total de las empresas, y que generan el 67% del empleo privado y 57,1% del PIB del sector privado del país (Instituto de Empresa Familiar, 2019).

## **2. OBJETIVO**

A pesar de que históricamente el objetivo de los estudios en esta temática se ha centrado en el comportamiento de las grandes empresas, en la última década, se evidencia en la literatura académica una intensificación de la investigación de la internacionalización de las pymes, muchas de ellas de carácter familia. Esto se debe a la relevancia de estas empresas en el entorno empresarial, al creciente interés en mostrar las particularidades que éstas tienen, así como a la capacidad de las y los investigadores por argumentar y demostrar que las características propias de las empresas familiares y sus recursos y capacidades condicionan las decisiones estratégicas a tomar respecto al proceso de internacionalización (e.g., Casillas, 2005; Casillas y Moreno-Menéndez, 2017; Graves y Thomas, 2008; Kontinen y Ojala, 2011; Pukall y Calabrò, 2014). A pesar del desarrollo de un cuerpo teórico con una cada vez mayor evidencia de las particularidades de estas empresas, el debate sobre la influencia del carácter familiar sobre la actividad internacional de la empresa no es concluyente aún (De Massis et al., 2018), lo que motiva a seguir investigando acerca de esta cuestión.

Por todo ello, y considerando la importancia de este tipo de empresas a nivel global, el objetivo principal que se plantea en este estudio es analizar el comportamiento de las empresas familiares en su proceso de internacionalización, y en particular, el llevado a cabo a través de las exportaciones, ya que es el principal modo de entrada utilizado por estas entidades.

Para evaluar ese objetivo principal, se establecen una serie de objetivos secundarios (OS). Estos objetivos específicos se centran en el análisis del impacto de la propiedad familiar, la implicación familiar a través de la participación en el consejo de administración y la generación a cargo de la compañía sobre la propensión e intensidad exportadora de las empresas

familiares. Estas variables representan algunos de los principales rasgos que diferencian a las empresas familiares de las no familiares. Más concretamente, los objetivos secundarios son los siguientes:

OS1. Estudiar el concepto de internacionalización y las diferentes formas en las que puede darse.

OS2. Definir la empresa familiar y conocer sus características particulares.

OS3. Identificar los rasgos característicos de las empresas familiares de Bizkaia.

OS4: Analizar si la implicación familiar medida desde diferentes perspectivas influye sobre la internacionalización de las pymes familiares.

### **3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

Para tratar de alcanzar los objetivos planteados, el trabajo fin de máster se estructura en dos grandes bloques, además de este apartado introductorio en el que se han presentado los antecedentes, objetivos, metodología y estructura del mismo. En el bloque inicial, se desarrollan los fundamentos que permiten comprender el proceso de internacionalización, las empresas familiares y sus particularidades en la internacionalización. Primeramente, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre el concepto de la internacionalización para conocer cuáles son los diferentes modos de entrada, las estrategias más utilizadas por las pymes y las teorías más relevantes que se usan en el estudio de la internacionalización. Posteriormente, se ha realizado una revisión de la literatura sobre empresa familiar para conocer qué requisitos deben cumplir las empresas familiares, cuáles son sus características principales y cuáles han sido las principales teorías que se utilizan para su estudio. Posteriormente, hemos unido los dos conceptos principales analizados hasta ahora, para ver cómo se internacionalizan las empresas familiares y qué diferencias de comportamiento presentan respecto a las empresas no familiares, tanto en referencia al modo de entrada como al proceso llevado a cabo.

Seguidamente, en el segundo bloque, se presenta la secuencia completa de la investigación empírica desarrollada. Viendo que el componente familiar afecta directamente a la internacionalización, hemos planteado una serie de hipótesis para estudiar en qué medida influyen las características familiares en la internacionalización de estas empresas, centrándonos en las exportaciones. Así, se realizará un estudio cuantitativo, focalizado en las pymes familiares de Bizkaia, aprovechando la muestra y los datos provenientes de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU proporcionados por los directores de este trabajo. Se describe la selección y la recogida de información de la muestra, y se define la metodología empleada, indicando la medición de las variables y la técnica estadística utilizadas.

Primeramente, se presenta un primer estudio analítico-descriptivo de las empresas familiares de la muestra en función de las variables analizadas (antigüedad, tamaño, propiedad familiar, implicación familiar, generación a cargo de la dirección y grado de internacionalización), con el objetivo de presentar las características del tejido empresarial de Bizkaia.

Seguidamente, se realiza un estudio empírico en el que se contrasta la relación entre la propiedad familiar, la implicación familiar en el consejo de administración y la generación a cargo de la dirección de la empresa respecto a la propensión e intensidad exportadora de la empresa. Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizan regresiones lineales a través del programa estadístico informático IBM SPSS Statistics Base (versión 22.0).

Para finalizar, se realiza una interpretación de los resultados en función de la revisión bibliográfica realizada previamente, se argumentan las conclusiones derivadas del análisis y se señalan las limitaciones que ha tenido este estudio, proponiendo posibles investigaciones futuras. El trabajo se completa con el detalle de las referencias bibliográficas empleadas en la investigación.

# **PARTE I. MARCO TEÓRICO**

# Capítulo 2. MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

---

Desde hace décadas numerosos autores han investigado el proceso de internacionalización empresarial, tanto en relación a las estrategias llevadas a cabo por las empresas como sobre los modos de acceder a mercados exteriores, evidenciando la evolución experimentada en su modo de proceder a lo largo de los años hasta la actualidad. Estos autores provienen de diferentes campos y disciplinas, por lo que cada uno analiza el fenómeno de la internacionalización desde un enfoque distinto (e.g., Barney, 1991; Bell y McNaughton, 2001; Buckley y Casson, 2009; Dunning, 1988; Johanson y Vahlne, 2009; McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

Sin embargo, como ya se avanzaba en la introducción, la mayor parte de estos estudios se han centrado en el análisis de la internacionalización de grandes empresas, sin profundizar lo suficiente ni diferenciar la casuística de las pymes o pymes familiares, las cuales, como tendremos ocasión de presentar a lo largo de este trabajo fin de máster, por sus características particulares, desarrollan estrategias de internacionalización diferenciadas. A pesar de ello, existen teorías y modelos que sí han abordado el estudio de este tipo de empresas, demostrando, en muchos casos, la particularidad mencionada.

Por ello, en este capítulo, además de realizar una breve presentación de las diferentes definiciones utilizadas para delimitar el concepto de internacionalización empresarial, se explican los principales modos de entrada utilizados. Posteriormente, se realiza un breve repaso a las principales teorías que explican la internacionalización de las empresas, diferenciándolas según el enfoque desde el que son planteadas. Se describen teorías con perspectiva económica, perspectiva de procesos, de redes y de recursos y capacidades, mencionando las bases, las características y las vías de internacionalización que se asocian a cada una de ellas.

## 1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

No existe una definición unánime sobre el concepto de internacionalización. De hecho, cuando empezó a extenderse este proceso en la actividad empresarial, numerosos investigadores desarrollaron distintas definiciones, planteadas desde diferentes puntos de vista, las cuales se presentan a continuación.

Así, para Johanson y Vahlne (1977), la internacionalización es un proceso de aprendizaje secuencial, que supone para la empresa un creciente compromiso de recursos, humanos y financieros, en los mercados extranjeros. Welch y Luostarinen (1988, pág. 36) también la definen como *“el proceso de creciente implicación de la empresa en operaciones internacionales”*. De forma similar, Andersen (1993, pág. 211) considera la internacionalización un proceso, que define como *“el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”*. Rialp (1999, pág. 117) por su parte, se refiere a ella como un *“conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos (...) entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”*.

Entendiendo la internacionalización en un entorno de globalización, más recientemente, Araya (2009, pág. 18) determina que la internacionalización es *“el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en la que la empresa proyecta sus actividades (...), a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”*.

Analizando la internacionalización en el contexto de la estrategia empresarial, Albaum, Strandskov, Duerr y Dowd (1994, pág. 1), determinan que la internacionalización es *“el sucesivo desarrollo del compromiso internacional de una empresa en términos de extensión geográfica, productos y formas de operar, así como, los cambios en la filosofía y comportamiento organizacional de la dirección desde el comienzo del proceso hasta la situación actual”*. Por su parte, Villarreal (2005, pág. 58) define la internacionalización como una *“estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”*.

Como se puede observar, la mayoría de las definiciones consideran que la internacionalización es un proceso de implicación creciente, a medida que la empresa acumula experiencia, aprendizaje y conocimiento, que requiere adaptarse a nuevos entornos globales, adecuando la estructura organizacional a las nuevas actividades empresariales derivadas del propio proceso de internacionalización.

## **2. MODOS DE ENTRADA**

Una vez tomada la complicada decisión de abordar y llevar a cabo el proceso de internacionalización, las empresas se enfrentan a una nueva difícil decisión estratégica: la elección del modo de entrada en el o los mercados extranjeros elegidos. Los modos de entrada, entendido como los acuerdos institucionales que las empresas utilizan para

comercializar sus productos o servicios en mercados extranjeros (Root, 1994), tienen una gran importancia, ya que una adecuada elección puede tener consecuencias significativas tanto para el desempeño y la supervivencia de la empresa (Root, 1994), como para la mejora del rendimiento estratégico de la compañía (Lu y Beamish, 2001).

En los estudios realizados sobre la elección del modo de entrada utilizado por las empresas, los factores que influyen en esta elección habitualmente se clasifican en tres categorías: ventajas de propiedad de la empresa, ventajas de localización en el mercado de destino, y ventajas de internalización integrando transacciones en la propia empresa (Agarwal y Ramaswami, 1992). No obstante, debe señalarse que existe una gran variedad de modos de acceso, y que cada uno de ellos implica un nivel diferente de compromiso de recursos en el mercado externo, de control sobre las operaciones en el extranjero, de flexibilidad para corregir las decisiones tomadas y de riesgo de que se difundan los conocimientos y la ventaja competitiva de la empresa (Agarwal y Ramaswami, 1992; Driscoll y Paliwoda, 1997). Por ello, y dada la gran variedad de factores que influyen en la elección del modo de entrada más idóneo para la empresa, ésta se considera una decisión con una alta complejidad para la empresa.

Aunque la literatura presenta numerosas clasificaciones en relación a los principales modos de entrada utilizados por las empresas, la mayor parte coincide en distinguir tres grupos de estrategias como formas de servir a mercados extranjeros. Estas son: exportar, realizar acuerdos contractuales o realizar inversiones directas propias (Araya, 2009; Driscoll y Paliwoda, 1997).

- La *exportación* supone vender los productos o servicios de la empresa en mercados exteriores, con la particularidad de que dicho bien o servicio es elaborado en el país de origen y posteriormente es trasladado al mercado de destino (Driscoll y Paliwoda, 1997; Osland, Taylor y Zou, 2001).
- Las *licencias o modos contractuales* se utilizan cuando una empresa que tiene una ventaja competitiva no posee los recursos necesarios para explotarla, pero sí es capaz de ceder esa ventaja competitiva a otra empresa en mercados externos. Normalmente, son acuerdos a largo plazo, en los que se ceden bienes intermedios, conocimientos o habilidades entre empresas de diferentes países (Driscoll y Paliwoda, 1997).
- La *inversión directa en el exterior* (IDE) supone la creación de una filial o subsidiaria de la propia empresa en un país extranjero, desplazando al mercado de destino instalaciones productivas o comerciales. Es la forma más avanzada de entrada a mercados externos, convirtiéndose de este modo la empresa en una multinacional (Casillas, 2005).

Estas alternativas de modo de entrada a mercados externos se diferencian en función de las variables del control, el riesgo de difusión, los recursos comprometidos y la flexibilidad (Osland et al., 2001; Schellenberg, Harker y Jafari, 2018).

- El *control* sobre las operaciones internacionales de la empresa es la autoridad que se tiene para tomar decisiones a nivel operacional o estratégico. En la inversión se posee un alto control, en los modos contractuales un control medio y las exportaciones suponen un nivel bajo (Driscoll y Paliwoda, 1997). Un control alto requiere un alto compromiso de recursos, exponiendo a la empresa a un alto nivel de riesgo, pero permitiendo el mayor nivel en el retorno de la inversión realizada. Tener menor control supone menores riesgos, pero también un retorno de inversión menor (Ekeledo y Sivakumar, 2004).
- El *riesgo de difusión* es la percepción que tiene la empresa de que sus ventajas competitivas específicas puedan ser expropiadas por alguien ajena a la misma. La elección de inversión como modo de entrada tiene menor riesgo que en los modos contractuales, ya que, en el primer caso, todo el proceso productivo y organizativo de la empresa se realiza dentro de la misma por empleados de la propia empresa (Hill, Hwang y Kim, 1990). En las licencias o modos contractuales, al ceder parte del conocimiento y know-how a otras empresas o empleados fuera de la empresa, el riesgo de difusión es mayor, y en este sentido, es preferible incluso elegir la exportación como modo de entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992).
- Los *recursos comprometidos* son los recursos financieros, físicos y humanos que la empresa dedica al entrar a un mercado externo. Mientras que las exportaciones son el modo de entrada que menos recursos requiere, debido a que se aprovechan los recursos que se utilizan en el mercado doméstico o se realizan las operaciones a través de agentes o distribuidores del mercado de destino, la inversión es el modo que mayores recursos exige, ya que todos los costes de servir a mercados extranjeros provienen de la propia empresa. Las licencias o modos contractuales, por su parte, requieren menos recursos comprometidos, ya que parte de los mismos son compartidos con el socio del acuerdo (Driscoll y Paliwoda, 1997).
- La *flexibilidad* es la habilidad de la empresa para cambiar el modo de entrada de manera rápida y eficiente, con los mínimos costes, ante un cambio a circunstancias adversas en el mercado de destino (Anderson y Gatignon, 1986). Está relacionada inversamente con los recursos comprometidos. Si la empresa sólo realiza exportaciones, con pocos recursos comprometidos, la flexibilidad para cambiar su estrategia de internacionalización será mayor a haber realizado una inversión en el mercado externo, habiendo dedicado una mayor cantidad de recursos. En el caso de las licencias o modos contractuales, la flexibilidad se encuentra en un punto medio entre las otras dos posibilidades (Driscoll y Paliwoda, 1997).

Tabla 2: Variables de medición de los modos de entrada

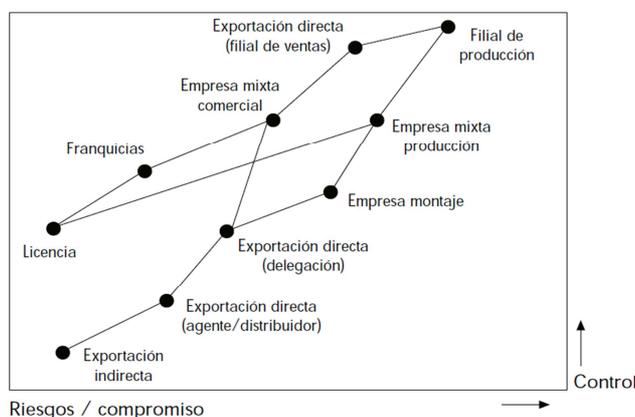
Modo de Entrada	Control	Riesgo de difusión	Recursos comprometidos	Flexibilidad
Inversión	Alto	Bajo	Alto	Baja
Contratos	Medio	Medio-Alto	Medio	Media
Exportaciones	Bajo	Bajo	Bajo	Alta

Fuente: Driscoll y Paliwoda (1997)

Otro factor destacable a la hora de tomar una decisión respecto al modo de entrada en mercados extranjeros y que tiene relación directa con este estudio, es el tamaño de la empresa, que habitualmente es un indicador de los recursos y de la ventaja competitiva que puede poseer la empresa (Lin y Ho, 2019). Como señalan estos autores, está demostrado que existe una relación positiva entre el tamaño y la propensión a acceder a mercados extranjeros (Lin y Ho, 2019). Las compañías de gran tamaño, poseedoras de una gran cantidad de recursos, tienen la capacidad de asumir los altos costes y riesgos que supone la internacionalización a través de inversión (Buckley y Casson, 1976). Por ello, hay evidencia empírica que confirma una relación positiva entre el gran tamaño de las empresas y la elección de la inversión como modo de entrada a mercados extranjeros (Buckley y Casson, 1976).

Por el contrario, las pequeñas empresas se vinculan normalmente a la exportación como modo de entrada más utilizado (Porter, 1990), ya que requiere escasa o nula inversión, reduciéndose al máximo el riesgo percibido inicialmente. Por ello, este es el modo de internacionalización más utilizado por las pymes en las primeras etapas (Rialp, 1999). Este autor presenta la evolución en el modo de entrada a mercados externos a través de la Figura 5 en la cual se puede observar el proceso de carácter dinámico y acumulativo del acceso a mercados exteriores. A medida que la empresa obtiene conocimientos y experiencia a través del aprendizaje en fases de internacionalización anteriores, aumenta el compromiso de recursos y, con ello, aumenta también el control y el riesgo (Root, 1994; Alonso y Donoso, 1994).

Figura 5: Evolución en el modo de entrada a mercados internacionales



Fuente: Rialp (1999)

Tal y como representa la figura, los tres grupos generales de modos de entrada admiten diferentes grados según los niveles de control, riesgo, flexibilidad y compromiso de recursos, pudiendo solaparse varios de los modos dentro de una misma empresa (Rialp, 1999).

Se debe señalar que, en contraste con las empresas multinacionales, las pymes, y de forma especial, las empresas familiares, tienen estructuras de propiedad y características en el gobierno y dirección singulares, que influyen en su internacionalización (Lin y Ho, 2019). Las exportaciones son también el modo de entrada a mercados exteriores más utilizado por las empresas familiares, ya que conlleva menos riesgo y menor cantidad de recursos comprometidos (Casillas, 2005; Graves y Thomas, 2008). En todo caso, es conveniente señalar que los estudios sobre los modos de entrada a mercados externos de las pymes son limitados en comparación con los estudios sobre los modos de acceso utilizados por las multinacionales (Brouthers y Hennart, 2007; Laufs y Schwens, 2014; Schellenberg et al., 2018).

## 2.1. Exportaciones

Este modo es el más popular y, como se ha señalado anteriormente, tradicionalmente favorece especialmente a las pymes ya que no requiere prácticamente compromiso de recursos, considerando las limitaciones a los mismos tanto de carácter humano como financiero que tienen estas empresas (Brouthers y Nakos, 2004), además de ser el modo que mejor se adapta a sus características específicas (Lin y Ho, 2019). El riesgo financiero y de inversión es menor en comparación con los otros modos de entrada, permitiendo además una mayor flexibilidad estratégica (Young, Hamill, Wheeler y Davies, 1989, citado en Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002). Kotabe y Helsen (2001) afirman, incluso, que para muchas pequeñas empresas es la única alternativa de vender sus productos en mercados externos.

En relación con los tipos de exportaciones, la literatura recoge diferentes clasificaciones. Así, por ejemplo, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977, 1990), y Bilkey y Tesar (1977) proponen varias etapas en el proceso de exportación, con una visión gradualista del mismo. A pesar de que los autores proponen diferente número de etapas, cuatro en el caso de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y de Johanson y Vahlne (1977, 1990) y seis etapas, en el caso de Bilkey y Tesar (1977), todos ellos presentan una visión evolutiva, en la que los activos comprometidos van incrementándose, así como el peso de las operaciones de exportación en la empresa. Se parte de un desinterés inicial por exportar, hasta que la empresa llega a ser una exportadora experimentada, en el caso del planteamiento de Bilkey y Tesar (1977), y a tener una filial productiva en el extranjero, en el caso del modelo sueco de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

Otra clasificación, planteada por Czinkota y Johnston (1981), entre otros autores, distingue entre exportaciones reactivas y proactivas. Las *exportaciones reactivas* son aquellas en las que la empresa inicia operaciones con mercados externos como respuesta a pedidos expresamente

solicitados o esporádicos. Y las *exportaciones proactivas* ocurren cuando existe un departamento en la empresa dedicado a estas operaciones y/o las exportaciones están incluidas en la estrategia empresarial. Albaum et al. (1994) plantean esta clasificación con algún matiz, definiendo el comportamiento reactivo cuando la empresa actúa de forma pasiva y con un enfoque de cubrir objetivos a corto plazo, y un comportamiento proactivo cuando la empresa tiene un interés por aprovechar las oportunidades en mercados externos, con un objetivo empresarial a largo plazo.

No obstante, la clasificación más tradicional diferencia las exportaciones entre indirectas y directas. Las *exportaciones indirectas*, también denominadas pasivas, son las realizadas a través de intermediarios: agencias de exportaciones, agencias comerciales o agentes exportadores, con sede en el mercado doméstico, que se encargan de todos los trámites burocráticos, de transporte y distribución, sin que la empresa sea consciente de ello (Kotabe y Helsen, 2001; Osland et al., 2001). Esta opción implica poco riesgo, requiere una baja o nula inversión y proporciona mayor flexibilidad a la empresa, siendo una buena estrategia para iniciarse en las operaciones internacionales, pudiendo adquirir una experiencia que podrá utilizarse para futuros movimientos internacionales (Casillas, 2005). Sin embargo, la dependencia es total respecto al intermediario, no se logra un aprendizaje suficiente de los mercados externos y no se aprovecha todo el potencial de ventas de la empresa, ya que el intermediario no se dedica a tiempo completo a una única empresa (Casillas, 2005; Young et al., 1989). Esta estrategia, realmente, no supone una actividad internacional, ya que las ventas se realizan a nivel local, sin diferenciarse del resto de operaciones en el mercado doméstico (Casillas, 2005).

Las *exportaciones directas*, por el contrario, se realizan desde la propia empresa, con un departamento propio de exportación, encargándose de todos los trámites (conseguir contactos, estudios de mercado, trámites legales, transporte, política de precios, etc.), o a través de intermediarios en el país de destino (Driscoll y Paliwoda, 1997; Kotabe y Helsen, 2001). Esta alternativa supone un mayor control de la estrategia y relación directa con el mercado y los clientes, involucrándose más la empresa y obteniendo un mayor aprendizaje y experiencia (Young et al., 1991), e incluso, mayores ganancias (Casillas, 2005). En relación a las exportaciones directas, la literatura diferencia tres formas de actuar:

- La venta directa, que se realiza a través de representantes o comerciales de la propia empresa, vendiendo directamente a clientes finales en mercados externos.
- A través de un agente o distribuidor: un canal no integrado en la empresa, que es una vía sencilla y útil para empresas que acceden a un mercado extranjero por primera vez o para empresas de pequeño tamaño. Anderson y Gatignon (1986) y Johanson, Mattsson, Hood y Vahlne (1988) coinciden en que los acuerdos con agentes o intermediarios minimizan el riesgo que las empresas recién internacionalizadas pueden percibir.

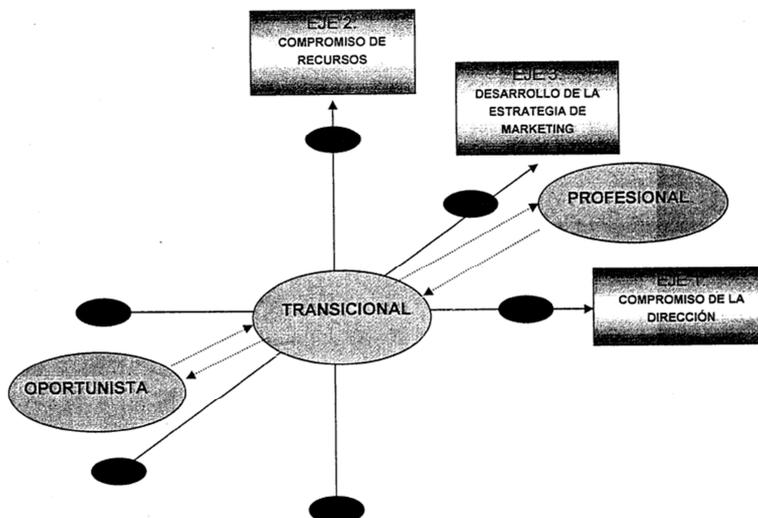
- Establecer una subsidiaria comercial en el país de destino: esta forma de exportar es un paso más en el proceso de internacionalización, que normalmente va precedida por la venta a través de agente o distribuidor comercial. Es más costoso, pero permite vender directamente al cliente final, estableciendo los precios y márgenes sin intermediarios, haciendo que el producto o servicio sea más competitivo. Además, posibilita tener información directa de los gustos y necesidades de esos clientes.

Además, Casillas (2005) distingue dos estrategias de expansión exportadora basadas en el número de mercados a los que se accede. Estos son:

- Estrategia de concentración de mercados, identificada también como estrategia de expansión intensiva. Se caracteriza por centrar los esfuerzos en pocos mercados, utilizando los recursos más eficientemente, al seleccionar los mercados considerados más dinámicos y estables. Se trata de una estrategia con una mayor dependencia, al concentrar el riesgo en pocos mercados. Se recomienda esta estrategia cuando los costes de acceso, ventas y distribución son elevados, y para cuando se necesita cierta adaptación para el producto y la comunicación para cada mercado (Casillas, 2005).
- Estrategia de diversificación de mercados, conocida también como expansión extensiva. Se caracteriza por acceder a un número amplio de mercados, pero de manera menos profunda, lo que otorga más flexibilidad a la empresa, al comprometer menos recursos en cada mercado, reduciéndose la vulnerabilidad ante sucesos inesperados. Los costes de adaptación del producto son bajos y es una estrategia útil para productos en los que la rapidez de la entrega es una ventaja competitiva y cuando se posee grandes economías de escala, debido al gran número de mercados penetrados, ofreciendo precios competitivos a nivel internacional (Casillas, 2005). Es una estrategia aplicable tanto en las primeras etapas del proceso de internacionalización como en las más avanzadas.

Julien, Joyal, Deshaies y Ramangalahy (1997), por su parte, para penetrar en un número amplio de mercados, clasifican el comportamiento estratégico de las compañías exportadoras según tres factores, que determinan las condiciones en las que se decide acceder a mercados externos. Estos son: la visión estratégica de los máximos responsables en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, los recursos comprometidos a la exportación, y las estrategias de marketing adoptadas al respecto. A partir de estos factores clasifican el comportamiento estratégico en relación a la exportación en tres categorías: oportunista, transicional y profesional, tal y como lo representan en la Figura 6.

Figura 6: Categorías según la actitud exportadora



Fuente: Julien et al. (1997, pág. 44)

Según Julien et al. (1977), las principales características de estos comportamientos estratégicos son las siguientes:

- Exportadora profesional: En este caso, la empresa dispone de una estrategia de exportación formalizada, con objetivos a medio y largo plazo. Los directivos están comprometidos con la exportación, habiendo implantado una planificación, al menos a corto plazo, y hay una persona específica responsabilizada con esta actividad internacional.
- Exportadora oportunista: Los directivos únicamente enfocan las operaciones comerciales al mercado doméstico, sin dedicar recursos a la exportación.
- Exportadora transicional: Estas se encuentran en una posición intermedia, diferenciándose dos tipos. Por un lado, aquellas en las que sus directivos quieren aumentar las exportaciones, lo que les convertirá en exportadoras profesionales. Y por otro lado, aquellas que prefieren limitar o abandonar la actividad exportadora y concentrarse en el mercado doméstico.

## 2.2. Licencias o modos contractuales

Las licencias o modos contractuales son una alternativa a las exportaciones, aunque hay autores que definen estos tipos de entrada como exportación concertada, situándola en un intermedio entre la exportación indirecta y directa, donde la empresa no desarrolla totalmente la actividad internacional por sí misma, sino que transfiere parte de ella a socios ubicados en el mercado extranjero (Casillas, 2005). Esta colaboración con otras empresas se lleva a cabo a través de diversas modalidades:

- Piggiback: Esta modalidad consiste en utilizar los canales de distribución de otra empresa para vender sus productos, a cambio de una comisión. Se utiliza para productos con distribución similar, siendo éstos complementarios y no competidores (Casillas, 2005). Es idóneo para pymes o compañías que no quieran realizar importantes inversiones en redes propias de comercialización en el extranjero, optando por una exportación cooperativa, con el objetivo de tener cierto control en sus operaciones internacionales (Kotabe y Helsen, 2001).
- Consorcios de exportación: Es una entidad independiente, creada por dos o más empresas, con el objetivo de crear una estructura conjunta a través de la cual comercializar los productos de las mismas en sus mercados de exportación (Casillas, 2005).
- Joint ventures: Son nuevas asociaciones que se crean por dos o más empresas con origen de países diferentes para desarrollar de manera conjunta una actividad. Habitualmente son empresas de un mismo sector con ventajas competitivas distintas, a las que acceder a un mercado extranjero les resultaría muy complicado debido a los costes que les supone (Casillas, 2005), compartiendo así el riesgo existente. Para Rialp (1999), las joint ventures es una forma directa de internacionalizarse y de co-invertir con otras empresas, aprovechando ventajas de localización, barreras arancelarias y costes de transporte, entre otros. Algunas de las ventajas de este modo de entrada son la mayor capacidad potencial de retorno respecto a modalidades que suponen menor compromiso de recursos, el mayor control en comparación con otros modos contractuales o la sinergia con la empresa local. A parte de compartir capital y riesgo, esta asociación también supone que el socio local aporte a la empresa extranjera su experiencia, su red de distribución, contactos de proveedores locales o relaciones con el gobierno del país (Kotabe y Helsen, 2001).
- Agrupaciones europeas de interés económico: Por iniciativa de la Unión Europea en 1985, se propulsó la creación de este tipo de organizaciones para incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios (Casillas, 2005). Las empresas que acuerdan agruparse, se comprometen a realizar conjuntamente una actividad con la finalidad de facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de los socios, mediante la unión de sus recursos, actividades y competencias. Sin embargo, la agrupación por sí misma no tiene ánimo de lucro; los beneficios obtenidos se reparten entre sus miembros (EUR-Lex, 1985).
- Franquicia internacional: Esta modalidad consiste en ceder a empresas situadas en mercados extranjeros productos o líneas de productos, nombres, marcas y know-how de los procedimientos de gestión y comercialización de la compañía (Casillas, 2005). A través de esta opción, se aprovecha la experiencia y el conocimiento del franquiciado acerca de las costumbres locales, logrando capitalizar la ventaja competitiva del franquiciador en el mercado externo con la menor inversión posible (Kotabe y Helsen, 2001). También supone ciertos riesgos, ya que los beneficios sólo son una fracción de lo que podría ser con otra modalidad de entrada, o la dificultad de encontrar socios si el nombre de la empresa no es reconocido en el mercado de destino (Kotabe y Helsen, 2001).
- Alianza estratégica: Kotabe y Helsen (2001, pág. 315) definen la misma como *“una coalición de dos o más organizaciones para lograr objetivos estratégicamente significativos que sean mutuamente beneficiosos”*. Esta opción de cooperación aporta a las empresas una mayor competitividad gracias a las economías de escala que se crean fruto de esa

unión. Uno de los motivos de estas alianzas puede ser el desarrollo conjunto de una tecnología. Otra razón es la superación de los obstáculos establecidos por las exigentes barreras comerciales que puede establecer un país, acordando una alianza con una empresa local (Casillas, 2005). Según Kotabe y Helsen (2001), las alianzas entre empresas que comparten productos, mercados, cultura, tamaño y experiencia son más proclives al éxito.

- Licencias: Éstas son contratos en los que se ofrecen ciertos activos de la compañía a una empresa extranjera a cambio del pago de una cuota. Entre los mencionados activos se incluyen marcas comerciales, conocimiento tecnológico, procesos de producción y patentes (Kotabe y Helsen, 2001). Este es uno de los modos de entrada de bajo control más populares y estudiados por investigadores (Buckley y Casson, 1976). Es una modalidad de acceso a mercados internacionales idónea para pequeñas empresas que carecen de los recursos suficientes para mayores inversiones en el extranjero (Kotabe y Helsen, 2001). Sin embargo, también tiene riesgos, como, por ejemplo, que la imagen de la marca se vea afectada por operaciones erróneas del titular de la licencia, no cobrar la cuota, perder el control de comercialización del producto, o el oportunismo de la empresa extranjera o alguno de sus empleados, apropiándose del conocimiento cedido para propósitos diferentes a los acordados (Kotabe y Helsen, 2001).

Como veremos más adelante, a pesar de las posibles ventajas que pueden proporcionar estas colaboraciones, las empresas familiares habitualmente están menos dispuestas a compartir el control con un socio, por lo que no suele ser la opción más utilizada por este tipo de empresas (Fernández y Nieto, 2006).

### **2.3. Inversión directa en el extranjero**

De acuerdo al estudio de Villarreal (2005), la inversión directa en el exterior tiene lugar cuando se crea una nueva empresa (filial) o se adquiere una parte o el total del capital de una empresa existente con ubicación en un mercado extranjero. Los rasgos que distinguen este modo de entrada incluyen poseer una propiedad con intención de control y gestión activa, adoptar un compromiso de recursos de presencia permanente y aceptar la exposición al riesgo internacional, pero con el potencial de una rentabilidad futura (Villarreal, 2005).

Las empresas con gran implicación internacional, denominadas empresas multinacionales, crean redes propias mediante filiales de venta en los mercados extranjeros. No obstante, Casillas (1998) añade que instalar una filial en el extranjero no supone dejar de realizar operaciones de exportación, ya que es posible simultanear ambas vías de internacionalización.

Los autores diferencian dos modalidades dentro de la inversión directa en el exterior. Por un lado, la *inversión directa comercial*, que tiene lugar cuando se crean filiales de venta en el mercado extranjero, logrando un mayor control de las operaciones, pero comprometiendo una mayor cantidad de recursos en comparación con los modos de entrada vistos hasta ahora. Y, por otro lado, la *inversión directa productiva*, que se materializa con la instalación de una filial

productiva en el país extranjero. Esta alternativa, supone a las empresas el mayor control posible y el menor riesgo tecnológico, pero también conlleva el mayor compromiso de recursos en el proceso de internacionalización (Osland et al., 2001). Esta opción ofrece numerosas ventajas: reducción de costes de transporte de exportaciones, reducción de costes de producción, una mejor adaptación al mercado local, y superar las barreras a la exportación de los mercados externos (Casillas, 2005). Kotabe y Helsen (2001) también recalcan el control total sobre las operaciones que tendrá la filial productiva instalada en el mercado de destino, pero a su vez, advierten que tener la propiedad total supone también que la empresa matriz deberá afrontar un mayor riesgo, debiendo hacerse cargo del total de las posibles pérdidas.

Para concluir este apartado y tomando como referencia estudios previos sobre el comportamiento de empresas españolas en relación con los modos de entrada en el extranjero, se puede afirmar que las pymes, en general, prefieren adoptar una estrategia de internacionalización a través de exportaciones en lugar de realizar inversiones directas, debido a la limitación de recursos financieros y humanos que poseen, sobre todo para asumir tareas de dirección en el exterior (Fernández y Nieto, 2006; Pla-Barber, 2001).

### **3. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Teniendo en cuenta los distintos modos de entrada a mercados extranjeros, las teorías de internacionalización planteadas por los investigadores se diferencian en función del enfoque que presenta cada autor. Las principales teorías se proponen desde una perspectiva económica, una perspectiva de procesos o desde una perspectiva de redes.

#### **3.1. Perspectiva económica**

Desde la perspectiva económica, las principales teorías o modelos bajo este enfoque son la Teoría de la Organización Industrial (Kindleberger, 1970) y la Teoría de Ventaja Monopolística (Hymer, 1976), la Teoría de la Internalización (Buckley y Cason, 1976) y el Paradigma Ecléctico de Dunning (Dunning, 1977, 1980, 1981, 1988, 2015). A continuación, se realiza una breve presentación de las mismas.

##### **❖ Teoría de la Organización Industrial y Teoría de la Ventaja Monopolística**

Esta teoría permite identificar las ventajas que necesita una empresa para entrar en mercados externos, pero no analiza la estrategia de internacionalización que se llevará a cabo.

Según Kindleberger (1970) y Hymer (1976), las empresas optan por acudir a mercados exteriores debido a la ventaja competitiva o conocimiento único que poseen. Esa ventaja (de producto, organizativa, tecnológica, comercial o de gestión) les permitirá competir en otros mercados. Las ventajas que las empresas locales posean, como el acceso a la información o

conocimiento del mercado, no serán suficiente para hacer frente a la ventaja competitiva de las nuevas empresas extranjeras. Esta ventaja competitiva es el reflejo de la imperfección de un mercado, y dependiendo de la habilidad para aprovecharse de ella, las empresas tomarán la decisión de realizar inversiones directas en esos mercados, si existe la posibilidad de aprovecharse de economías de escala, de ventajas en costes y/o ventajas de diferenciación del propio producto (Rialp, 1999).

Esta teoría justifica la existencia de empresas multinacionales, ya que, gracias a esa decisión estratégica de realizar inversiones directas en el exterior, obtienen ventajas creando barreras de entrada a las empresas rivales, lo que elimina la competencia, e incrementando la eficiencia del acceso y la transmisión de información, lo que les permite una fijación de precios más beneficiosa, además de las ventajas mencionadas previamente. Esta teoría, en consecuencia, no es aplicable a la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas.

#### ❖ **Teoría de la Internalización**

Basándose en la teoría de costes de transacción, esta teoría explica la existencia de elevados costes de transacción cuando se quiere acceder a mercados exteriores. Estos costes dependen, en gran medida, del poder de los agentes del mercado. Si los clientes tienen mucho poder, cumplir sus exigencias requerirá un gran consumo de recursos a la empresa (Buckley y Casson, 1976). Según estos autores, dependiendo de los costes de transacción las empresas optarán por uno u otro modo de entrada en el proceso de internacionalización: exportaciones, licencias o inversión directa en el extranjero.

Si para la empresa es más barato producir en el mercado propio y, posteriormente, vender en el exterior, se optará por las exportaciones. Si tener un departamento dedicado a gestiones internacionales resulta demasiado costoso para la empresa, optará por vender la marca comercial o dar licencias a empresas situadas en el mercado externo. Y para realizar inversión directa en el extranjero, las empresas deberán tener ventajas de localización y ventajas de internacionalización. La ventaja de localización se posee cuando los costes de producir en el nuevo mercado son menores a producir en el propio mercado y exportar dichos bienes. Las ventajas de internacionalización se tendrán en el caso de que, al acudir a mercados exteriores, se pueda llegar a más clientes, disminuyendo su poder.

Las empresas multinacionales que se emplazan en mercados extranjeros internalizan otras operaciones, además de la propia producción de productos o prestación de servicios (Buckley y Casson, 1976). De esta manera, desarrollan actividades como la distribución y comercialización, la comunicación, la publicidad o la innovación y desarrollo, entre otras. A pesar de la dificultad de coordinar y organizar esas actividades adicionales a la producción, junto al coste que suponen, su desarrollo permite evitar que competidores imiten los bienes y productos de la propia empresa, integrando todas las actividades bajo el control de la misma. El objetivo de maximizar beneficios y minimizar los costes de transacción a través de la

internalización de las actividades mencionadas, permite la internacionalización empresarial (Buckley y Casson, 1976). Esta teoría permite explicar también el por qué ciertos clusters empresariales son propiedad de una misma empresa (Buckley y Casson, 2009).

Señalar que, para Buckley y Casson (2009), las joint ventures, modo de entrada presentado anteriormente, son una forma parcial de internalización. Éstas permiten que dos o más empresas compartan recursos clave sin necesidad de fusionar el negocio completo de cada compañía. Además, estos autores argumentan que los costes de la colaboración pueden ser compensados por significantes beneficios.

En definitiva, la teoría de la internalización explica cómo el proceso de acceder a mercados externos depende de ventajas competitivas, costes de localización y costes de transacción.

#### ❖ El Paradigma Ecléctico de Dunning

Este modelo unifica las propuestas realizadas por las teorías descritas anteriormente, y se denomina también paradigma de OLI (Ownership, Location, Internalization).

El Paradigma Ecléctico de Dunning (1977, 1981, 1988), trascendental en el estudio de la internacionalización empresarial, se centra en el estudio de empresas multinacionales y los motivos por los que realizan inversión extranjera directa. Basa la decisión estratégica de internacionalizarse en la tenencia de tres ventajas: propiedad, localización e internalización.

La ventaja de propiedad corresponde a la acumulación de activos tangibles o intangibles diferenciadores, particularmente a los relacionados con las capacidades tecnológicas o las innovaciones en productos y el know-how (Dunning, 1988). La ventaja de localización corresponde a las características de los mercados de destino, que demandan cierta cercanía empresarial en cuanto a producción e institucionalmente, requiriendo que las empresas se inclinen por la inversión directa exterior como modo de entrada en mercados extranjeros. Dunning (1981) incluye el entorno cultural, legal e institucional, o la estructura del mercado del sector de la empresa, como factores a tener en cuenta en la decisión de internacionalizarse y el modo de entrada a elegir. Y, por último, la ventaja de internalización, que corresponde a la integración de actividades adicionales a la producción, cuya transferencia es complicada debido a imperfecciones del mercado. Tratar de transferir esos conocimientos a otros agentes tiene un grado elevado de incertidumbre, por lo que se internalizan, consiguiendo así, reducir los costes de transacción (Erdener y Shapiro, 2005).

Además, Dunning (2001) argumenta que la inversión extranjera directa e, incluso, las alianzas estratégicas con otras empresas en los mercados externos, sirven para captar sinergias tecnológicas y de comercialización de otras empresas en otros países y, asimismo, aprovechar los activos creados por competidores, proveedores, clientes y sistemas educativos e

innovadores del país de destino. Por tanto, según el enfoque que plantea Dunning (1988) a través de este modelo, las empresas realizarán inversiones extranjeras directas cuando posean una ventaja específica, el mercado ofrezca un atractivo para acceder y cuando haya disposición empresarial a internacionalizar el negocio. Para ello, las empresas deberán poseer ventajas de propiedad, que son las relativas a tener una posición competitiva mejor a las de las empresas del país destino (recursos intangibles, capacidades tecnológicas, productos innovadores o el tamaño de la empresa). También se deben considerar las ventajas de localización, que corresponden a la capacidad que tienen los mercados para atraer inversores y ofrecer oportunidades que no se encontrarán en otras economías. Por último, poseer ventajas de internalización evitará o reducirá costes, incluyendo la gestión de ciertas actividades internas en la propia cadena de valor.

En resumen, Dunning (1980, 1988) establece cuatro condiciones para que una empresa opte por la inversión extranjera directa:

- Tener ventajas competitivas, tal y como planteaba la teoría de organización industrial.
- Considerar que es más rentable explotar su ventaja competitiva por si misma que a través de una empresa local, siguiendo la teoría de la internalización.
- Considerar que compensa localizar instalaciones productivas propias en el mercado de destino, de acuerdo a los planteamientos de Vernon (1966) sobre las ventajas de localización.
- Considerar que dicha inversión está en línea con la estrategia de la compañía.

### **3.2. Perspectiva de procesos**

Los modelo y teorías presentados hasta ahora están más vinculados a las decisiones estratégicas de internacionalización de empresas de gran tamaño (McDougall et al., 1994), con altas capacidades y un gran número de recursos, poniendo, además, mayor atención en la inversión extranjera directa como modo de entrada en mercados externos; siendo éste un planteamiento limitado para el caso de la internacionalización de las pymes (Alonso y Donoso, 1994).

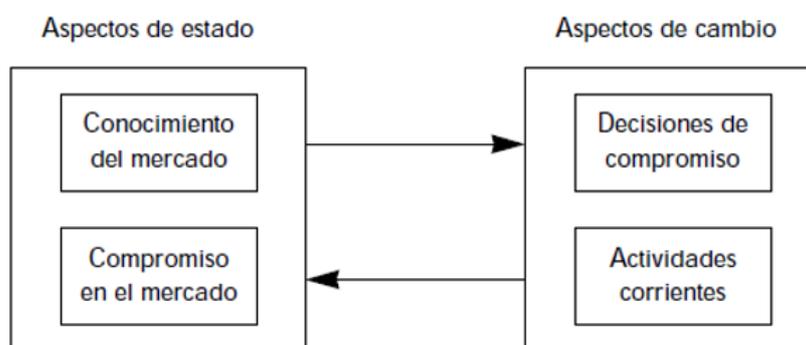
Las pymes no se gestionan ni comportan como grandes empresas pero en tamaño reducido, sino que, a rasgos generales, su comportamiento es diferente. Los procesos de internacionalización en las grandes empresas están más estructurados y en las pymes, por lo general, las directrices en este aspecto son determinadas por el responsable de tomar las decisiones empresariales (Reid, 1981). A continuación, se describen las teorías y modelos planteados desde la perspectiva de procesos, con mayor aplicación en el caso de pymes, muchas de ellas, de carácter familiar. Las principales teorías y modelos bajo este enfoque de procesos son el modelo de Uppsala y la teoría de la Innovación, basados en un enfoque de internacionalización de forma secuencial y gradual, y las teorías de las empresas born global y born-again global, basadas en un enfoque de rápida internacionalización.

### ❖ Modelo de Uppsala

Este modelo tiene su origen en diferentes estudios realizados por investigadores de la Escuela de Pensamiento de Uppsala, en Suecia. Los principales y primeros autores que desarrollaron este modelo fueron Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), inicialmente, y Johansson y Vahlne (1977), más tarde. Éstos plantean que la falta de conocimiento acerca del mercado externo y la escasez de recursos disponibles para acceder a éste por parte de la empresa, son limitaciones que condicionan el proceso de internacionalización. Sostienen que el conocimiento y la información son las variables que afectan a la decisión de las empresas a entrar en mercados externos, y no únicamente los recursos que éstas poseen. Por ello, este enfoque es más idóneo para explicar el comportamiento de las pymes a nivel internacional.

Según los propulsores de esta corriente, la escasez de información y de recursos determina que el proceso de internacionalización empresarial sea gradual e incremental. A medida que aumenta el aprendizaje sobre el mercado externo, superando trabas como la falta de conocimiento, experiencia, e incertidumbre, se dedicarán más recursos en este proceso y se establecerán operaciones en mercados con mayor distancia psicológica y cultural (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Además, Johanson y Vahlne (1977) explican el carácter del proceso mediante aspectos estáticos (o de estado) y aspectos dinámicos (o de cambio). Los estáticos serían el conocimiento del mercado extranjero, adquirido a través de la experiencia acumulada, y el compromiso de recursos con el mercado. En cuanto a los dinámicos, se refieren a las decisiones que la empresa toma sobre el compromiso, que dependen de las oportunidades que surjan, de la experiencia y el rendimiento de las actuaciones actuales, y el resultado de las actividades que se realizan en el presente. Estos resultados, conseguidos tras una decisión o tras un ciclo de eventos, serán los inputs de decisiones posteriores; es decir, el estado actual de internacionalización de la empresa será un factor importante en la explicación de las posteriores decisiones acerca del proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990), tal y como se puede observar en la Figura 7.

Figura 7: Modelo Uppsala de Johanson y Vahlne (1977, pág. 26)



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

En este contexto, Johanson y Vahlne (1977) señalan que el conocimiento adquirido a través de la experiencia sólo es posible de obtener a través de una conexión directa con mercados externos, lo cual es básico para determinar cambios presentes y futuros del proceso de internacionalización. A medida que la empresa va adquiriendo ciertos conocimientos y experiencia acerca de los mercados y sus demandas, dará lugar a nuevas oportunidades y un mayor número de relaciones comerciales. La empresa irá así aumentando el compromiso con los mercados, dedicándoles más recursos o utilizando mejor los recursos disponibles ante las nuevas oportunidades, logrando una mejor posición competitiva, e incluso, dependiendo de la etapa, la empresa considerará la realización de inversión directa.

Siguiendo esta perspectiva dinámica, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) establecen cuatro etapas en el proceso de internacionalización, que lo denominan en su conjunto “Cadena de establecimiento”:

- Exportaciones esporádicas o no regulares
- Exportaciones a través de agentes
- Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior
- Establecimiento de filiales de producción propias en el exterior

En la primera fase, no se comprometen recursos y no hay un canal regular de operaciones con el exterior. En la segunda, se inician las operaciones con otros mercados a través de un agente. Esta relación supone un aumento en la comunicación y en los recursos comprometidos. En la tercera fase, se establece un canal de comunicación propio, gracias al cual se va obteniendo experiencia en mayor medida. Y, por último, en la cuarta fase, se llega al mayor nivel de compromiso, realizando una inversión directa extranjera con la constitución de una filial de producción en el mercado extranjero. En esta fase, los recursos comprometidos son mucho mayores, pero la experiencia que se obtendrá también será mucho mayor.

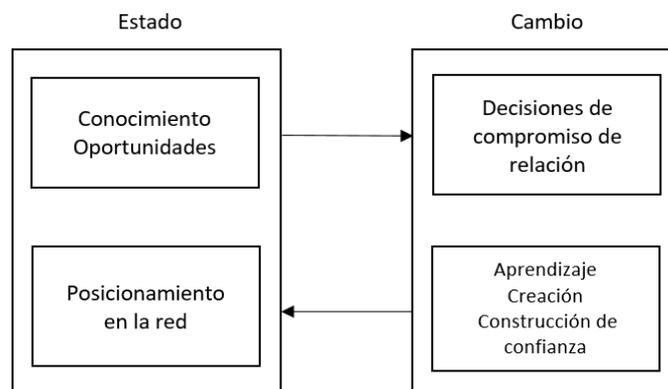
Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) indican que no es obligatorio cumplir la cadena al completo, ejecutando y pasando por cada fase, ya que según el tamaño de mercado quizá éste no demande tantos recursos o porque, gracias a la experiencia en otros mercados, la empresa pueda saltarse alguna de las fases. Johanson y Vahlne (1990) señalan tres excepciones para poder saltarse el proceso gradual:

- que la empresa posea una gran cantidad de recursos,
- que las condiciones del mercado sean estables y homogéneas, no necesitando la experiencia para obtener conocimientos,
- que la empresa posea experiencia suficiente en otros mercados internacionales, y que ésta sea transferible al nuevo mercado.

El concepto de distancia psicológica se introduce también para explicar el proceso gradual de internacionalización, entendiendo como tal el conjunto de características del mercado que pueden facilitar o impedir la circulación ágil de información entre empresa y mercado (idioma, cultura, políticas, nivel educativo o desarrollo industrial). Por este motivo, para Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), en las primeras fases de la internacionalización se deberá acudir a mercados extranjeros con una distancia psicológica menor.

Es necesario señalar que en un estudio más reciente de revisión del modelo Uppsala, Johanson y Vahlne (2009), asocian su propuesta inicial con la teoría de redes, tal y como sugerían Johanson et al. (1988), a partir de lo cual, introducen las relaciones que se crean en las redes empresariales como fuente de conocimiento y aumento de confianza y compromiso en el proceso de internacionalización (Figura 8). Estos recursos únicos no son accesibles para cualquier empresa, salvo que pueda lograrlos a través de las redes de su entorno. La aportación de estas relaciones crea oportunidades, son condicionantes y elementos necesarios para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso (Johanson et al., 1988).

Figura 8: Modelo Uppsala adaptado a las redes de Johanson y Vahlne (2009)



Fuente: Johanson y Vahlne (2009, pág. 1424)

Por concluir este apartado, y tomando como referencia a Turró (2007) y Mora (2000), quienes, a partir de las aportaciones de varios autores, indican que el Modelo de Uppsala es un enfoque idóneo para explicar el comportamiento de las pymes en los procesos de internacionalización, debido a su limitación de recursos y menor experiencia internacional.

#### ❖ Modelo basado en la Innovación

Los autores de este enfoque (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) asocian la innovación con el proceso de internacionalización. Para ellos, la internacionalización por sí misma es una innovación. Cada paso en el proceso, asociado al aprendizaje adquirido en el mismo, supone una reestructuración estratégica, en cuanto al compromiso de recursos, capital humano y otros aspectos empresariales. Consideran que cada una de estas modificaciones secuenciales, ocurridas en cada etapa del proceso de internacionalización, es

una innovación que realiza la empresa. Cada decisión tomada relativa a la internacionalización de la empresa es en sí una innovación para la propia empresa (Andersen, 1993). Ese enfoque gradual parte del modelo de internacionalización considerando el mismo como un proceso y tiene como finalidad completar y mejorar el Modelo de Uppsala (Andersen, 1993). Así, Bilkey y Tesar (1977) proponen seis fases para la internacionalización, consideradas como innovaciones cada una de ellas, y que van ocurriendo de manera secuencial:

1. La empresa no está interesada en exportar, ni siquiera a través de pedidos no solicitados.
2. La empresa acepta pedidos de exportación esporádicos, pero no hace esfuerzos por explotar esa actividad.
3. La empresa explora activamente la viabilidad de exportar (esta fase se podría saltar, si se reciben pedidos de exportación no solicitados).
4. La empresa exporta de manera experimental a mercados cercanos psicológicamente.
5. La empresa tiene cierta experiencia en exportar con ese mercado, por lo que ajusta sus exportaciones de manera óptima en cuanto a tarifas, tipos de cambio, etc.
6. La empresa explora la viabilidad de exportar a países psicológicamente más lejanos.

En este modelo de fases planteado por Bilkey y Tesar (1977), se presupone la existencia de un agente externo que hace que la empresa empiece a interesarse por las exportaciones, ya que pasa de un estado inicial de desinterés a una actitud favorable posteriormente.

Otros autores, como Cavusgil (1980), plantean un proceso en el que es un agente interno a la empresa el que provoca el interés por las exportaciones. Así, este investigador propone las siguientes etapas:

1. La empresa únicamente se preocupa del mercado doméstico.
2. Periodo pre-exportador, en el que la empresa busca información deliberadamente y evalúa la viabilidad de exportar.
3. Actividad experimental: la empresa inicia exportando a países psicológicamente cercanos.
4. Participación activa: la empresa exporta de forma continua, incluso a nuevos mercados.
5. Dedicación comprometida: la empresa toma decisiones para dedicar recursos a las oportunidades existentes a nivel internacional.

Como se desprende de ambos estudios, los procesos graduales que plantean son motivo de la falta de conocimiento y la percepción de un mayor riesgo e incertidumbre. En concreto, Bilkey

y Tesar (1977) plantean que, en las primeras exportaciones, los mercados de destino serán los psicológicamente más cercanos, yendo a mercados más lejanos psicológicamente a medida que se avance a etapas posteriores.

#### ❖ Modelo de las Born Global (o nacidas globales)

Este modelo, desarrollado en la década de los noventa, pone especial atención en las pymes, y nace con la aparición de empresas que, desde el primer momento de su creación, o cerca de ésta, buscan estrategias globales para dirigirse tanto al mercado nacional como al internacional (Cavusgil y Knight, 2015). Estas empresas, denominadas *born-globals* (Knight y Cavusgil, 2004; Madsen y Servais, 1997) o *international new ventures* (Oviatt y McDougall, 1994), se caracterizan por acceder a relaciones externas a nivel corporativo y a nivel personal, lo que les proporciona un mayor nivel de recursos y mayores posibilidades de éxito.

Así, Oviatt y McDougall (1994, pág. 49) definen las *international new ventures* como “*una organización empresarial que, desde su inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países*”. Por su parte, McDougall et al. (1994, pág. 470) las describen como “*empresas que son internacionales desde su creación*”. Knight y Cavusgil (2004, pág. 124) señalan que las *born globals* son “*organizaciones empresariales que, desde o cerca de su fundación, buscan un rendimiento empresarial internacional superior desde la aplicación de recursos basados en el conocimiento hasta la venta de productos en múltiples países*”.

Figura 9: Conceptualización de las empresas born global o new international ventures

		Alcance geográfico	
		Doméstico	Internacional
Edad de la Empresa	Nueva		- Born Globals - International New Ventures
	Establecida		

Fuente: Elaboración propia basada en Oviatt y McDougall (1994)

Este enfoque no progresivo de internacionalización choca con los modelos incrementales vistos previamente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, actualmente, los fundamentos en los que se basan los modelos previos en relación a la falta de información y conocimiento de los mercados exteriores no son similares a hace apenas dos décadas. Los avances tecnológicos, Internet, el correo electrónico y la disminución de los costes de transporte hacen más ágil el flujo de información entre economías y reducen los costes de transacción en intercambios internacionales (Porter, 1990). Esto favorece a las pymes, pudiendo obtener mayor información sobre mercados externos, clientes e, incluso, socios comerciales.

Madsen y Servais (1997), a este respecto, resaltan fundamentalmente tres factores que influyen en el aumento de este tipo de empresas:

- Las nuevas condiciones de mercado, en las que la demanda en los entornos domésticos es reducida, las barreras comerciales han desaparecido o se han suavizado, existen numerosos nichos de mercado que piden vender ciertos productos a escala mundial, la vida de los productos es más corta, las empresas optan por un abastecimiento global y las redes internacionales han crecido y mejorado.
- El desarrollo tecnológico en cuanto a producción, transporte y comunicación, que permite producir especializándose de manera eficiente, e incluso, adaptando la producción al cliente. Una actitud innovadora será determinante para tener una ventaja competitiva duradera en el tiempo, y este tipo de empresas se caracteriza por ser emprendedoras y contribuir en innovación (Knight y Cavusgil, 2004).
- Las mayores capacidades del capital humano, siendo clave el fundador o emprendedor que crea la empresa born global, al aprovechar la experiencia obtenida durante su etapa en empresas multinacionales.

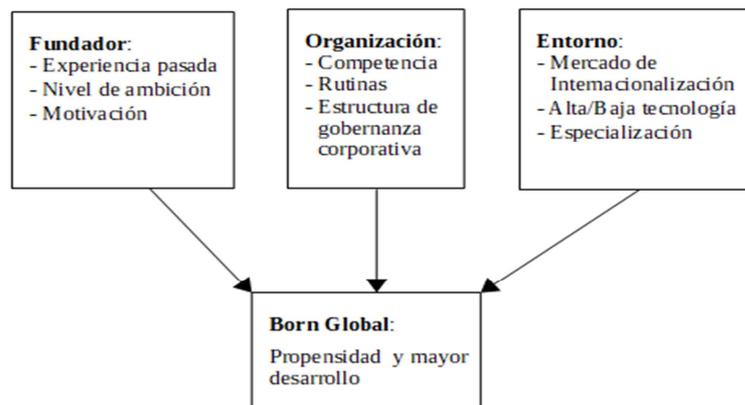
A pesar de la escasa financiación, capital humano y recursos tangibles, la característica común de este tipo de empresas es que saben aprovechar sus innovaciones, conocimientos y capacidades para obtener éxito en mercados extranjeros de forma acelerada (Cavusgil y Knight, 2015; Knight y Cavusgil, 2004). Esta habilidad de internacionalizarse de manera rápida y exitosa se debe a esas capacidades internas de la empresa. La ventaja competitiva que ofrecen este tipo de empresas, aparte de en las nuevas tecnologías, está basada en el conocimiento que poseen, que les da la posibilidad de añadir valor a sus productos y servicios (McKinsey & Co., 1993).

En la mayoría de casos, esas capacidades internas proceden de la persona emprendedora que constituye la empresa, que posee experiencia, habilidades y conocimientos suficientes para identificar oportunidades de negocio a nivel global (McDougall et al., 1994). Madsen y Servais (1997) afirman que, en la creación de este tipo de empresas, la figura del fundador o emprendedor es clave. Además, las relaciones que conserve el fundador al formar parte, de manera formal o informal, de una red de empresas, podrán tener un efecto positivo sobre la nueva empresa. En cuanto al posible efecto del fundador de una pyme, los autores señalan que el impacto que éste tendrá sobre las decisiones estratégicas de internacionalización de las empresas born global será menor cuanto mayor sea el tamaño de la empresa (Madsen y Servais, 1997). Por lo tanto, en las pequeñas y medianas empresas, el fundador tendrá un peso importante en el proceso de internacionalización.

Jones, Coviello y Tang (2011), en una revisión de la literatura acerca del emprendimiento internacional, destacan que el equipo directivo humano y el capital social de una empresa, a través de la experiencia y el know-how que posean, pueden ser más significativos que la

antigüedad o el tamaño de la empresa en el proceso de su internacionalización. Además, sugieren que el emprendimiento internacional puede ser la causa de que las empresas se internacionalicen a través de vías no tradicionales, como es el caso de las born global, de acuerdo a la relación directa que Lu y Beamish (2001) proponen entre la internacionalización y el emprendimiento. Este fenómeno se cumple con el patrón de internacionalización de las pequeñas empresas tecnológicas y emprendedoras, que es consistente con la definición de international new ventures propuesta por Oviatt y McDougall (1994).

Figura 10: Contextualización de las empresas born global



Fuente: Madsen y Servais (1997, pág. 581)

Tal y como representan los autores en la Figura 10, cuanto más internacionalizado esté el mercado de destino, mejores condiciones habrá para la recién creada empresa born global, ya que será un mercado competitivo, innovador y con redes de relaciones desarrolladas, lo cual facilitará el progreso de la empresa (Madsen y Servais, 1997). En muchas ocasiones, estas empresas ignoran los mercados domésticos para dirigirse a los mercados líderes (Bell y McNaughton, 2001). El objetivo del ritmo acelerado de internacionalización en mercados externos es convertirse en “first mover”, logrando atraer a los nuevos clientes (Bell y McNaughton, 2001). Esto ocurre sobretodo en sectores tecnológicos, donde los cambios ocurren velozmente. Habitualmente, el modo de entrada inicial utilizado son las exportaciones (Cavusgil y Knight, 2015). En este modelo de rápida internacionalización, las distancias psicológicas y culturales, que en los modelos graduales tenían importancia, pierden su relevancia (Knight y Cavusgil, 1996). La entrada de las born globals en mercados exteriores no está condicionada a las distancias, sino a las redes de relaciones y las experiencias obtenidas anteriormente, y a la búsqueda continua de nuevos recursos y el desarrollo de innovaciones. El mercado más cercano no será el objetivo, sino aquel donde su ventaja competitiva proporcione los mejores resultados dados los recursos que disponga la empresa.

La literatura expone diferentes puntos de vista a la hora de realizar una clasificación en referencia a la internacionalización acelerada de las born globals o international new ventures (Crick, 2009). Algunos autores se basan en la rapidez, señalando un periodo de

internacionalización de dos, tres o cinco años desde la creación (McDougall et al., 1994). Y otros, en cambio, se basan en el alcance, haciendo referencia al número de mercados exteriores a los que se ha accedido, o referenciando al porcentaje de producción exportada a mercados extranjeros (Knight y Cavusgil, 1996; McKinsey & Co., 1993).

Como se ha señalado anteriormente, la aparición de este tipo de empresas está muy ligada a las pymes (Knight, 2015). Se trata de empresas que se caracterizan por poseer limitados recursos tangibles y financieros. Sin embargo, las pequeñas empresas suelen ser más adaptables, innovadoras y más rápidas a la hora de crear nuevas ideas y de cubrir nuevas necesidades de los clientes (Crick, 2009; Knight y Cavusgil, 2004). Este enfoque de internacionalización engloba las empresas en un mercado globalizado en el que cualquiera de ellas podría tener éxito a nivel internacional (Knight, 2015).

Varios autores combinan este enfoque con la teoría de redes, ya que consideran importantes las relaciones que la empresa posea para llevar a cabo el proceso de internacionalización. Sharma y Blomstermo (2003) proponen que, modelos basados en el conocimiento y las redes son idóneos para fundamentar el nacimiento de las born global. Estos autores señalan que este tipo de empresas tienen conocimiento acerca del mercado exterior antes de internacionalizarse y que se apoyan en sus lazos en las redes para elegir el modo de entrada en esos mercados (Sharma y Blomstermo, 2003).

#### ❖ **Born-again Globals (o nacidas de nuevo globales)**

Partiendo del modelo anterior, nace el concepto de empresas born-again global. Se denominan así las empresas que, estando bien asentadas y enfocadas en su mercado doméstico, de repente, toman la decisión de internacionalizarse rápidamente (Bell y McNaughton, 2001). En el estudio realizado por Bell y McNahughton (2001), comprueban una fuerte evidencia de empresas que se internacionalizaron repentinamente y de forma rápida, habiendo tenido previamente, a lo largo de su historia, poca o ninguna intención de acceder a mercados externos. A este tipo de empresas se les denomina born-again globals. Son empresas con una idea de internacionalización más reactiva y oportunista. Ambos patrones, born global y born-again global, comparten que se internacionalizan de manera rápida e intensiva, pero la primera accede a mercados externos como nuevo negocio y la segunda lo hace mucho más tarde, avanzado su ciclo de vida (Sheppard y McNaughton, 2012). En un periodo entre dos y cinco años ya han materializado su primera participación internacional.

En gran parte de las ocasiones que ocurre esa repentina internacionalización, ésta se debe a un suceso crítico o a la suma de varios incidentes ocurridos al mismo tiempo (Bell, McNaughton, Young y Crick, 2003). Algunos de estos incidentes son cambios en la propiedad, la llegada a la empresa de nuevos gestores con una gran orientación internacional, o la adquisición de la empresa por parte de otros actores del mercado. En el caso de las adquisiciones, éstas suponen la entrada de financiación adicional, mejora en la gestión, mayor

conocimiento acerca de los mercados internacionales y la entrada a canales y redes de esos mercados externos (Bell y McNaughton, 2001), lo que facilita el proceso de internacionalización. Este fenómeno también ocurre por la internacionalización de los clientes domésticos, siguiéndoles a los nuevos mercados internacionales a los que se desplazan, o por la entrada de nuevos clientes extranjeros al mercado doméstico (Bell y McNaughton, 2001).

Se puede afirmar que, la situación financiera de este nuevo modelo de empresa es superior a la de las born global, y por ello, más adecuada para afrontar un proceso de internacionalización. Esto es debido al capital adicional recibido en un proceso de adquisición, o por los nuevos recursos introducidos en la empresa, como son las redes de contacto globales, nueva tecnología o una mayor experiencia empresarial a nivel internacional (Bell et al., 2003).

Las características y el enfoque de este modelo se adaptan de manera muy cercana a la situación y a las posibilidades de las empresas familiares; en concreto a las pymes familiares. La sucesión generacional supone un cambio en la dirección de la gestión empresarial, que, adoptando el modelo presentado, podría implicar que, si la persona que asume ese cargo de dirección tiene una orientación y experiencia internacional, se opte por llevar a cabo una rápida internacionalización, aprovechando los conocimientos y relaciones en redes de mercados externos del nuevo gestor de la empresa familiar.

### **3.3. Teoría de redes**

Esta teoría considera que la internacionalización tiene lugar cuando una empresa establece y desarrolla relaciones con otros agentes en redes extranjeras. En ese proceso acumulativo de relaciones, interactúan las ventajas de la propia empresa con las ventajas del resto de agentes que participan en la misma red, además de las ventajas de localización que ofrece el país de destino (Johanson et al., 1988). Según esta teoría, compartir información con el resto de participantes de la red de la empresa posibilita la construcción de contactos internacionales y la posibilidad de hallar a los agentes oportunos, con las consecuencias que ello conlleva para el desarrollo del producto y mercado, y el modo de entrada en mercados extranjeros (Johanson et al., 1988).

Para los autores, las redes de negocio son aquellas en las que las empresas interactúan con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Además, a medida que se avanza en el proceso de internacionalización, el número de actores con los que se interacciona crece. A medida que la empresa se internacionaliza desarrolla sus relaciones de negocios en las redes de otros países de tres formas: estableciendo en el país destino relaciones en nuevas redes para la empresa, a través de relaciones en redes que ya conoce, o a través de la conexión de redes que integran otros países utilizando las relaciones de la red como enlace (Madsen y Servais, 1997).

Johanson et al. (1988) realizan una comparación de esta teoría con la teoría de internalización (perspectiva económica) y con el modelo de Uppsala (enfoque de procesos), indicando que ambas dejan de lado variables de las empresas y el mercado que son importantes en la actual situación de competencia global y cooperación. Sin embargo, Anderson (2000) opina que la teoría de redes une los enfoques económico y de procesos de internacionalización. De esta forma, la internacionalización puede ocurrir de manera gradual, gracias a la acumulación de conocimiento y experiencia, o pasando de una fase inicial a otra superior gracias a unirse a las redes (Hertz, 1996). Crear estos lazos internacionales supondrá ciertas ventajas, en muchos casos intangibles, reduciendo barreras culturales, minimizando ciertos riesgos, aproximándose a nuevas oportunidades empresariales o, incluso, acelerando el mismo proceso de internacionalización.

Zimmer (1986) señala que el tamaño de la red condicionará las oportunidades empresariales, siendo las empresas más grandes las que tengan más opciones de entablar mejores lazos gracias a sus redes. Sin embargo, Johanson y Vahlne (1990, 2009) opinan que, sea cual sea el modo de entrada a mercados exteriores, las empresas podrán aprovechar la ventaja que suponen las redes. Añaden, además, que la empresa no puede analizarse como un elemento independiente, sino como un actor más dentro de una red de negocios. Así, en base al grado de internacionalización de la empresa y de la propia red, las empresas se pueden clasificar en cuatro opciones (Johanson et al., 1988):

- Empresa iniciadora (The Early Starter): la empresa tiene poco conocimiento acerca de mercados exteriores, y no puede aprovechar la relación con otros actores de su red, ya que éstos no se han internacionalizado.
- Empresa solitaria (The Lonely International): la empresa se encuentra en un nivel alto de internacionalización, pero la red a la que pertenece aún no se ha internacionalizado lo suficiente.
- Empresa rezagada (The Late Starter): los clientes, proveedores y competidores de la red están altamente internacionalizados, mientras que la empresa aún está iniciando el proceso, pudiendo aprovecharse de las relaciones de esta red para impulsar su internacionalización.
- Empresa y entorno altamente internacionalizados (The International Among Others): la posición internacional de las empresas se ve condicionada por el resto de miembros de la red, siendo las filiales de venta y producción lo que predomina.

Figura 11: Clasificación de las empresas según la teoría de redes

		Grado de Internacionalización del Mercado	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la empresa	Bajo	Empresa iniciadora (The Early Starter)	Empresa rezagada (The Late Starter)
	Alto	Empresa internacional solitaria (The Lonely International)	Empresa internacional junto con otras (The international among others)

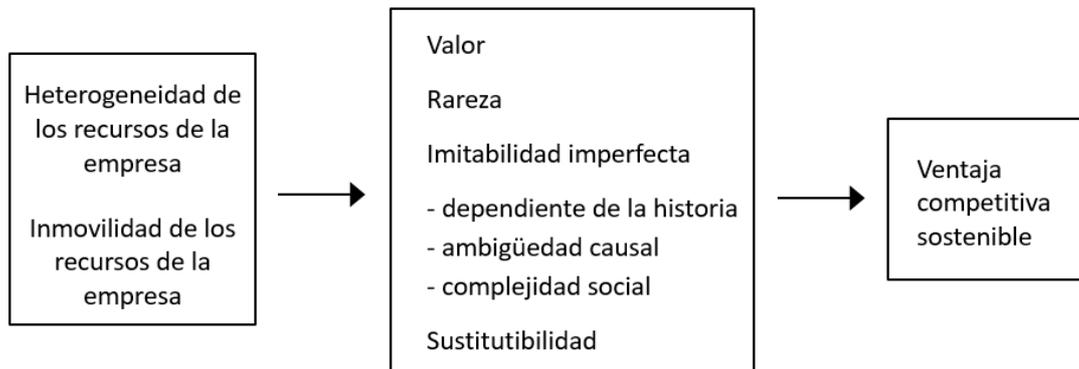
Fuente: Johanson et al. (1988, pág. 581)

### 3.4. Teoría de recursos y capacidades para la internacionalización

La teoría de recursos y capacidades permite explicar el motivo por el cual unas empresas son mejores que otras creando ventajas basadas en la calidad, la funcionalidad o la innovación de productos (Porter, 1990). A este respecto, Barney (1991) hace dos propuestas de análisis de la ventaja competitiva. Por un lado, plantea que las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que poseen (Penrose, 1959; Peteraf, 1993), otorgando una ventaja competitiva en los mercados donde estos recursos crean valor. Y por otro, asume que esos recursos no son perfectamente reproducibles por otras empresas, siendo esa heterogeneidad duradera en el tiempo (Barney, 2001). De este modo, la ventaja competitiva se consigue cuando se implementa una estrategia que crea valor a la empresa, y simultáneamente no es implementada por competidores actuales o potenciales. Y la ventaja competitiva sostenible ocurre cuando los competidores no son capaces de duplicar los beneficios de esa estrategia.

Cuando se mencionan recursos estratégicos, se incluyen los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la compañía, conocimiento, información, etc. controlados por la empresa, que conllevan implementar estrategias efectivas y eficientes (Barney, 1991). Además, estos recursos poseen las características de capacidad para crear valor, rareza para los competidores, ser inimitables y no tener sustitutos equivalentes (Barney, 1991).

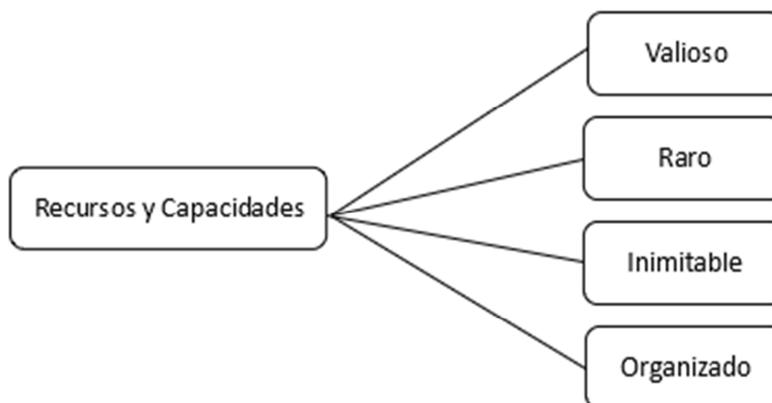
Figura 12: Características de los recursos para obtener una ventaja competitiva



Fuente: Barney (1991, pág. 218)

Se puede afirmar que una de las principales aportaciones que Barney realizó al desarrollo de esta teoría es la propuesta que indica que, los recursos y capacidades más relevantes para conseguir una ventaja competitiva son aquellos identificables con el conocido esquema VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) y que se presenta a continuación (Figura 13).

Figura 13: Recursos y capacidades según esquema VRIO



Fuente: Barney (1997)

Peteraf (1993), por su parte, menciona cuatro condiciones teóricas que se deben cumplir para conseguir una ventaja competitiva. La primera es la heterogeneidad de las empresas: quien tenga capacidades superiores se llevará mayor renta. La segunda son los límites posteriores a la entrada en el mercado: tener recursos inimitables y que no existan sustitutos equivalentes. En tercer lugar, se refiere a la movilidad imperfecta de los recursos: habrá recursos que no sean posibles intercambiar a otras empresas, y otros que, aun siendo intercambiables, no serán tan valiosos como dentro de la empresa de origen. Y, por último, los límites anteriores a la entrada en el mercado: situarse en posiciones o localizaciones superiores a sus rivales aportará recursos y capacidades superiores a la empresa.

Se han propuesto diferentes tipos de clasificaciones de los recursos y capacidades empresariales. Barney (1991), inicialmente propuso una clasificación de tres categorías: recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizativo. Los recursos de capital físico son las tecnologías físicas utilizadas por la empresa, sus instalaciones, equipamiento, localización geográfica y el acceso a las materias primas. Los recursos de capital humano incluyen la preparación, la experiencia, la inteligencia, el juicio, las relaciones y la percepción de los directivos y trabajadores. Y el capital organizativo se refiere a la estructura formal de la empresa, su sistema formal e informal de planificación, control y coordinación, así como, las relaciones dentro de la empresa y las relaciones con las empresas de su entorno (Barney, 1991).

Navas y Guerras (1998), por su parte, realizan una clasificación en la que resaltan la creciente importancia de los recursos intangibles como principal fuente de ventaja competitiva de las empresas, diferenciando entre los recursos tangibles y los intangibles. Hoy en día estos recursos son clave, ya que están basados en la información, el conocimiento y otros aspectos que crean valor (Navas y Guerras, 1998) y que, en muchos casos, son difíciles de imitar.

Grant, Fernández, Gómez y Navarro (2006) presentan, a este respecto, una clasificación en la que se diferencian los recursos en financieros, físicos, tecnológicos, de reputación y humanos, tal y como se representa en la Tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de recursos y capacidades

Recursos	Características básicas
Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de resistencia a los ciclos económicos
Físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, recursos de materias primas
Tecnológicos	Tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secreto industrial) y experiencia en aplicación (know-how). Recursos para innovar
Reputación	Reputación entre clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables, asociación entre productos de la empresa y su calidad, fiabilidad, etc. Reputación de la compañía entre proveedores.
Humanos	El entrenamiento y experiencia que poseen los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. El compromiso y la lealtad de éstos determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.

Fuente: Grant et al. (2006)

Actualmente, se da mayor importancia a las ventajas basadas en la diferenciación y la segmentación (Porter, 1996) que se obtienen a través de los recursos y capacidades de las empresas; por ello, esta teoría es aplicable en el análisis de la estrategia de internacionalización, a través de la cual, las empresas pueden obtener y desarrollar nuevos recursos y capacidades a nivel internacional. Bloodgood, Sapienza y Almeida (1996) y Westhead, Wright y Ucbasaran (2001) afirman incluso, que las empresas con este tipo de recursos únicos tienen mayor tendencia a internacionalizarse. Por tanto, las empresas se podrán beneficiar no sólo de la mera posesión de los mejores recursos, sino también, por saber utilizarlos de la manera más competitiva posible (Penrose, 1959).

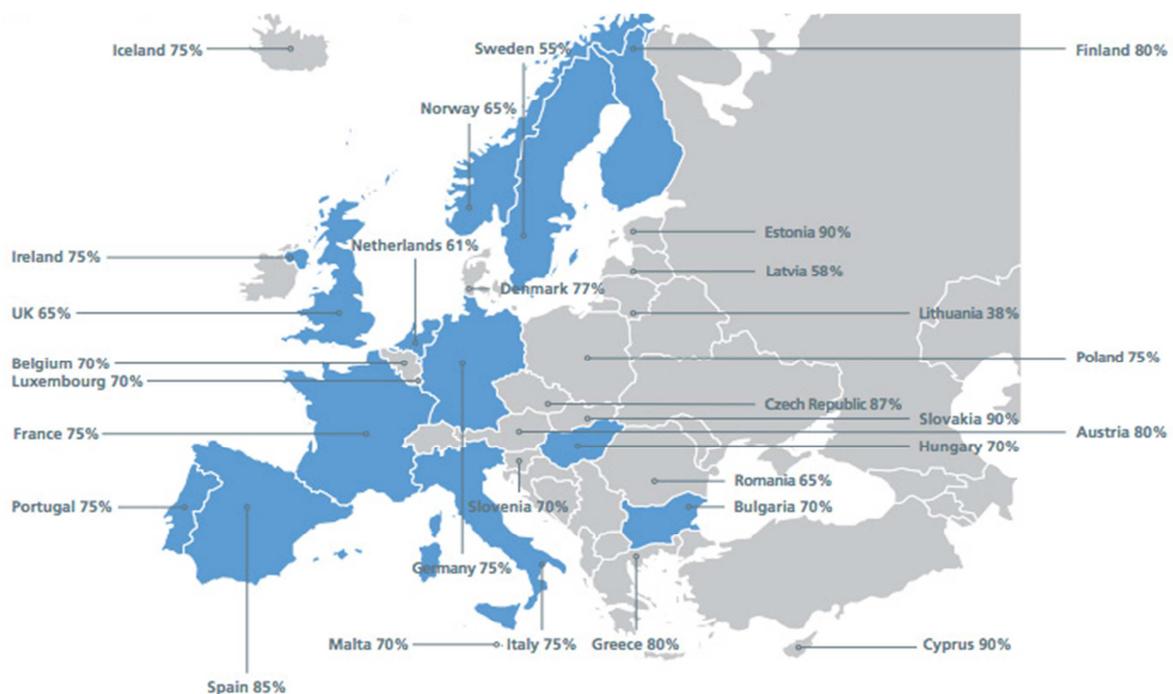
Una empresa que desde sus inicios aplique una cultura organizativa única y de valor, por ejemplo, obtendrá una ventaja competitiva inimitable respecto a las empresas fundadas en otros periodos de tiempo (Barney, 1991). Esto es aplicable a las empresas familiares, ya que los valores y la cultura organizativa puede ser única e inimitable en cada caso.

# Capítulo 3. MARCO TEÓRICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

## 1. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA

Dentro del tejido empresarial cobra especial relevancia la empresa familiar. De hecho, son la forma predominante de empresa en todo el mundo (Gersick, Davis, Hampton y Landsberg, 1997; Morck y Yeung, 2003; Tagiuri y Davis, 1996). Dentro de la economía española es considerado un activo, ya que su actividad supone el 57,1% del PIB del sector privado. Alrededor de 1,1 millón de empresas de España son familiares, es decir, el 89% del total de empresas del país. Además, generan el 67% del empleo privado, aproximadamente 6,58 millones de puestos de trabajo (Instituto de Empresa Familiar, 2019). En la Unión Europea existen cerca de 17 millones de empresas familiares, que suponen entre el 40% y 50% del empleo privado y alrededor de 100 millones de puestos de trabajo. En la Figura 14, diseñada por European Family Businesses (EFB), se observa la trascendencia que tiene la empresa familiar en cada uno de los mercados europeos.

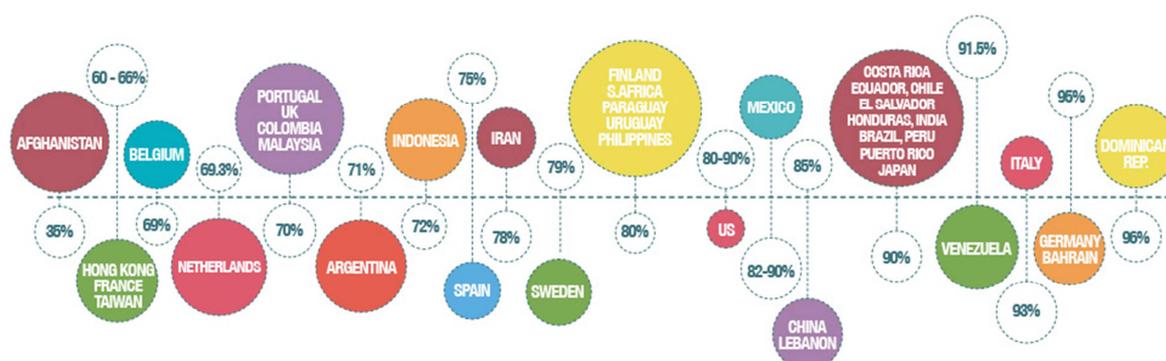
Figura 14: Empresas Familiares en Europa: porcentaje sobre el total de compañías



Fuente: European Family Businesses (2019)

En un mercado tan importante como es el de EEUU, el 80% de las empresas son familiares y generan el 50% del empleo privado. La importancia de las empresas familiares se extiende también al resto de mercados mundiales, tanto en el número de puestos de trabajo generados como en el porcentaje de contribución al PIB y el número total de empresas de este tipo (Family Firms Institute, 2019). De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por Family Firm Institute (2017), De Massis et al. (2018) afirman que alrededor de dos tercios de las empresas en todo el mundo son familiares, son el origen del 70-90% del PIB anual global y generan alrededor del 50-80% de empleos a nivel mundial. La siguiente Figura representa el porcentaje de empresas familiares en el sector privado por países a nivel mundial (Figura 15):

Figura 15: Porcentaje de empresas familiares por países a nivel mundial



Fuente: Family Firms Institute (2019)

## 2. EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN

Todos los investigadores que han tratado de definir la empresa familiar, coinciden en que es una forma de organización única, debido a la implicación de la familia en el negocio (Chrisman, Chua y Steier, 2005). Chua, Chrisman y Sharma (1999) y Segaro (2012) señalan, además, que lo que la hace única es la influencia significativa que tienen la propiedad, el gobierno, la gestión y la sucesión en la formulación de objetivos, estrategias y estructura de la empresa. Sin embargo, no hay un acuerdo sobre la definición de empresa familiar (Chua et al., 1999; Klein, Astrachan y Smyrniotis, 2005). Existen numerosas definiciones atendiendo a diferentes criterios, siendo los más utilizados en la literatura los propuestos por Handler (1989): el grado de propiedad familiar, el grado de dirección familiar (gestión o control), el grado de implicación de la familia y la transferencia generacional o continuidad.

En cuanto a la propiedad, no hay unanimidad entre los autores a la hora de determinar el porcentaje o la proporción de propiedad imprescindible para considerar una empresa como familiar, incluso hay diferencias entre los investigadores si éstos son de Europa o EE.UU., por ejemplo.

Al mencionar el grado de dirección, existe menor disparidad. Los autores señalan que algún miembro de la familia debe participar en la dirección del negocio o que la familia debe controlar e influir en la dirección del mismo, incluso, no habiendo participación directa de miembros de la familia en la dirección.

La implicación de la familia se ve reflejada en la participación que los miembros de ésta tienen en el negocio, y en los valores y la visión propia que le proveen a la empresa. Esto significa que la familia influirá en los objetivos establecidos, la estrategia diseñada para esos fines y en los mecanismos de desarrollo de dichas estrategias y de control de la evolución de la empresa (Handler, 1990). El compromiso hacia la empresa por parte tanto de los miembros de la familia como de los empleados no familiares, por sentirse involucrados como parte de un equipo, caracteriza a las empresas familiares (Cabrera Suárez y García Falcón, 1999).

Y, por último, la dimensión de transferencia generacional manifiesta el deseo y la voluntad de continuidad del negocio en manos de la familia.

No obstante, las propuestas de los autores no incluyen todas y cada uno de estas dimensiones. Existen definiciones que hacen referencia a un único criterio, otras que incluyen varias dimensiones y alguna que abarca todas ellas a la vez. Chua et al. (1999) subrayan que se debería destacar la esencia que diferencia a este tipo de empresas con otras, enfatizando el comportamiento único y distinto respecto a las empresas no familiares, basado en la idea de continuidad como empresa familiar y de traspasar el legado a las siguientes generaciones.

En la siguiente Tabla 4 se presentan algunas de las definiciones propuestas más referenciadas en la literatura, ordenadas cronológicamente basándose en el número de dimensiones:

Tabla 4: Definiciones de Empresas Familiar

Definiciones unidimensionales	
Dimensión	Definición
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La Empresa familiar es aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia” (Barnes y Herson, 1976)</li> <li>- “La empresa familiar es un negocio en el que los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad” (Landsberg et al., 1988)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que los miembros de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio” (Donckels y Fröhlich, 1991)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella que se diferencia de las empresas tradicionales por hallarse su propiedad controlada por miembros de una familia, lo que, a su vez, les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma” (Davis y Harveston, 1998)</li> <li>- “Las empresas familiares son aquellas que son controladas por una o más familias. La familia decide los destinos del negocio porque posee la mayoría del capital” (García, 2001)</li> <li>- “Las empresas familiares son aquellas donde la supervivencia está relacionada con el vínculo estrecho entre empresa y familiar” (Chua et al., 2003)</li> </ul>

Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por los miembros de una familia” (Barry, 1975)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección de un negocio” (Davis y Tagiuri, 1985)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella que está controlada por una o más familias, entendiendo el control como un grado de influencia en el gobierno de la organización, suficiente para influir sustancialmente en las acciones de la empresa” (Dreux, 1990)</li> <li>- “La empresa familiar se caracteriza por la sucesión del poder decisorio de manera hereditaria a partir de una o más familias” (Oliveira, 1999)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de este” (Filbeck y Lee, 2000)</li> </ul>
Implicación de la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Es el resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y el negocio o empresa, siendo esta interrelación además el origen de la unicidad de su carácter” (Davis, 1983)</li> <li>- “Las Empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria” (Handler, 1990)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que una familia o un reducido grupo de familias comparten una visión sobre la empresa, así como la intención de perseguirla y mantenerla potencialmente a través de las sucesivas generaciones de una misma familia o de un grupo de familias” (Chua et al., 1999; Christman et al., 2003)</li> <li>- “La empresa familiar está construida en torno al grado de implicación familiar materializado en su poder en la compañía, su experiencia y la cultura familiar” (Astrachan et al., 2002)</li> <li>- “Las empresas familiares son aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno” (Dyer, 2003)</li> </ul>
Relevo generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Definimos empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control” (Ward, 1987)</li> <li>- “La empresa familiar es la que es gobernada o dirigida sobre la base de una potencial transferencia generacional, esto es, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia” (Sharma et al., 1997)</li> </ul>
<b>Definiciones Multidimensionales</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Propiedad y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Las empresas en las que las decisiones relativas a la propiedad o al ‘management’ están claramente influidas por la relación de una o varias familias” (Dyer, 1986)</li> <li>- “(...) la empresa en que los propietarios y/o directivos tienen algún parentesco familiar importante, que inciden de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa” (Roig, 1989)</li> <li>- “La empresa familiar es una empresa en la que más del 50% de las acciones con derecho a voto están controladas por una familia, y/o un solo grupo familiar la controla efectivamente, y/o una proporción significativa de los puestos directivos de la empresa están ocupados por miembros de la familia” (Leach, 1990)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella donde una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa” (Gallo y Sveen, 1991)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella que está dirigida y es propiedad de una familia” (Fiegener et al., 1994)</li> </ul>

Propiedad y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos” (Davis y Tagiuri, 1994)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella que es propiedad de una familia y en la que, además, dos o más parientes se encargan de la gestión” (Lansberg y Astrachan, 1994)</li> <li>- “La empresa es familiar si un grupo de personas que pertenecen a la misma familia la controlan mediante la posesión de una clara mayoría de las acciones ordinarias de la misma; la familia se halla representada en el equipo directivo y los líderes familiares perciben el negocio como una empresa familiar” (Westhead et al., 1996; Hall et al., 2001)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que hay una participación significativa de una familia en el capital y una también significativa implicación en la dirección de la misma” (Kelly et al., 2000)</li> <li>- “La empresa es familiar cuando el capital y la dirección de la misma son controlados por una misma familia” (Tsang, 2001, 2002)</li> <li>- “Empresa familiar es aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión” (Graves y Thomas, 2006)</li> </ul>
Propiedad, Dirección y transmisión generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La empresa familiar es aquella que ha sido transferida, tanto desde el punto de vista de la propiedad como desde el punto de vista del control a la siguiente generación (Ward, 1987)</li> <li>- “La empresa familiar es una organización cuyas decisiones de mayor importancia, así como los planes para la sucesión en el liderazgo, están claramente influidos por los miembros de una familia, que la dirigen y que controlan la propiedad” (Handler, 1989)</li> <li>- “La empresa familiar es aquella en la que una familia tiene algún grado de control efectivo sobre la dirección estratégica, la intención decidida de mantener el negocio en la familia y que, además, está dirigida por el fundador o por algunos de sus descendientes, o lo que es lo mismo, hay varias generaciones implicadas en las operaciones diarias del negocio” (Astrachan y Shanker, 1996)</li> <li>- “La empresa familiar se caracteriza por el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia” (Amat, 1998)</li> </ul>
Propiedad, dirección e implicación familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Empresas familiares son aquellas cuya política y dirección están sujetas a una fuerte influencia de dos o más unidades familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su singularidad” (Davis, 1983)</li> <li>- “(...) organizaciones en las que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección del negocio a través de los vínculos de parentesco, los propietarios o sus parientes están implicados en el proceso de gestión” (Tagiuri y Davis, 1996)</li> <li>- “Una empresa familiar es una combinación de los valores económicos y no económicos recíprocos creados a través de una combinación de la familia y los sistemas empresariales establecidos” (Habbershon y Williams, 1999)</li> </ul>
Propiedad, dirección, implicación familiar y transferencia generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intra-organizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia” (Cabrera, 1998)</li> <li>- “(...) una empresa familiar es aquella en la que miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control estratégico del negocio y en la que, además, se comparte un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación” (Fuentes et al., 2007)</li> </ul>

	- “aquella en la que la familia controla la mayor parte de las acciones con derecho a voto, uno o más miembros familiares mantienen posiciones de gestión y miembros de más de una generación se encuentran involucrados activamente en el negocio”(Kontinen y Ojala, 2011)
Transmisión generacional, implicación familiar y subsistemas interdependientes	- “(...) un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias” (Chua et al., 1999)

Fuente: elaboración propia a partir de la Tesis Doctoral de Schumacher (2015)

Dada la dificultad de delimitar la influencia de la familia en la empresa, Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002) y Klein et al. (2005) proponen la que denominan escala F-PEC de la influencia familiar para tratar de solucionar el dilema de la definición de la empresa familiar. Esta escala identifica tres dimensiones que caracterizan a estas empresas: poder, experiencia y cultura. El poder es la fuente de autoridad que la familia puede ejercer en el negocio y que se identifica en la propiedad, la gobernanza o la gestión empresarial (Klein et al., 2005). La experiencia, por su parte, se identifica con el nivel y el tipo de implicación que los miembros familiares tienen, que suele extenderse a siguientes generaciones. Por último, la cultura se relaciona con la cohesión de valores de los miembros de la familia, que puede ser extensible dentro de la empresa (Chrisman et al., 2005). Estas tres dimensiones son apropiadas para explicar lo que engloba el concepto denominado *familiness*, reflejando la influencia que la familia tiene en la dirección y en la toma de decisiones de la empresa (Chrisman et al., 2005).

También es de destacar el criterio que siguen Arosa, Iturralde y Maseda (2010) para identificar a una empresa como familiar. Según estos autores es preciso el cumplimiento de dos condiciones para esta identificación: la familia tiene suficiente propiedad para controlar la empresa y, además, participa activamente en la gestión de la misma. Así, se determina que una empresa es familiar cuando los miembros de la familia poseen como mínimo un 50% de la empresa, lo que les permite controlar y decidir las acciones estratégicas de la compañía (Arosa et al., 2010; Voordeckers, 2007; Westhead y Howorth, 2006), incluyendo, entre otras, la internacionalización de la empresa. Además, debe de existir relación familiar entre los propietarios y las y los miembros del consejo de administración.

Como consecuencia de la observación de las múltiples definiciones planteadas por los investigadores, se extrae que las empresas familiares deben cumplir dos características fundamentales: que la familia posea la propiedad suficiente para controlar las decisiones que se toman en la empresa, y que alguno de los miembros familiares participe en los órganos de gobierno de la misma.

### 3. MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tal y como manifiestan las diversas definiciones previamente enumeradas, las características y requisitos que los autores plantean para la identificación de las empresas familiares, cohesionan la familia y la empresa. La participación e implicación de la familia en el desarrollo de la empresa las hace por ello diferentes a las empresas no familiares. Las empresas familiares son aquellas en las que se unen dos subsistemas, la empresa y la familia, que cohesionan y evolucionan unidos, para crear un único y complejo sistema: la empresa familiar (Gallo, 2004). Ambos subsistemas, aunque puedan tener intereses opuestos, tal y como se observa en la tabla de Flören y Jansen (2005) que se presenta a continuación (Tabla 5), son dependientes entre sí, y cuando existe un equilibrio entre ellos, la interacción proporciona una ventaja competitiva singular respecto a las empresas no familiares (Gersick et al., 1997).

Tabla 5: Diferencias entre los subsistemas familia y empresa

Subsistema Familia	Subsistema Empresa
Conectado desde el nacimiento	Se toma la decisión de unirse
Para sobrevivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consciente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Flören y Jansen (2005)

Una particularidad de la convivencia de los dos subsistemas, empresa y familia, es que son capaces de unificar los distintos criterios de conducta, a través de normas, valores y principios de naturaleza única (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), lo cual tiene influencia en su comportamiento y las decisiones (Chua et al., 1999).

En la literatura coexisten múltiples modelos conceptuales para representar la identidad de la empresa familiar y la convivencia de los subsistemas que la componen, además de permitir describir sus características esenciales. Entre todos ellos, los más destacados y representativos son el *modelo de los tres círculos* y el *modelo basado en el planteamiento evolutivo o modelo de desarrollo tridimensional* que se presentan a continuación. Se ha decidido escoger estos modelos tanto por su aceptación en la literatura como por resultar idóneos para el estudio que nos compete, en referencia a las variables utilizadas.

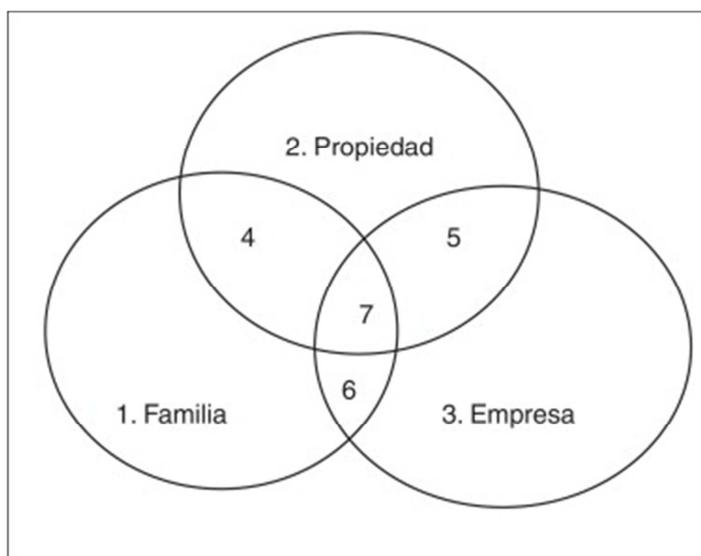
### 3.1. Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis (1982, 1996), fue el primero de los modelos surgidos en la literatura y es de los más empleados para explicar las diferentes situaciones de las empresas familiares (Gallo, 2004). En este modelo, se describe la empresa familiar como la unión de tres subsistemas independientes pero solapados, que definen su carácter fundamental: el negocio o empresa, la propiedad y la familia (Gersick et al., 1997; Figura 16).

Cada círculo representa unas normas, una pertenencia, valores y una estructura de organización. Los problemas surgen cuando mismos individuos son participes en varios de los círculos a la vez. Al mismo tiempo, el negocio debe operar de manera competitiva según principios empresariales, mientras se satisfacen las necesidades de la familia en cuanto a empleo, identidad e ingresos (Gersick et al., 1997).

El modelo muestra que cualquier individuo perteneciente a una empresa familiar está incluido en uno de los siete sectores representados por la superposición de los tres círculos (Gersick et al., 1997). Los autores Tagiuri y Davis (1982, 1996) argumentan que, debido a esa superposición de los círculos, los miembros de la familia pueden ser parte de los tres subsistemas. Como familiar se preocuparían del bienestar familiar, como propietario estarían interesados por los beneficios de las inversiones y la rentabilidad de la empresa, y como gestores, trabajarían por la buena marcha de la empresa. Esta posición correspondería con el sector número 7, indicado en la figura 16.

Figura 16: Modelo de los tres círculos de empresa familiar



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Sin embargo, este modelo muestra que existen más combinaciones de los diferentes roles que se pueden asumir, enumerados en la figura por sectores, que reflejan que en la organización cohabitan diferentes relaciones entre los subsistemas. Podría haber miembros familiares que no son propietarios ni empleados de la empresa (1), propietarios que no son ni familiares ni empleados, simplemente accionistas (2), y empleados no familiares que no poseen propiedad (3). En la superposición de los círculos, se diferencian roles que participan en varios subsistemas: ser miembro familiar propietario pero no gestor ni empleado (4), tener propiedad y ser un empleado o gestor no familiar (5) o ser un familiar empleado sin propiedad (6).

Además, manifiesta que en función de lo que se superpongan o distancien los círculos representará a un tipo de empresa familiar diferente, con características muy distintas. Círculos más superpuestos representa a empresas que están en primera o segunda generación, y círculos más separados corresponden a empresas de mayor tamaño y familias numerosas (Gallo, 2004).

Este modelo tiene buena aceptación por su utilidad a la hora de comprender las fuentes de conflicto interpersonales dentro de las empresas familiares, y por la ayuda a desglosar las interacciones existentes, haciendo más comprensibles la existencia de conflictos. Por ejemplo, un familiar propietario que no es empleado solicitará el reparto de dividendos, mientras que un familiar sin propiedad empleado en la empresa preferirá que se realicen inversiones en lugar de repartir dividendos. Demuestra, por tanto, que el rol organizativo influye en el punto de vista de cada individuo (Gersick et al., 1997). Además, permite demostrar el dinamismo que tienen las empresas familiares, y ofrecer un planteamiento que muestra las diferencias existentes respecto a la empresa no familiar.

Considerando las diferentes posiciones de los círculos en las que pueden participar los individuos pertenecientes a una empresa familiar, con una serie de normas, valores y expectativas distintas en cada posición, se explica la complejidad de gestión de este tipo de empresas (Gersick et al., 1997).

Debe tenerse en cuenta que los sistemas y las organizaciones cambian a lo largo del tiempo, en diversos aspectos (debido al movimiento de un individuo de un sector a otro del modelo, por ejemplo), en cuyo caso este modelo, aunque de gran validez, tiene una limitación derivada de su carácter estático.

### **3.2. Modelo de desarrollo tridimensional o basado en el planteamiento evolutivo**

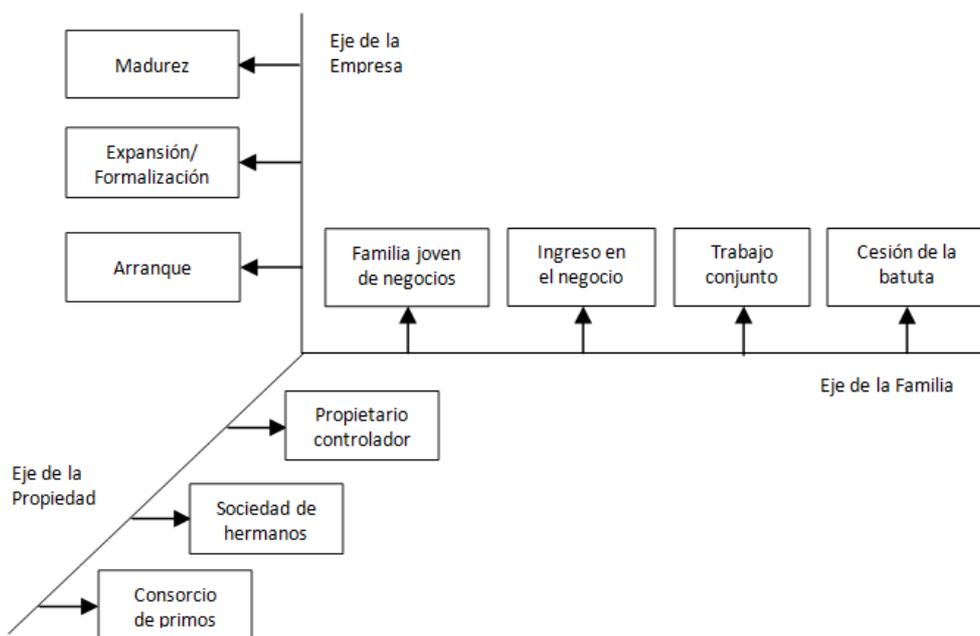
Con la finalidad de superar la limitación del modelo de Tagiuri y Davis (1996) se desarrolla un modelo que considera la variable tiempo en su representación, ofreciendo así una visión más dinámica y real (Gersick et al., 1997). El modelo de desarrollo tridimensional de la empresa

familiar parte de la consideración, al igual que en el de Tagiuri y Davis (1996), de que existen momentos estables en el tiempo y otros momentos de cambio en la empresa familiar, consecuencia de variaciones en la empresa, la familia o los individuos que son parte de ambos subsistemas.

Como se acaba de señalar, este modelo pretende mejorar el de los tres círculos, introduciendo el desarrollo a lo largo del tiempo. Se representa a través de un espacio tridimensional, trazando los tres subsistemas, propiedad, familia y negocio, en tres dimensiones de desarrollo separadas (Figura 17), cada uno con sus etapas de secuencia propias (Gersick et al., 1997). Aunque cada subsistema evoluciona de forma independiente, la evolución de cada uno afecta a los otros.

Cada empresa familiar se sitúa en un punto de cada eje del modelo, variando de posición a medida que ocurren cambios tanto en los individuos que forman parte de la compañía como en la propia empresa. En función de esas posiciones, la empresa irá cambiando de carácter y características (Gersick et al., 1997). Estas variaciones de características, estructura e individuos influyen también en las decisiones estratégicas que toma la empresa familiar. El inevitable envejecimiento de los individuos de cada sector del modelo de tres círculos, por ejemplo, afecta directamente a la organización de la empresa. Otro ejemplo es el desplazamiento de un individuo de un sector a otro (pasar de familiar empleado únicamente a familiar propietario y gestor, con motivo de una sucesión, por ejemplo), que también acarrea cambios a nivel de todo el sistema (Gersick et al., 1997).

Figura 17: Modelo de desarrollo tridimensional de empresa familiar



Fuente: Gersick et al. (1997)

En la dimensión de propiedad, aunque los autores establecen tres situaciones, subrayan que no son las únicas posiciones posibles, ya que en muchas ocasiones conviven diferentes generaciones al mismo tiempo (gerente propietario y futuro sucesor, por ejemplo).

En el eje de la familia, la última fase, correspondiente a la inevitable sucesión, que dará inicio a un nuevo ciclo en esta dimensión, es un momento de transición crítico, que preparado correctamente se completará con éxito, pero es complejo; y lo es más aún cuando en el eje de propiedad la situación de la empresa ha avanzado a los estados de “sociedad de hermanos” o “consorcio de primos”.

En el eje que representa la dimensión de la empresa, señalan tres de las situaciones por las que pasa la empresa en su desarrollo. El arranque incluye el inicio de la empresa y el desarrollo inicial con el objetivo de sobrevivir como compañía. En la expansión se establece firmemente en el mercado, sin existir un periodo definido en este estado. Y llegada la madurez, le empresa tiene dos opciones: morir como empresa o renovarse y reciclarse, introduciendo una nueva planificación con nuevas estrategias que le den continuidad (Gersick et al., 1997).

La aportación de este modelo es importante, ya que posibilita estudiar la evolución de los tres subsistemas que conforman la empresa familiar, permitiendo clasificarlas en distintos tipos dependiendo de la situación de cada eje del modelo.

Como se ha señalado previamente, estos modelos y otros que, con pequeñas variaciones, se han desarrollado en la literatura, tratan de representar las características que tienen las empresas familiares por la convivencia del subsistema familia y el subsistema empresa. Estas particularidades y rasgos singulares las hacen únicas respecto a las empresas no familiares, (Chrisman et al., 2005; Chua et al., 1999; Segaro, 2012), los cuales, si son aprovechados de manera correcta y eficiente, pueden conceder a estas empresas una ventaja competitiva respecto a las no familiares (Gersick et al., 1997; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003).

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Habbershon y Williams (1999) determinan el concepto *familiness* en relación con la empresa familiar como el conjunto de recursos distintivos de ésta como consecuencia de la implicación de la familia y de la interacción entre la familia, sus miembros y la propia empresa (Chrisman, Chua y Litz, 2003). Este concepto comprende la agrupación de las características particulares que tienen las empresas familiares como consecuencia de la participación de la familia en ella. La influencia, intereses y valores de la familia tienen una gran importancia en el control que ejercen sobre la empresa, diferenciándola de las empresas no familiares (Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Sirmon y Hitt, 2003).

El control familiar, tanto a través de la posesión de la propiedad de la compañía o por la participación en el consejo de administración, supone que las decisiones estratégicas se tomen con mayor prudencia (Carney, 2005), debido a un mayor conservadurismo y mayor aversión al riesgo (Fernández y Nieto, 2005). No obstante, la posesión de la propiedad refuerza la relación entre la empresa y los responsables del devenir de la empresa, lo que empuja a los mismos a abordar estrategias de expansión, como es la internacionalización (Zahra, 2003), para asegurar la continuidad de la empresa.

Un estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar (KPMG e IEF, 2015) detalla una serie de factores, identificados por los propios empresarios familiares españoles, más allá de la propiedad y el control, que caracterizan a las empresas familiares de una forma singular y que influyen en la formulación de su estrategia empresarial. Vocación de largo plazo, compromiso con el territorio, espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia, prudencia y reinversión de beneficios, modelo de gobierno corporativo basado en la confianza, compromiso social, y agilidad y flexibilidad son los rasgos que reconoce este estudio como particulares y diferenciadores de las empresas familiares.

#### **4.1. Vocación de largo plazo**

Muchas de las empresas, en sus orígenes, tienen miembros de una familia participando en las actividades empresariales. Sin embargo, no deben por ello considerarse como empresas familiares. Para que tengan ese carácter debe de existir voluntad de continuidad y transferencia de la empresa a generaciones posteriores (Chua et al., 1999).

Este es quizá el rasgo más característico de la empresa familiar. El objetivo de transferir el negocio generación tras generación significa tener una orientación a futuro, sin la presión que supone la visión a corto plazo, traduciéndose en una mayor estabilidad, tanto de la propia empresa como del empleo que crea. Esto último supone una dinámica de trabajo más eficiente y productiva, con menos posibilidades de conflicto (KPMG e IEF, 2015).

Se otorga mayor importancia a que la empresa sobreviva que a la maximización de beneficios y la búsqueda de una posición en el mercado (Claver, Rienda y Petusa, 2004). El compromiso a largo plazo genera oportunidades a las siguientes generaciones (Gallo y Pont, 1996). Sin embargo, la sucesión en el traspaso generacional es uno de las gestiones más complejas dentro de la empresa familiar, que pone en riesgo la supervivencia a largo plazo si no se planifica con la suficiente anticipación (Claver et al., 2004). Además, la incorporación de nuevas generaciones a los órganos de gobierno y/o de dirección de la empresa es una posible fuente de recursos que faciliten el proceso de internacionalización (Fernández y Nieto, 2005). Asimismo, el compromiso con la visión de largo plazo le otorga a la compañía una mayor probabilidad de éxito tanto en el mercado local como en nuevos mercados (Gallo y Sveen, 1991).

## **4.2. Compromiso con el territorio**

Desde sus orígenes, la empresa familiar crea un vínculo emocional con su lugar de nacimiento y su entorno. Los intereses mutuos entre la empresaria o empresario familiar y las comunidades del entorno fortalecen ese compromiso. La reputación como profesional y el prestigio social de los fundadores y de la propia familia juegan un papel importante para la empresa familiar (KPMG e IEF, 2015). La unión entre la empresa y la familia es una ventaja para construir capital social, entendiendo por tal las relaciones que se establecen entre individuos y organizaciones (Sirmon y Hitt, 2003). Este capital social puede tener influencia en las relaciones con proveedores, la creación de capital intelectual, innovaciones de producto o el emprendimiento.

La relación singular que las empresas familiares tienen con sus grupos de interés permite aumentar su capital social y conseguir nuevos recursos a través de esas redes. Las transacciones empresariales no son vistas únicamente como un compromiso comercial, sino también como un compromiso de la familia con su entorno que es valorado por los grupos de interés de la empresa (Carney, 2005).

## **4.3. Espíritu emprendedor**

Este es un rasgo característico del fundador o fundadora, proveniente del conocimiento que éste posee antes de la creación de la empresa o adquirido dentro de la misma (Jones et al., 2011), y que no siempre se comparte con las siguientes generaciones. Sin embargo, si se quiere continuar actuando como empresa familiar y asegurar su supervivencia, premisa básica para considerar a ésta como tal, los sucesores deberán tener capacidad emprendedora, ya que la compañía deberá adaptarse a los cambios que ocurren en los mercados a lo largo del tiempo.

En la medida de lo posible, las empresas ponen los medios para transferir ese espíritu emprendedor del fundador a las siguientes generaciones. Este rasgo, unido a la vocación de largo plazo, da continuidad a la empresa (KPMG e IEF, 2015).

## **4.4. Sentido de pertenencia y valores compartidos**

Este rasgo proviene de la historia y los vínculos que la empresa crea con sus grupos de interés. El vínculo emocional de esas relaciones, que el carácter familiar otorga, se refleja en la preocupación no sólo por la familia sino también por la sociedad, creando y distribuyendo riqueza (KPMG e IEF, 2015). Este sentimiento se extenderá al resto de gestores y empleados no familiares, que experimentan una mayor cercanía y, por ello, una mayor motivación y mayor compromiso con la empresa. El entorno laboral único que se promueve, con mayor consideración con los empleados, inspira en éstos una mayor lealtad (Ward, 1988),

traduciéndose en una mayor estabilidad de empleados, que trabajarán de manera más dinámica y eficiente, habiendo menos conflictos.

La existencia de relaciones particulares y profesionales entre los miembros de la familia, crea un contexto único y complejo para el capital humano, con consecuencias positivas y negativas. El compromiso, el cariño, la amistad, las relaciones íntimas o el potencial de obtener un conocimiento tácito sobre la empresa, son aspectos positivos del capital humano en las empresas familiares. El compromiso, la lealtad y los vínculos a largo plazo por parte de los empleados construyen una red de seguridad, menos presente en empresas no familiares (Sirmon y Hitt, 2003). Por el contrario, en ocasiones, estas compañías tienen limitaciones para contratar gerentes profesionales cualificados, ya que las políticas de sucesión limitan las opciones de crecimiento del profesional (Sirmon y Hitt, 2003).

Los valores de la familia se reflejan en la buena reputación que la empresa tiene entre sus clientes, proveedores y otros grupos de interés, basada en las interacciones y relaciones dentro de la propia empresa y en relación al resto de partes interesadas (Habbershon y Williams, 1999).

#### **4.5. Prudencia y resiliencia**

Otros rasgos que caracterizan a la empresa familiar son la prudencia y la resiliencia. Esto les aporta mayor estabilidad en el tiempo, debido a que toman sólo los riesgos necesarios. En época de crisis, supone una mayor estabilidad, experimentando menores pérdidas de empleo, a pesar de que en época de crecimiento la expansión económica es menor (KPMG e IEF, 2015).

La presencia familiar influye en las decisiones estratégicas de la empresa, y esa prudencia también se debe a la voluntad de preservar el patrimonio familiar, e incluso, su reputación y prestigio social. Debido a ello, tienen preferencia por auto-financiarse, en lugar de endeudarse externamente. Su política es la de reinvertir los beneficios obtenidos para generar nuevas oportunidades para el negocio, antes de repartir dividendos (KPMG e IEF, 2015). Las empresas familiares están dispuestas a sacrificar la rentabilidad a corto plazo a cambio de maximizar el valor de la empresa a futuro. Para ello, invierten capital financiero a largo plazo sin riesgo. Esto les permite plantear estrategias e inversiones con un horizonte temporal mayor, y ser más creativas e innovadoras.

Sin embargo, esta actitud conservadora unida a la carencia de recursos financieros suficientes es una de las causas que limitan la expansión de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2005). Reinvertir es, en muchos casos, la única forma de financiación que adoptan muchas de estas compañías, ya que son contrarias a recibir financiación externa, para evitar tener que compartir la propiedad de la empresa (Sirmon y Hitt, 2003).

#### **4.6. Modelo gobierno corporativo basado en la confianza**

En las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, la presencia de directivos-propietarios que comparten intereses e incentivos con la propia compañía (Jensen, 1994) es un activo clave para la propia empresa (Sharma, Chrisman y Chua, 2012; Zahra, 2003). La ausencia de asimetrías de información o diferencia de objetivos, unido a los lazos afectivos entre los propietarios de la empresa y a la cercanía de éstos al negocio, se traduce en una estructura de gobierno corporativa sólida y de confianza. La participación de la familia en la dirección disminuye los costes de gobierno, pudiendo otorgar una ventaja competitiva (Sirmon y Hitt, 2003).

El vínculo emocional y de responsabilidad compartido entre propietarios y gestores, incluso, no siendo estos últimos miembros familiares, es clave en la existencia de un gobierno corporativo robusto (KPMG e IEF, 2015). La existencia de las relaciones familiares incentiva a que haya una motivación adicional y que se fortalezcan los valores de lealtad y confianza (Tagiuri y Davis, 1996).

#### **4.7. Compromiso social**

Las empresas familiares tienen mayor tendencia a realizar acciones de responsabilidad social que las no familiares, incluyendo esos valores dentro de la planificación estratégica empresarial. Este compromiso también se visualiza en el organigrama de la empresa, ya que incluso se puede comprobar que hay más empresas familiares que designan un responsable en esta materia en comparación con las empresas no familiares (KPMG e IEF, 2015).

La predisposición hacia la responsabilidad social se refleja en dos ámbitos. Por un lado, a través de las acciones externas, con motivo del compromiso de colaborar en el bienestar de la comunidad de su origen. Conscientes de lo que su entorno ha aportado en el éxito de la compañía, tienen la voluntad de devolverle parte a la sociedad. Y, por otro lado, en los valores, compromisos éticos o las relaciones de calidad creadas con los empleados. Las características culturales de las empresas familiares son el principal motivo del compromiso con el entorno y la incorporación de la responsabilidad social en las estrategias empresariales (KPMG e IEF, 2015).

De hecho, el estudio realizado por el IESE Business School (Ceja y Tapies, 2011) concluyó que los valores específicos principales de las empresas familiares son la generosidad, la humanidad, la calidad, el servicio y la comunicación, además de otros, como el respeto, la transparencia, la creatividad o el espíritu emprendedor. Estos valores singulares también explican el mayor compromiso con la responsabilidad social.

#### **4.8. Agilidad y flexibilidad**

La confianza existente entre los propietarios, y el hecho de que los empleados y empresa compartan los mismos objetivos conduce a tomas de decisiones más ágiles. La implicación y el mayor control sobre la gestión del negocio que realiza la familia, facilita tomar decisiones sobre acciones de mejora o implementar estrategias de forma más rápida y eficiente. También influye en esta agilidad y flexibilidad de acción que estas compañías son menos complejas en cuanto a organización y procedimientos (KPMG e IEF, 2015). La centralidad existente en la toma de decisiones por parte de los miembros familiares encargados del gobierno y la gestión concede mayor flexibilidad y reducción de costes a la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

No obstante, la internacionalización requiere estructuras de organización más complejas, en las que la toma de decisiones esté descentralizada, lo cuál puede ser interpretado por los propietarios familiares como una pérdida de control de su empresa (Fernández y Nieto, 2005).

#### **4.9. Implicación familiar en las decisiones estratégicas**

La familia interviene en todas las áreas de la empresa, lo cual queda reflejado en la visión, misión y valores de la compañía. Su participación en el gobierno y la gestión son determinantes para la orientación a largo plazo y para la inclusión de los valores familiares en la definición de empresa.

Además, la participación de los miembros familiares en la empresa implica que exista un poderoso elemento social que afecta a las decisiones que delimitan la estrategia, las operaciones y la estructura administrativa de la compañía (Chrisman et al., 2005). Este elemento social es un valor para la empresa y tiende a permanecer en ella, por lo que proporciona un carácter y una cultura genuina de la organización familiar.

Simon y Hitt (2003) concluyen que las empresas familiares tienen recursos suficientes para obtener ventajas competitivas, si son gestionados de manera eficaz. Sin embargo, no todas las empresas familiares tienen suficientes recursos para su sostenimiento a largo plazo. Para lograr recursos adicionales deben desarrollar sus capacidades o buscarlos en el exterior, a través de alianzas.

Analizadas las características descritas y los modelos propuestos para su clasificación, se puede afirmar que no todas las empresas familiares son iguales (Sharma et al., 1997). Es necesario considerar a las empresas familiares como organizaciones heterogéneas que comparten una serie de características diferenciadoras (Sharma et al., 2012). La cultura, valores e intereses de cada familia configuran una empresa única, con sus ventajas competitivas propias, que se deriva de la implicación de la familia en la empresa gracias a la interrelación de los dos subsistemas que componen la empresa familiar.

Figura 18: Factores diferenciales de la empresa familiar y sus efectos positivos



Fuente: KPMG e Instituto de Empresa Familiar (2015)

## 5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los modelos y características anteriormente descritas para delimitar las particularidades de la empresa familiar han sido sustentadas a partir de distintas teorías, siendo las principales, según las revisiones de la literatura realizadas por Chrisman, Kellermanns, Chan y Liano (2010) y por Sharma, Chrisman y Gersick (2012), las siguientes: la teoría de la agencia, la *stewardship theory*, la teoría de recursos y capacidades, y la perspectiva de *socioemotional wealth*.

### 5.1. Teoría de la agencia

Las relaciones de agencia surgen cuando un agente, denominado principal, delega una autoridad a otro individuo, denominado agente, y existe información asimétrica o difieren los intereses entre ellos. Delegar esas decisiones supone que los agentes se exponen a riesgos que no están compensados, por lo que, en el contrato de agencia se incluyen pagos de incentivos al agente para que éste maximice el bienestar del principal a través de sus acciones (Jensen y Meckling, 1976). Expresado en otros términos, el agente que actúa como gestor de la empresa posee más información que el propietario, utilizándola para explotar recursos de la compañía que podrían conceder beneficios al propietario. Este problema, relacionado con la asimetría de

información, se conoce como usuario libre o free-rider (Miller y Le Breton-Miller, 2006). Otros autores agregan que esta teoría se basa en la diferencia de gestión empresarial que realizará un gerente propietario de un agente no propietario (Chrisman, Chua y Litz, 2004).

Trasladado al campo de la empresa familiar, esta teoría plantea que la posesión de la propiedad y la gestión por parte de la familia fomenta la comunicación y cooperación dentro de la compañía, evitando el oportunismo y ahorrando costes de evaluación de la gestión o incentivos (Chrisman et al., 2004; Fama y Jensen, 1983; Schulze, Lubatkin y Dino, 2003). En una publicación anterior, Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001) deducen inicialmente, a partir del modelo de Jensen y Meckling (1976), que las empresas familiares no incurren en gastos de agencia reseñables, ya que los intereses de propietarios y gestores están alineados y porque las decisiones son tomadas por agentes internos sin separar los intereses de la propiedad y la gestión.

Sin embargo, en sus estudios constatan que las empresas familiares sí incurren en gastos de agencia no tradicionales debido al autocontrol, que puede ser el origen de decisiones con consecuencias adversas, y a otros costes de agencia creados por el altruismo, que dificulta la toma de decisiones correcta en interés del propio propietario, de la empresa y del resto de miembros familiares (Madison, Holt, Kellermanns y Ranft, 2016; Schulze et al., 2001). Schulze et al. (2003) concluye en su estudio que, una gran mayoría de empresas familiares pagan incentivos a los agentes familiares de la compañía con el objetivo de motivarles y evitar riesgos adicionales. La aversión al riesgo que caracteriza a estas empresas, las hace más conservadoras, con el objetivo de evitar pérdidas de riqueza y control, y preservar el negocio para generaciones futuras. Sin embargo, este modo de actuar supone inversiones inadecuadas o la pérdida de oportunidades de negocio, lo cual conlleva unos costes de agencia (Le Breton-Miller, Miller y Lester, 2011).

La relación padre-hij@ creada en casa tiene como característica el altruismo, y este supone una preocupación hacia sus descendientes, promoviendo su lealtad y compromiso con la empresa. No obstante, también hay un lado negativo, ya que se pueden tomar decisiones que afecten negativamente al bienestar de la familia y la empresa (Schulze et al., 2003). Por ejemplo, un director general miembro de la familia benevolente, actuando con generosidad pero de manera inadecuada, puede provocar el aumento de riesgo moral dentro de la empresa (Schulze et al., 2001). Incluso la transferencia de propiedad a través de la sucesión generacional puede ser motivo de unos costes de agencia mayores, debido al conflicto familiar que puede suponer llevar a cabo este delicado procedimiento (Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller y Kraus, 2014). También surgen problemas de agencia en las decisiones tomadas por propietarios familiares, utilizando su poder y asimetría de información, actuando sólo en beneficio de los miembros familiares y sus preferencias, sin tener en cuenta al resto de grupos de interés (Morck y Yeung, 2003).

Por tanto, la literatura no es concluyente, ya que algunos autores afirman que los costes de agencia en las empresas familiares son bajos debido al solapamiento entre la familia y la empresa (Le Breton-Miller y Miller, 2009); sin embargo, otros investigadores argumentan que los costes de agencia son altos debido a los conflictos familiares entre miembros activos y pasivos, la propiedad mayoritaria y la minoritaria o entre generaciones (Madison et al., 2016; Schulze et al., 2001).

## **5.2. Teoría de servidumbre (*stewardship theory*)**

Según esta teoría, la gente actúa en su propio interés, pero también al servicio de otros. A medida que las relaciones son más cercanas y estables, y se comparten redes sociales, esta servidumbre aumenta (Le Breton-Miller et al., 2011). El punto de vista de esta teoría es más humano, ya que describe las relaciones entre miembros de la empresa, en lugar de la perspectiva económica a través de contratos de la teoría de la agencia (Madison et al., 2016). En función de la unión entre la familia y la empresa se perciben las características de una u otra teoría. Cuando la unión y lealtad familiar de los propietarios o gestores dominan respecto a la relación con los grupos de interés, primando los beneficios privados de la empresa, es más probable la aplicación de la teoría de la agencia. Por el contrario, cuando los propietarios anteponen los lazos con los grupos de interés respecto a las relaciones familiares, la que se aplica es la teoría de servidumbre (Le Breton-Miller et al., 2011).

Desde el punto de vista de la empresa familiar, esta teoría argumenta que los propietarios y gestores de estas compañías actúan como sirvientes de sus negocios, invirtiendo en la empresa con el objetivo de dar continuidad futura a la empresa y mejorar el valor para todos sus grupos de interés (Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007). Esta actitud prevalece cuando el líder de la empresa es un miembro familiar o cuando está muy unido a la familia (Miller y Le Breton-Miller, 2006), pudiendo tener efecto en el desempeño organizacional (Le Breton-Miller et al., 2011).

Esa servidumbre de la familia se constata en que las inversiones realizadas son dirigidas a largo plazo, a través de financiación propia, gracias a su capital paciente, minimizando los repartos de dividendos, y sacrificando las ganancias a corto plazo por la búsqueda de crecimiento a largo plazo (Le Breton-Miller et al., 2011). Esta manera de actuar proporciona unas capacidades singulares a la empresa, produciendo mayores rendimientos financieros en el largo plazo (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Para Mitter et al. (2014), en base a la teoría *stewardship*, los gestores y empleados anteponen la cooperación y su contribución para lograr los objetivos de la empresa, ya que su motivación está en línea con las metas de la organización, logrando una confianza fruto de sus relaciones con el agente principal. Ese altruismo, la cooperación y la confianza en las relaciones, se pueden encontrar en las empresas familiares.

En el estudio realizado por Le Breton-Miller et al. (2011), concluyen que la presencia del fundador en la gestión de la empresa familiar implica actuaciones más asociadas con la servidumbre, y a medida que se introducen en la empresa miembros de la familia de posteriores generaciones, el interés propio crece, surgiendo costes de agencia. El reto de las empresas familiares es incluir en sus puestos de gestión a los miembros familiares adecuados, tanto en número como en capacidades, para que la actitud de servidumbre del fundador tenga continuidad. La investigación también demuestra la trascendencia que tiene el nivel de arraigo de la familia a la empresa: en unos casos la actuación de la familia está más relacionada con la servidumbre, y en otros, con las relaciones de agencia (Le Breton-Miller et al., 2011).

En un estudio previo, Miller y Le Breton-Miller (2006) concluyen que la gestión de las empresas familiares es mejor cuando incurren en menores costes de agencia y tienen una mayor actitud de servidumbre por parte de gestores y propietarios. Esto ocurre con mayor probabilidad si la familia posee mayor control de la propiedad, cuando hay un CEO familiar sin gran control de la propiedad y que debe responder ante un consejo de administración en el que hay también miembros independientes, cuando hay varios gestores familiares en la empresa y cuando existe la intención de continuidad del negocio con la incorporación de futuras generaciones. Estas circunstancias suelen darse cuando el fundador participa aún en la empresa, es decir, en la primera generación de la empresa familiar. En siguientes generaciones, existe más probabilidad de que exista un entorno de servidumbre cuanto más involucrada esté la familia en el negocio (Madison et al., 2016).

### **5.3. Teoría de recursos y capacidades (*resource-based view*)**

La teoría de recursos y capacidades, como se ha expuesto en el capítulo anterior, proviene de la disciplina de la gestión estratégica, y por tanto, en el análisis de las empresas familiares plantea un enfoque que relaciona el rendimiento de la compañía con sus ventajas competitivas. Por ello, según Habbershon y Williams (1999), para poder asignar una ventaja competitiva a una empresa familiar se deben tener en cuenta sus estrategias, recursos y capacidades concretas. Esta teoría plantea que cada empresa tiene sus recursos y capacidades propios y particulares que la diferencian del resto a lo largo del tiempo y que influyen en el rendimiento de la misma (Harrison, Hitt, Hoskisson y Ireland, 2001). La teoría de la agencia está vinculada a esta teoría, ya que costes de agencia reducidos, logrados a través de una eficiente organización, son considerados una ventaja competitiva respecto a empresas no familiares (Habbershon y Williams, 1999).

Para Hart y Banbury (1994), esta teoría insinúa que se deben diferenciar las empresas por los activos y capacidades que tienen, que se pueden reconocer también como recursos. Los recursos son un conjunto de elementos característicos de la empresa, que incluyen activos físicos e intangibles, habilidades individuales o corporativas, procesos organizativos, atributos de la compañía, información o conocimiento específico (Barney, 1991; Sharma y Erramilli,

2004). Sin embargo, no todos los recursos proporcionan una ventaja competitiva sostenible. Barney (1991) afirma que la ventaja que otorga un recurso sólo es competitiva, si crea un valor que no poseen otras empresas; y, además, será sostenible, si los beneficios que conceden a la compañía no son imitados por otras empresas. Para generar esa ventaja competitiva, Barney (1991) sugiere que los recursos deben poseer ciertos atributos específicos: ser valioso para aprovechar oportunidades, ser raro entre las empresas competidoras, inimitable y no debe existir sustituto alguno.

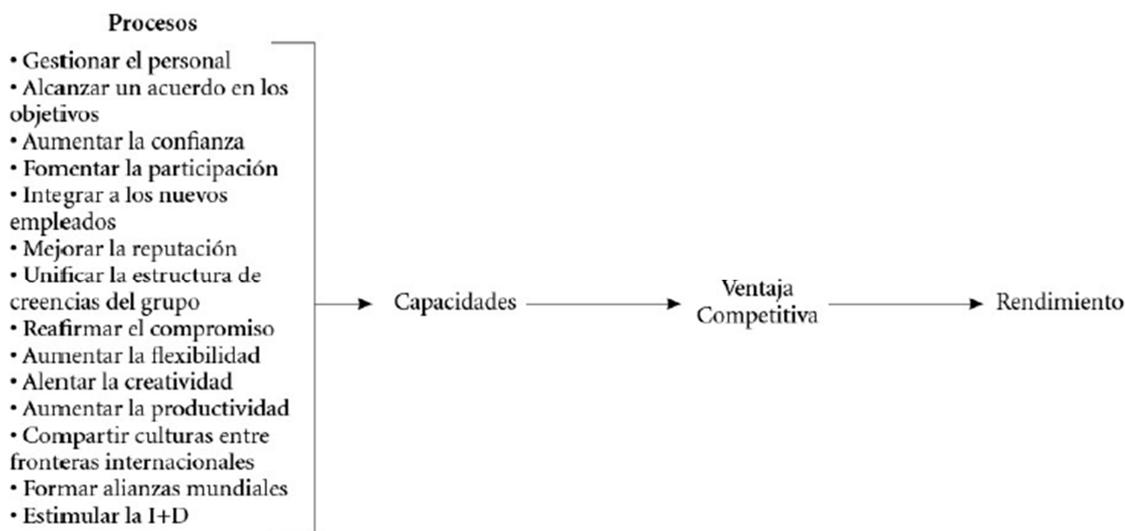
Las características y rasgos idiosincrásicos de cada empresa familiar las hacen únicas y diferentes respecto al resto (Barney, 1991). Gracias a sus recursos exclusivos, inimitables e intangibles, tienen la posibilidad de tener ventajas competitivas, que pueden conservar indefinidamente, debido a la poca probabilidad de que sus recursos sean copiados (Habbershon y Williams, 1999). Sirmon y Hitt (2003) se centran en cinco atributos que caracterizan a las empresas familiares, considerados como recursos únicos y que las diferencian de las no familiares: el capital humano, el capital social, el capital paciente, el capital de supervivencia y la estructura de gobernanza.

La proximidad en las relaciones entre miembros familiares que participan tanto en la familia como en la empresa supone un capital humano único respecto a las empresas no familiares, que puede ser una ventaja, a través de la creación de conocimiento tácito, o, en caso de conflictos, un inconveniente. Otro aspecto negativo es que gestores profesionales ajenos a la familia evitan acceder a estas empresas debido a la sucesión exclusiva para familiares o las limitaciones de crecimiento profesional (Sirmon y Hitt, 2003). El capital social se crea a través de las relaciones de los individuos y las organizaciones. Sirmon y Hitt (2003) lo consideran un recurso importante porque provee información, conocimiento e, incluso, acceso a mercados y a otros recursos. En lo referente a la financiación, las empresas familiares tienen fuentes limitadas debido a sus políticas al respecto, lo que les sitúa por detrás de las no familiares. Sin embargo, como afirman Sirmon y Hitt (2003), son capaces de acumular un capital financiero paciente gracias a su visión de reinversión y largo plazo. Este es un recurso que les da la capacidad de ser empresas más creativas e innovadoras. El capital de supervivencia es la aportación de recursos personales que hace cada miembro familiar a la empresa, muy cercano, por lo tanto, a la teoría de la servidumbre. Sirmon y Hitt (2003) afirman que este recurso adicional, no presente en las empresas no familiares, puede ayudar a sustentar la compañía en épocas económicamente pobres o ante fracasos estratégicos. Sirmon y Hitt (2003) concluyen que la posesión de estos recursos únicos puede mejorar la gestión a través de una estructura de gobernanza con menos costes y más competitiva.

En su estudio de 1999, Habbershon y Williams presentan el concepto *familiness*, anteriormente analizado, que unifica todos los recursos singulares de las empresas familiares a partir de la interacción del subsistema familiar y el empresarial. Esta agrupación de recursos y capacidades idiosincrásicos otorgan un carácter diferenciador a la actuación de la empresa

familiar emprendedora y explica el efecto de la familia en los rendimientos de la compañía. En el desarrollo del modelo teórico, Habbershon y Williams (1999) incluyen ciertos procesos de la propia empresa familiar como posibles recursos proveedores de capacidades que proporcionen ventajas competitivas (ver Figura 19).

Figura 19: Procesos como posibles recursos de la empresa familiar



Fuente: Habbershon y Williams (1999)

Sin embargo, en ocasiones, lo que implica este concepto puede ser una carga (Kraus, Harms y Fink, 2011), como es el caso, por ejemplo, de que un miembro familiar no cualificado ocupe un puesto de dirección por el mero hecho de pertenecer a la familia, dificultando además la contratación de un gerente profesional externo (Mitter et al., 2014). No obstante, el acceso de nuevas generaciones a la dirección de la empresa familiar tiene un efecto positivo en el devenir de la empresa, gracias a los nuevos conocimientos y la experiencia que puede aportar (Fang, Kotlar, Memili, Chrisman y De Massis, 2018).

Adicionalmente, aprovechando el carácter emprendedor de las empresas familiares, Habbershon y Williams (2003) plantean como reto que las empresas familiares sigan creando sus propios recursos idiosincrásicos para obtener ventajas competitivas y ayudar a la creación de riqueza generación tras generación, siempre que dichos recursos no sean fácilmente imitables o sustituibles por los competidores (Mitter et al., 2014). La Figura 20 representa el modelo propuesto por Habbershon y Williams (2003), en el que representan las interacciones dentro y entre los subsistemas, a través de las cuales crean recursos y capacidades particulares de la empresa familiar emprendedora, que generan rentas significantes. Las influencias dentro del sistema global proporcionan riqueza y unos recursos idiosincrásicos, que diferencian a la empresa de otras.

Figura 20: Modelo de recursos y capacidades



Fuente: Robbershon y Williams (2003, p. 461)

Chrisman, Chua y Steier (2003) indican que el modelo teórico de Habbershon y Williams (2003) puede tener mayor aplicación, si el objetivo de la empresa familiar es la maximización de valor en lugar de la maximización de los beneficios. Además, estos autores afirman que, introducir el concepto de valor, aporta una explicación del objetivo de supervivencia y crecimiento a largo plazo de estas empresas. A partir de este mismo modelo teórico, Zahra, Hayton y Salvato (2004) presentan la cultura organizativa de las empresas familiares como un recurso estratégico importante, creador de valor y ventajas competitivas para el negocio familiar. Según estos autores, el espíritu empresarial de la compañía está positivamente influenciado por los conocimientos obtenidos de las relaciones con sus grupos de interés externos, provenientes de su compromiso con el entorno. La orientación a largo plazo de su estrategia empresarial también tiene una relación positiva con la actividad emprendedora de la empresa y la creación de una ventaja competitiva. Sin embargo, la centralización de sus operaciones no le proporcionará nuevos recursos a partir de nuevas actividades emprendedoras (Zahra et al., 2004).

#### 5.4. Teoría de la riqueza socioemocional (*socioemotional wealth*)

Los investigadores que introducen por primera vez el término "riqueza socioemocional" (*Socioemotional Wealth, SEW*) en la literatura, lo describen como "los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercitar la influencia familiar, y la perpetuación de la dinastía familiar" (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes; 2007, p. 106). Para sus autores, la riqueza socioemocional es la principal característica de la esencia de las empresas familiares, que las diferencia y hace únicas respecto al resto de empresas, e, incluso, ayuda a justificar su

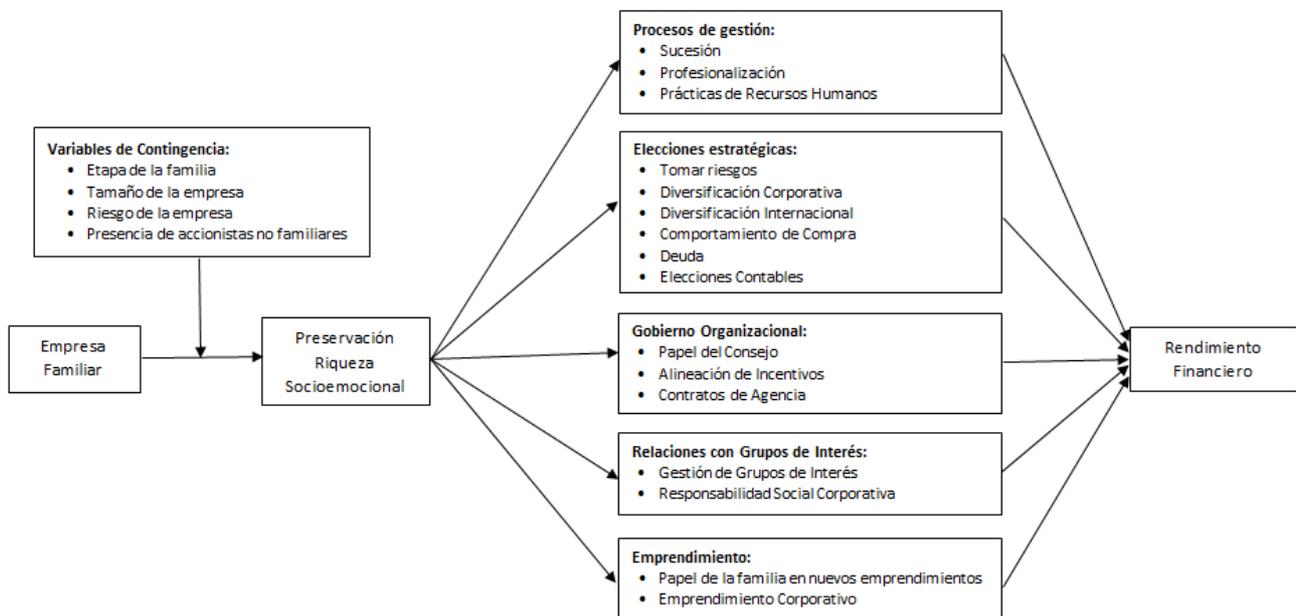
comportamiento singular (Gómez-Mejía et al., 2007). La singularidad de los procesos de gestión, las estrategias adoptadas, la gobernanza corporativa y las relaciones con los grupos de interés son explicadas mediante este concepto (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y Castro, 2011).

La dotación socioemocional viene dada por el valor que supone el afecto familiar derivado de la implicación que la familia tiene sobre la empresa y que incluye, por ejemplo, la autoridad ejercida por los miembros de la familia, el disfrute de la influencia que tienen sobre el negocio o la identificación con la compañía al llevar el nombre de la familia (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). Gómez-Mejía et al. (2007) también incluyen el interés por perpetuar los valores de la familia en el negocio, preservar la dinastía familiar y conservar el capital social de la empresa familiar. Por lo tanto, las preocupaciones por mantener esa riqueza socioemocional explican, en parte, la tendencia de las empresas familiares a mantener el control de la compañía y a tener en cuenta componentes no sólo empresariales cuando adoptan decisiones estratégicas (Kuo, Kao, Chang y Chiu, 2012).

Así, Gómez-Mejía et al. (2007) consideran que los propietarios de una empresa familiar se preocupan tanto de los resultados económicos conseguidos como de la riqueza socioemocional obtenida a través de la empresa. Otros autores también opinan que este tipo de compañías persiguen beneficios no económicos centrados en la familia y que, sobre todo, benefician a la familia (Chua, Chrisman y De Massis, 2015). Berrone et al. (2012) afirman, incluso, que las estrategias y la política de decisiones elegidas por las empresas familiares dependen principalmente de las ganancias o pérdidas en la riqueza socioemocional. De esta teoría se extrae que las empresas familiares no son adversas al riesgo, sino que son adversas a las pérdidas de la riqueza socioemocional. Así, las empresas familiares pueden estar dispuestas a sacrificar parte de sus ganancias financieras para cumplir los objetivos no financieros de estas organizaciones.

De acuerdo con esta última afirmación, Gómez-Mejía et al. (2011) representan a través de la Figura 21 la influencia que la preservación de la riqueza socioemocional tiene en todos los factores que intervienen en el rendimiento obtenido por las empresas familiares.

Figura 21: Influencia de la riqueza socioemocional en el rendimiento de las empresas familiares



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2011, p. 657)

La preservación de la riqueza socioemocional puede suponer que la toma de decisiones estratégicas a partir de un punto de vista no económico, no sean coincidentes con las que se tomarían con una lógica económica o de aversión al riesgo. Así, los propietarios familiares tratan de no tomar decisiones que afecten negativamente a la riqueza emocional (Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua, 2011).

Gómez-Mejía, Makri y Larraza-Kintana (2010) también argumentan que la familia estará dispuesta a diversificar menos, con el objetivo de preservar la riqueza socioemocional, evitando también el riesgo de estrategias de internacionalización (Pukall y Calabrò, 2014). La diversificación puede suponer la designación de miembros no familiares en ciertos departamentos del negocio, perdiendo la familia influencia sobre esas secciones y disminuyendo la centralización del poder de decisión. Gómez-Mejía et al. (2011) completan esta idea añadiendo que, la diversificación internacional puede difundir el riesgo empresarial, pero, a su vez, puede aumentar el riesgo de pérdida de riqueza socioemocional. Las preferencias en cuanto a riesgos organizacionales para retener el control familiar y la riqueza socioemocional, pueden afectar a decisiones como la de introducirse en nuevos mercados (Gómez-Mejía et al. 2007).

Para finalizar, es interesante considerar que, a diferencia de las teorías mencionadas anteriormente (la teoría de la agencia, la teoría de la servidumbre y la teoría de recursos y capacidades), las cuales tienen una primera aplicación en otros campos como la economía financiera y la gestión estratégica, la teoría de riqueza socioemocional está enfocada únicamente a las empresas familiares.

Con la finalidad de poder medir y valorar la riqueza socioemocional de las empresas familiares, Berrone et al. (2012) proponen un constructo multidimensionales con una serie de dimensiones. La primera dimensión es el *control e influencia de la familia*, un aspecto deseado por los miembros familiares (Zellweger et al., 2011), ya que es esencial para preservar la riqueza emocional. El mantenimiento del control familiar es una característica primordial de las empresas familiares, puesto que evitan ceder el control de las operaciones. La *identificación de los miembros de la familia con la empresa* es la segunda dimensión. La familia tiene una identificación muy cercana a la empresa, y se refleja en la preocupación destacada que sus miembros muestran hacia los grupos de interés, la responsabilidad social, la imagen y la reputación de la empresa. La tercera dimensión son los *lazos sociales vinculantes*, representados por las relaciones sociales que las empresas familiares tienen con sus empleados no familiares, que hacen que éstos se identifiquen con la identidad de la empresa, promoviendo la estabilidad y compromiso con ella, y por las relaciones con la comunidad y su entorno, con la que mantienen un compromiso. El *vínculo emocional* es la cuarta dimensión. Las emociones tienen un rol importante en las empresas familiares, ya que influyen en las decisiones a tomar. Sin embargo, no siempre lo hacen de forma positiva. Conflictos surgidos por las emociones provenientes de las relaciones familiares pueden tener efectos negativos. Por último, la quinta dimensión es la *renovación de vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión*. Esta dimensión se centra en la intención de transferir el negocio a generaciones futuras, un objetivo clave que comparten las empresas familiares. Zellweger et al. (2011) afirman que esta cuestión es una de las principales de la riqueza socioemocional. No obstante, esta idea de continuidad también puede tener consecuencias no deseables, en caso de que no se prevea y se gestione la sucesión generacional de una manera correcta (Berrone et al., 2012).

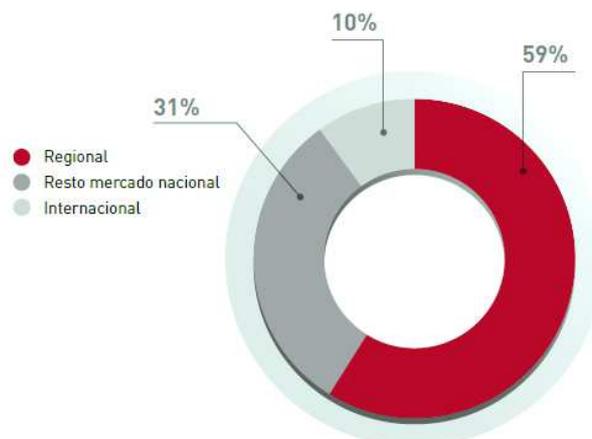
# Capítulo 4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

## 1. EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD

Una vez presentados los principales elementos que determinan el proceso de internacionalización empresarial y descritos los principales rasgos y características de las empresas familiares, en este apartado del estudio se presentan las ventajas y limitaciones que tienen las empresas familiares para llevar a cabo procesos de internacionalización, así como, los modos de entrada y las estrategias más adecuadas para las mismas.

A causa de algunas de las particularidades que les caracterizan, la mayoría de las empresas familiares no son muy propensas a internacionalizarse, y en general, se internacionalizan menos que las no familiares (Fernández y Nieto, 2005, 2006; Gallo, Ariño, Mániz y Cappuyns, 2002). En la Figura 22, extraída de un informe del Instituto de Empresa Familiar (2018), se comprueba esta afirmación.

Figura 22: Distribución media de ventas por mercados

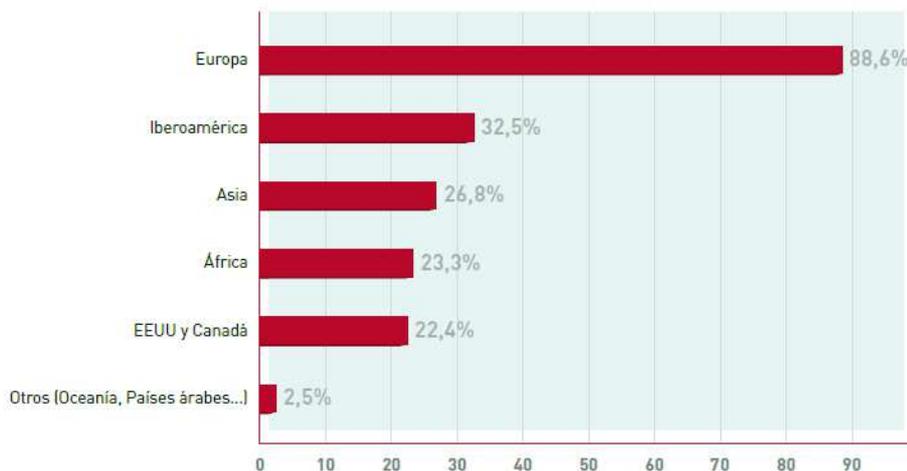


Fuente: Instituto Empresa Familiar (2018)

Además, los mercados externos a los que estas empresas acceden habitualmente son los que menor distancia psicológica suponen respecto al mercado local, de acuerdo a lo mencionado

anteriormente, con el fin de minimizar el riesgo percibido (Calabrò, Brogi y Torchia, 2016; De Massis et al., 2018). Tal y como se observa en la Figura 23, en el caso de las empresas familiares españolas, los mercados de destino prioritarios son los ubicados en países europeos.

Figura 23: Presencia en mercados internacionales



Fuente: Instituto Empresa Familiar (2018)

No obstante, las empresas familiares poseen atributos singulares que podrían incentivar la consecución de estrategias como la internacionalización. El apego emocional de la familia hacia la empresa, denominado como capital humano (De Massis et al., 2018; Sirmon y Hitt, 2003), el capital paciente y la mayor dotación de capital social (Sirmon y Hitt, 2003), menores costes de agencia (Chrisman, et al., 2004) y su orientación a largo plazo (Kontinen y Ojala, 2010) son recursos que podrían incitar a la expansión de la compañía a través de la internacionalización. Aun así, estudios como el de De Massis et al. (2018) confirman la complejidad del proceso de internacionalización de este tipo de empresas, debido a la heterogeneidad de las mismas.

## 2. MODOS DE ENTRADA UTILIZADOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

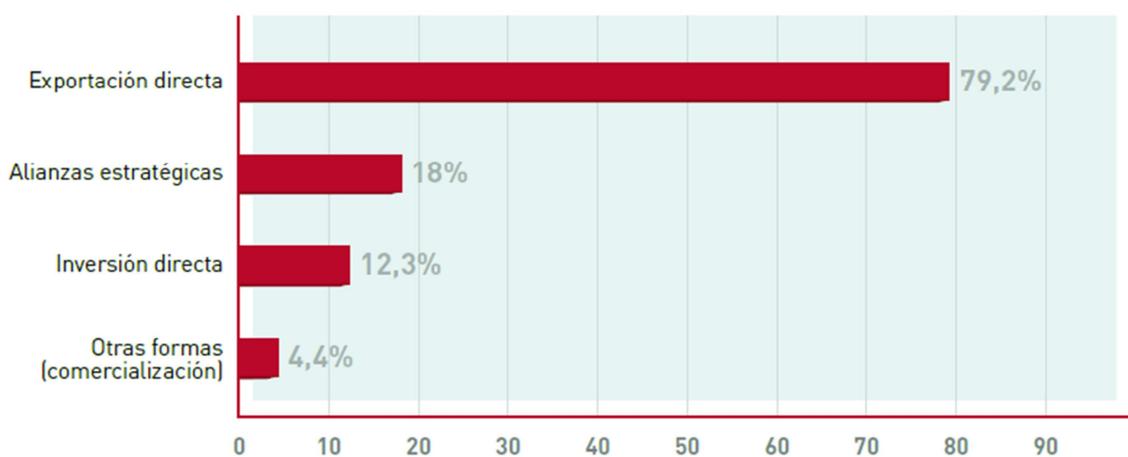
En lo que se refiere al modo de entrada en mercados extranjeros, a pesar de que se utilicen diferentes estrategias, como se ha comentado previamente, las pequeñas y medianas empresas utilizan prioritariamente las exportaciones para acceder a mercados exteriores, debido al menor riesgo existente y al menor capital necesario (Graves y Thomas, 2008). Dado que la mayoría de las empresas familiares son de pequeño y mediano tamaño, es ésta la opción elegida de forma mayoritaria para su expansión internacional.

Además, si se tienen en cuenta ciertas características de las empresas familiares, como es la aversión al riesgo o la reticencia a acudir a financiación externa, con la consiguiente limitación

de recursos financieros, así como la centralización en la toma de decisiones o la falta de estructuras de organización muy desarrolladas, la exportación resulta el modo que más se adapta a estas compañías (Casillas, 2005). Estas empresas suelen optar por un proceso de internacionalización incremental, en el que se inicia con exportaciones pasivas u ocasionales, continúan desarrollando estas exportaciones con una actitud proactiva seleccionando cuidadosamente los mercados de destino, y, finalmente, consolidan la actividad internacional a través de mayor compromiso, clientes estables y departamentos de internacionalización dentro de la estructura organizativa (Casillas, 2005).

A partir del estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar (2018) referente a la forma de internacionalización de las empresas familiares, se observa que el modo principal de acceder a mercados externos por este tipo de empresas son las exportaciones, mientras que las alianzas estratégicas y la inversión directa son vías mucho menos utilizadas (Figura 24).

Figura 24: Modo de entrada de las empresas familiares a mercados extranjeros



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2018)

Como se desprende de los datos del estudio, el segundo modo de entrada al exterior más utilizado son las alianzas estratégicas. Gallo y Sveen (1991) proponen alianzas estratégicas con empresas familiares locales del mercado extranjero de destino como medio facilitador del proceso de internacionalización, aprovechando las redes que esa alianza proporciona a la empresa familiar. Si los socios son empresas familiares que comparten valores o cultura, eso facilita la alianza y existe mayor posibilidad de éxito (Casillas, 2005). Sirmon y Hitt (2003) también propone las alianzas estratégicas como una de las formas de acceder a los recursos que no disponen las empresas familiares y que son necesarias para llevar a cabo el proceso de internacionalización. Sin embargo, estas empresas están menos dispuestas que las empresas no familiares a internacionalizarse a través de alianzas. La falta de relaciones puede ser un motivo adicional por el cual se internacionalizan en menor medida (Graves y Thomas, 2004).

En definitiva, la elección del modo de entrada dependerá de factores como el tamaño de la empresa, la experiencia en mercados externos y los recursos y capacidades que posee, entre otros (Claver, Rienda, Quer, 2006). Los datos confirman que la estrategia más adecuada para las pymes familiares es la exportación, ya que exige poca o nula inversión y le aportará el aprendizaje y experiencia que necesita en su proceso de internacionalización.

### **3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

En cuanto al proceso de internacionalización, la mayoría de empresas familiares siguen el modelo incremental de Uppsala, debido a la aversión al riesgo de éstas (Graves y Thomas, 2008; Kontinen y Ojala, 2010), que tradicionalmente, es el más adecuado para el comportamiento de las pymes (Pukall y Calabrò, 2014). Una de las razones es que las decisiones de tipo estratégico se realizan en consenso familiar, anteponiendo en ocasiones beneficios no económicos al rendimiento financiero (Chrisman et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2011), tal y como plantea la teoría de riqueza socioemocional (Chua et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2007). La teoría de servidumbre también fundamenta esta manera de actuar. El interés por mantener la propiedad en la empresa y, a veces, la falta de capacidades de dirección a nivel internacional son otras razones de seguir un proceso incremental (Graves y Thomas, 2008). A todo ello, hay que añadir la escasez de recursos, información y experiencia antes de abordar el proceso, lo que convierte este modelo de internacionalización secuencial e incremental en la forma idónea de implementar esta estrategia.

Según la literatura académica, en comparación con las empresas no familiares, las de carácter familiar se internacionalizan más tarde y más lentamente, acudiendo inicialmente a mercados más cercanos psicológicamente (Gallo y Pont, 1996; Gómez-Mejía et al., 2010). Sin embargo, a largo plazo, las empresas familiares llegan a tener un compromiso internacional similar al de las empresas no familiares (Graves y Thomas, 2004; Claver et al, 2006; Pukall y Calabrò, 2014).

Pukall y Calabrò (2014), derivado de la revisión de literatura sobre internacionalización de la empresa familiar, plantean un modelo que relaciona el proceso incremental de Uppsala con la teoría de riqueza socioemocional. Concluyen que la preservación de la riqueza socioemocional puede afectar positivamente, acelerando el proceso gradual de internacionalización que indica el modelo Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009) seguido por las empresas familiares, gracias a la propiedad e influencia familiar. Señalan la importancia de la introducción de las redes en el modelo revisado de Uppsala como clave en la aceleración de la internacionalización de estas compañías (Pukall y Calabrò, 2014). El conocimiento del mercado y las respectivas redes son la vía para acceder a nuevas oportunidades (Johanson y Vahlne, 2009), que, tal y como plantea la teoría de los recursos y capacidades, se pueden transformar en recursos heterogéneos específicos, que crean valor independientemente de las condiciones del mercado al que se dirija la empresa (Pukall y Calabrò, 2014).

En contraposición con estos autores, otros estudios, como el de Casillas y Acedo (2005), sugieren que las empresas familiares jóvenes pueden asumir mayores riesgos debido a una visión más optimista hacia la internacionalización, dando lugar a la internacionalización temprana de jóvenes empresas familiares, siguiendo el modelo de las born globals. Así, la orientación global que han adoptado en los últimos años muchas empresas y los propios mercados han modificado la forma de competir en un nuevo contexto internacional que requiere diferentes condiciones. Información más accesible, barreras arancelarias eliminadas, el incremento de la competencia o la exigencia de los clientes son algunos de los factores que han provocado la necesidad de un cambio en la estrategia de internacionalizarse utilizada por las empresas, incluidas las pymes familiares.

Así, algunas pymes aplican el método de internacionalización denominado born globals, ya que desde su creación toman la decisión de acceder a mercados extranjeros. No es necesario un proceso por etapas, de aprendizaje incremental. Las empresas disponen de los conocimientos, las redes y la experiencia internacional suficientes para desarrollar la estrategia de internacionalización casi desde su nacimiento (Madsen y Servais, 1997), siendo habitualmente las exportaciones el modo de entrada utilizado inicialmente (Cavusgil y Knight, 2015).

Algunas pymes, incluidas las de carácter familiar, siguen el modelo de internacionalización rápida de las born-again globals. De acuerdo a este último modelo, el efecto de un cambio generacional en la dirección a través de la sucesión, por ejemplo, puede conducir a procesos acelerados de internacionalización después de haber operado en el mercado local durante años (Graves y Thomas, 2008). Stieg, Hiebl, Kraus, Schüssler y Sattler (2017) concluyen en su estudio que este comportamiento ocurre cuando la generación sucesora tiene mayor nivel de estudios que la predecesora y, además, tiene experiencia internacional. Asimismo, afirman que la orientación a largo plazo de la empresa también explica la rápida internacionalización.

Resumiendo, el tamaño, la antigüedad, el control familiar, la implicación familiar, el momento generacional y las características singulares en general de cada empresa familiar establecen la idoneidad de la estrategia seguida en el proceso de internacionalización (gradual, temprana o rápida), prevaleciendo las exportaciones como principal modo de entrada, debido al menor riesgo percibido y de acuerdo a los recursos y capacidades que posee la empresa familiar.

**PARTE II.  
FORMULACIÓN Y CONTRASTE  
DE HIPÓTESIS**

# Capítulo 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

---

## 1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Como hemos visto, las empresas familiares tienen ciertas características singulares. Basándonos en estas características, podríamos presuponer que las pymes familiares pueden tener ciertas limitaciones en su expansión a mercados internacionales. La política de mantener la propiedad en manos de la familia, por ejemplo, puede restringir los cambios requeridos por el acceso a mercados extranjeros, para evitar deslocalizar recursos hacia otros mercados (Gallo y Sveen, 1991). Además, el proceso de internacionalización conlleva riesgos que, a menudo, las empresas familiares no están dispuestas a correr, en parte, con el objetivo de mantener la riqueza socioemocional (Chua et al., 2015; Gómez-Mejía, Campbell, Martin, Hoskisson, Makri y Sirmon, 2014; Gómez-Mejía et al, 2007; Kuo et al, 2012).

Por otro lado, las limitaciones de financiación que tienen estas organizaciones, debido a su política de autofinanciación, para evitar endeudarse y ceder parte del control a accionistas externos, también restringen las posibilidades de llevar a cabo la estrategia de expansión internacional (Kontinen y Ojala, 2010). No contar habitualmente con accionistas externos que pueden proporcionar a la empresa acceso a recursos adicionales, mayores conocimientos internacionales e, incluso, una gestión más profesional, pueden condicionar la ejecución de este proceso (Fernández y Nieto, 2005). Asimismo, con frecuencia las empresas familiares no disponen de las necesarias habilidades de dirección profesional para llevar a cabo exitosamente la estrategia de internacionalización (Gallo y Sveen, 1991), debido a que los gestores familiares no están preparados ni tienen la experiencia suficiente, siendo una limitación adicional en el proceso. A esto se suman las dificultades que tienen para contratar a directivos profesionales adecuados, debido a la falta de estructura empresarial o la imposibilidad de desarrollar su carrera en competencia con miembros familiares (Fernández y Nieto, 2005).

No obstante, algunas de las características particulares confieren ventajas para afrontar la internacionalización. Kontinen y Ojala (2010), a partir de la revisión de la literatura sobre internacionalización de la empresa familiar realizada, señalan la orientación a largo plazo, la flexibilidad en la toma de decisiones y el interés por mantener el control como los factores clave en el proceso de internacionalización de las empresas familiares. Okoroafo (1999)

también afirma que la perspectiva a largo plazo que poseen hace que se posicionen ventajosamente en los mercados globales.

Incluso, en contra de lo mencionado previamente, la posibilidad de obtener ganancias de riqueza socioemocional y asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo, podría motivar a las empresas familiares a llevar a cabo estrategias como la internacionalización (Gómez-Mejía et al., 2014), ya que, en esos casos, las empresas familiares estarían dispuestas a asumir mayores riesgos que las no familiares (Pukall y Calabrò, 2014) para cumplir los objetivos de transferir la empresa a las generaciones futuras.

Teniendo en cuenta los distintos aspectos analizados en la primera parte de este trabajo fin de máster, a continuación, el mismo se centra en analizar el impacto que tienen la propiedad, la implicación familiar y la generación a cargo de la dirección empresa en la internacionalización de las empresas familiares. Como se ha señalado previamente, estos factores son fundamentales en la caracterización de las empresas familiares y han sido identificados en investigaciones previas como determinantes en el proceso de internacionalización empresarial (Fang et al., 2018; Fernández y Nieto, 2006; Graves y Thomas, 2006; Lin, 2012; Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper, 2012, 2013; Stieg et al., 2017; Zahra, 2003).

### **1.1. Propiedad familiar**

La propiedad familiar ha sido identificada como una variable importante en la toma de decisiones estratégicas de las empresas familiares (Chen y Hsu, 2009). Sin embargo, los estudios existentes presentan resultados contradictorios en cuanto a la relación entre la propiedad familiar y el nivel de internacionalización (Pukall y Calabrò, 2014; Sciascia et al., 2012). Algunos investigadores han argumentado el efecto negativo que tiene la propiedad familiar sobre la internacionalización de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2006; Lin, 2012), mientras que otros autores han argumentado un efecto positivo (Chen, Hsu y Chang, 2014; Minetti, Murro y Zhu, 2015; Zahra, 2003), e incluso se ha argumentado que la relación puede no ser lineal (Sciascia et al., 2012).

Los propietarios familiares ven en la internacionalización una posibilidad de crear riqueza para los miembros presentes y futuros y así contribuir a la orientación a largo plazo de las empresas familiares mediante la internacionalización (Zahra, 2003). Una de las características de las empresas familiares es que poseen un capital paciente, es decir, que sacrifican las ganancias a corto plazo para obtener rendimientos a largo plazo (Le Breton-Miller et al., 2011). Esta última característica es importante en la internacionalización, puesto que puede tomar años en generar rendimiento de los mercados internacionales (Zahra, 2003). Asimismo, la propiedad familiar puede influir en que los directivos familiares alineen sus objetivos particulares con los objetivos de la empresa (Schulze et al., 2003), de manera que actúen a favor de los intereses

empresariales (Chen et al., 2014) y así reducir los riesgos derivados de la internacionalización (Chen y Hsu, 2009).

Por tanto, teniendo en cuenta los argumentos propuestos, se espera que la propiedad familiar afecte positivamente en la internacionalización de las pymes familiares. Así, se proponen las siguientes hipótesis:

*H1. Un mayor porcentaje de propiedad familiar tiene un impacto positivo en la propensión exportadora.*

*H2. Un mayor porcentaje de propiedad familiar tiene un impacto positivo en la intensidad exportadora.*

## **1.2. Implicación familiar en el consejo de administración**

En lo que respecta a la implicación familiar en la empresa en el consejo de administración, algunos estudios sugieren una relación positiva con las ventas internacionales de la misma (Zahra, 2003), pero existen también otras investigaciones contrarias a esta idea, que sugieren la necesidad de contratar e incorporar miembros externos e independientes al consejo de administración para favorecer la internacionalización de las empresas familiares (Arregle, Naldi, Nordqvist y Hitt, 2012; Majocchi y Strange, 2012).

El consejo de administración en las pymes familiares suele estar formado por miembros familiares, y cumplen una función relevante en la toma de decisiones y formulación de estrategias (Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda e Iturralde, 2018). El capital humano que se acumula en las empresas familiares es un recurso importante para mejorar la gestión empresarial (Sirmon y Hitt, 2003), y puede contribuir positivamente al proceso de internacionalización. Estos miembros familiares que ocupan puestos en el consejo toman una actitud de trabajar en favor de la empresa, tal y como explica la teoría *stewardship* (Mitter et al., 2014), puesto que tienen como objetivo la supervivencia de la compañía a largo plazo (Zahra, 2003).

De acuerdo con los argumentos propuestos, se espera que la implicación familiar en el consejo de administración tenga una influencia positiva en la internacionalización de las pymes familiares. Concretamente se plantean las siguientes hipótesis:

*H3. Una mayor implicación familiar en el consejo de administración tiene un efecto positivo en la propensión exportadora.*

*H4. Una mayor implicación familiar en el consejo de administración tiene un efecto positivo en la intensidad exportadora.*

### 1.3. Generación a cargo de la dirección

Varias investigaciones se han centrado en determinar el impacto que tiene en la internacionalización de la empresa la generación familiar que la dirige. En este caso parece existir un consenso entre los académicos al señalar que las empresas que se encuentran dirigidas por generaciones más avanzadas son más proclives a la internacionalización y muestran mayores niveles de internacionalización. Fernández y Nieto (2005) argumentan que el fundador tiene un menor interés para llevar a cabo el proceso de internacionalización, y, por el contrario, posteriores generaciones son más proclives a llevar a cabo esta estrategia empresarial. Stieg et al. (2017) sugieren que, debido a la orientación a largo plazo de las empresas familiares, las nuevas generaciones llevan a cabo procesos de internacionalización más fácilmente.

Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, las nuevas generaciones aportan nuevos recursos a la empresa, a través del conocimiento y la experiencia adicional que poseen; lo que explica el efecto positivo que las nuevas generaciones tienen sobre la internacionalización (Fang et al., 2018). Por lo tanto, es probable que el traspaso generacional sea una oportunidad de crear valor e introducir cambios en la compañía. La sucesión y llegada de nuevas generaciones a la dirección empresarial, con mayor formación, experiencia internacional e, incluso, conocimientos de idiomas, puede facilitar la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005). En esa llegada de nuevos miembros familiares a la dirección, una posible segmentación, para ubicar en diferentes direcciones a cada uno de esos individuos, puede conllevar el inicio de un departamento y el propio proceso dedicado a la internacionalización (Gallo y Sveen, 1991).

Considerando los argumentos propuestos, esperamos el nivel generacional influya positivamente en la internacionalización de las pymes familiares. De este modo se plantean las siguientes hipótesis:

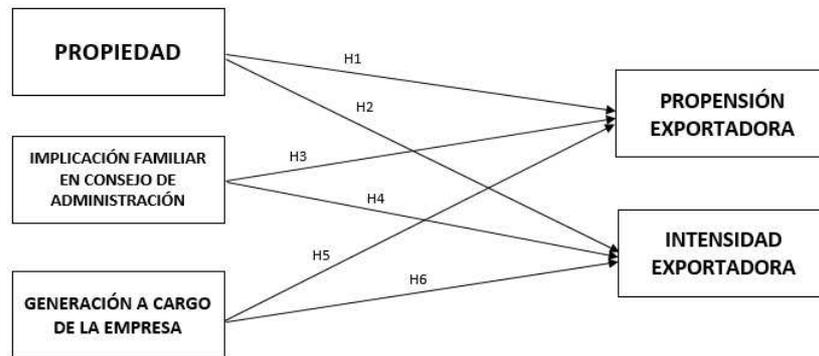
*H5. Cuanto mayor sea el número de generación a cargo de la dirección de la empresa mayor es la propensión exportadora.*

*H6. Cuanto mayor sea el número de generación a cargo de la dirección de la empresa mayor es la intensidad exportadora.*

### 1.4. Modelo

La Figura 25 representa el modelo propuesto, reproduciendo las hipótesis que se plantean. Se relacionan linealmente las tres variables independientes (propiedad, implicación familiar y generación en la dirección) con las dos variables dependientes (propensión exportadora e intensidad exportadora).

Figura 25: Modelo e hipótesis de estudio



Fuente: Elaboración propia

En el estudio también se utilizan dos variables de control: la antigüedad y el tamaño de la empresa. Su elección se debe a que ambas se han utilizado en estudios previos (Fernández y Nieto 2006), y a la importancia que tienen estas variables en los procesos de internacionalización, tal y como hemos comprobado en el análisis de la literatura existente. La antigüedad de la empresa refleja la experiencia y los recursos acumulados a lo largo del tiempo, y la variable tamaño, se ha medido por el número de empleados en la empresa familiar.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Con la finalidad de poder corroborar las hipótesis planteadas, las cuales se han desarrollado a partir de los aspectos destacados en la teoría respecto a los procesos de internacionalización de pymes familiares y por los datos económicos reales aportados en relación a este tipo de empresas, se pretende constatar que los rasgos diferenciados de las empresas familiares conllevan una actitud y actuación particular respecto a la internacionalización.

Para dicha contrastación, se ha centrado el foco de la investigación en las pymes familiares de Bizkaia, aprovechando la muestra y los datos provenientes de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU proporcionados por los directores de este trabajo.

La selección de dicha muestra se concretó en función de que las empresas elegidas cumplieran las características de las empresas familiares. Para considerar una empresa como familiar tiene que cumplir dos características (Arosa et al., 2010): 1) que la mayoría de la propiedad esté en manos de una familia, más del 50%; y 2) que los miembros familiares participen activamente en la empresa ostentando cargos en el consejo de administración o en el equipo directivo.

A partir del marco poblacional identificado en SABI (2.435 empresas), se realizaron 1.020 encuestas telefónicas, de las cuales se extrajo que 603 eran empresas familiares. A partir de éstas, para la recogida de información se elaboró un extenso cuestionario, que fue sometido a

un pre-test con algunos gerentes de empresas familiares para asegurar su validez y fiabilidad. El trabajo de campo se desarrolló a través de la reconocida empresa de Euskadi Gizaker, S.L., dedicada a la investigación y los estudios de mercado. El uso de una empresa profesional para la recogida de datos asegura una mejor tasa de respuesta y de cuestionarios cumplimentados correctamente. A través del cuestionario, se confirmó la validez del marco población seleccionado, y se obtuvo información acerca de la estructura de la propiedad de la empresa, la composición del consejo de administración, la dirección del negocio familiar y la actividad exportadora, entre otras.

Después de eliminar las encuestas incompletas y realizar una depuración acorde a nuestro estudio y a las variables que se desean analizar, la muestra que finalmente se utiliza en esta investigación es de 254 empresas familiares vizcaínas. Esto supone una ratio de respuesta del 10,43%. Esta ratio de respuesta es superior al de estudios previos que analizan la internacionalización de PYMEs familiares (e.g. Merino, Monreal-Pérez y Marín, 2015).

Para completar la información necesaria en relación a la muestra seleccionada, se utilizó la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) de la que se extrajo información sobre el número de trabajadores y la antigüedad relacionada con las empresas que conforman la muestra.

### **3. METODOLOGÍA**

Una vez realizada la revisión de la literatura sobre la internacionalización, sobre las empresas familiares y sus características, y sobre las particularidades en la internacionalización de estas compañías, se procede a llevar a cabo el análisis cuantitativo de este estudio. En la investigación se combinan varias metodologías, efectuando una observación y análisis de los datos mencionados.

Basándonos en la muestra descrita y la base de datos confeccionada gracias a la información obtenida, se realiza un primer estudio analítico-descriptivo acerca de las características de las empresas familiares que participaron en el estudio, aportando información en torno al tamaño, la antigüedad, la configuración de sus órganos de gobierno, la propiedad, la generación que dirige la empresa y el grado de internacionalización. De esta manera, se muestra el escenario del tejido empresarial familiar en Bizkaia.

A continuación, se realiza un estudio empírico basado en la relación existente entre las variables independientes propiedad familiar, la implicación familiar en el consejo de administración y la generación a cargo de la dirección de la empresa respecto a las variables dependientes pensión exportadora e intensidad exportadora de la compañía.

Como se ha señalado con anterioridad. Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas y la validez del modelo propuesto, se realizan regresiones lineales a través del programa estadístico informático IBM SPSS Statistics Base (versión 22.0), como instrumento de análisis de datos cuantitativos que ofrece modelos de predicción y métodos de análisis de calidad, y es empleado en el análisis estadístico de numerosas investigaciones científicas.

### 3.1. Medición de las variables

En este estudio se emplean variables que han sido utilizadas en estudios previos. En cuanto a las variables dependientes, se escogen las exportaciones por la idoneidad contrastada en la revisión de la literatura y por ser el principal modo de internacionalizarse de las pymes familiares (Merino et al., 2015). Para el análisis, se usarán como variables la propensión exportadora y la intensidad exportadora de las empresas, dos variables que explican de manera eficiente el rendimiento de exportación de una empresa, y que han sido validadas en anteriores investigaciones (Fernández y Nieto, 2006). La *propensión exportadora* muestra si la empresa exporta o no (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Fernández y Nieto, 2006); de este modo se ha utilizado una variable Dummy que toma el valor 1 si la empresa exporta y 0 si no lo hace. La *intensidad exportadora* mide la proporción de las exportaciones sobre las ventas totales (Bonaccorsi, 1992; Calabrò y Mussolino, 2013; Calof, 1994; Fernández y Nieto, 2006; Lu y Beamish, 2001; Pukall y Calabrò, 2014). La intensidad exportadora en este estudio es una ratio que puede tomar valores entre el 0 si no exporta y el 1 si todas sus ventas provienen de las ventas en el extranjero.

En cuanto a las variables independientes, en este estudio, se considera la *propiedad familiar* como la proporción de acciones en manos de la familia respecto al número total de acciones (Litz, 1995; Sharma et al., 2012; Zahra, 2003). En cuanto a la medición de la *implicación familiar*, ésta se realiza en función del número de miembros familiares en el consejo de administración de la empresa (Sciascia y Mazzola, 2008; Sciascia et al, 2013). Y la generación, se mide en función del número de generación al que pertenece el familiar que ostenta el cargo de máximo ejecutivo o CEO y que dirige la empresa familiar (Claver, Rienda y Quer, 2009; Mitter et al., 2014). La generación a cargo de la empresa puede tomar valores de 1 a 3, dependiendo de si la empresa se encuentra dirigida por el fundador, por la segunda generación, o por la tercera o sucesivas generaciones.

Además, se emplean la *antigüedad* y el *tamaño* de la empresa como variables de control, debido a que son factores clave en la internacionalización de las empresas, y ya han sido utilizadas en estudios anteriores (Calabrò y Mussolino, 2013; Fernández y Nieto, 2006). La antigüedad es medida por los años que tiene la empresa (Calabrò, Mussolino y Huse, 2009; Davis y Harveston, 2000; Zahra, 2003), y el tamaño, en función del número total de empleados contratados a tiempo completo (Davis y Harveston, 2000; Zahra, 2003). Para ejecutar los cálculos de la investigación se utiliza la transformación logarítmica de estas variables.

# Capítulo 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

## 1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los datos conseguidos en las encuestas, se realiza un análisis descriptivo de la muestra, con el objetivo de mostrar las características principales de las empresas seleccionadas en función de las variables utilizadas en el estudio (tamaño, antigüedad, propiedad familiar, implicación familiar en el consejo de administración, generación a cargo de la dirección, propensión exportadora e intensidad exportadora).

### 1.1. Tamaño

A partir de la revisión de la literatura, se deduce que el tamaño de la empresa familiar es un factor con una importante influencia en las decisiones estratégicas acerca del proceso de internacionalización, donde las pymes familiares están afectadas por unos factores particulares.

De acuerdo a un estudio previo de Maseda, Iturralde y Arosa (2009) y debido a que es la forma más utilizada (Comisión Europea, 2003), se toma el número de empleados como forma de medir el tamaño de las empresas.

En la muestra de pymes familiares de Bizkaia de este estudio, por media tienen 22,06 empleados, siendo el tamaño de empresa predominante el de las pequeñas empresas.

Tabla 6. Tamaño de la empresa familiar

N.º Empleados	Tamaño	Empresas	Porcentaje	% Acumulado
<10	Microempresa	56	22,05%	22,05%
10-49	Pequeña	182	71,65%	93,70%
50-250	Mediana	16	6,30%	100,00%
	Total	254	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Antigüedad

La antigüedad es un importante aspecto dentro de las empresas familiares debido a su vocación a largo plazo. La edad media de las empresas de Bizkaia de nuestra muestra es de 29,40 años. No obstante, lo destacable es que el 100% de la muestra supera los 10 años de vida y casi el 80% supera los 20 años, confirmando la visión de largo plazo de estas compañías (Maseda et al., 2009).

Tabla 7. Antigüedad de la empresa familiar

Años	Empresas	Porcentaje	% Acumulado
11-20	55	21,65%	21,65%
21-30	95	37,40%	59,05%
31-40	72	28,35%	87,40%
41-50	21	8,27%	95,67%
>50	11	4,33%	100,00%
Total	254	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es reseñable que a partir de los 40 años de antigüedad el número de empresas es significativamente menor. Esto confirma la dificultad que tienen las empresas familiares de mantener el carácter familiar a partir de la segunda generación.

## 1.3. Propiedad familiar

La estructura de la propiedad proporciona información sobre el control que la familia tiene en cuanto a la toma de decisiones dentro de la compañía. De media, las empresas de nuestra muestra de estudio poseen el 83% de la propiedad, suficiente para intervenir en todas las decisiones estratégicas de la empresa. Además, es reseñable que casi en un 45% de ellas el total de la propiedad está en manos de la familia. El 100% de nuestra muestra supera el 50% de propiedad familiar, tal y como señalan Arosa et al. (2010) al definir las empresas familiares.

Tabla 8. Propiedad en manos de la familia

Propiedad Familiar	Empresas	Porcentaje	% Acumulado
50-59%	33	12,99%	12,99%
60-74%	56	22,05%	35,04%
75%-89%	34	13,38%	48,42%
90-99%	18	7,09%	55,51%
100%	113	44,49%	100,00%
Total	254	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Implicación familiar en el consejo de administración

Para comprobar la participación de la familia en la actividad empresarial de la organización, se opta por calcular la proporción del número de miembros familiares en el consejo de administración. La media de familiares en el consejo de administración es del 86,28%, y es destacable que en más del 90% de empresas la participación supera el 50%, lo que proporciona suficiente control a la familia en referencia a la toma de decisiones clave de la compañía.

Tabla 9. Implicación familiar en las gestiones empresariales

Implicación Familiar	Empresas	Porcentaje	% Acumulado
0%-25%	8	3,15%	3,15%
25%-49%	13	5,12%	8,27%
50%-74%	37	14,57%	22,83%
75%-99%	11	4,33%	27,17%
100%	185	72,83%	100,00%
Total	254	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5. Generación a cargo de la dirección

Este factor es indispensable en el estudio de la internacionalización de las empresas familiares. De acuerdo a lo comprobado en la revisión de la literatura, la generación al cargo de la dirección de la empresa tendrá una relación importante con la estrategia de internacionalización de la compañía.

De media, las compañías de la muestra se encuentran entre la primera y la segunda generación, habiendo una proporción casi idéntica de una y otra en el total de empresas. Corroborando lo mencionado en el anterior apartado acerca de la antigüedad, de acuerdo a los datos de la Tabla 10, se confirma la dificultad que tienen estas empresas para llegar a la tercera generación.

Tabla 10. Nº de generación a cargo de la dirección empresarial

N.º Generación	Empresas	Porcentaje	% Acumulado
1º Generación	116	45,67%	45,67%
2º Generación	125	49,21%	94,88%
3º Generación	13	5,12%	100,00%
Total	254	100,00%	

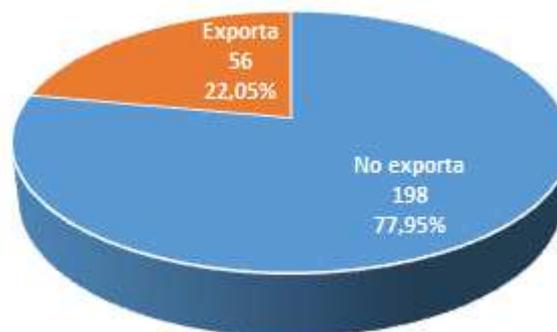
Fuente: Elaboración propia

## 1.6. Propensión exportadora

Las exportaciones son un referente para medir el grado de internacionalización de las empresas familiares, ya que, considerado el modo de entrada más adecuado para ellas, muestran la actividad internacional que éstas realizan en mercados extranjeros.

En los datos de la Figura 26 se puede comprobar que únicamente un 22,05% de las empresas de la muestra realizan actividades de exportación (56 empresas); una proporción muy baja pero acorde a la aversión al riesgo y la limitación de recursos de estas compañías. Hay que tener en cuenta que la mayoría son pequeñas empresas y, otras muchas, microempresas. Es posible que esto tenga relación con el tamaño de la muestra.

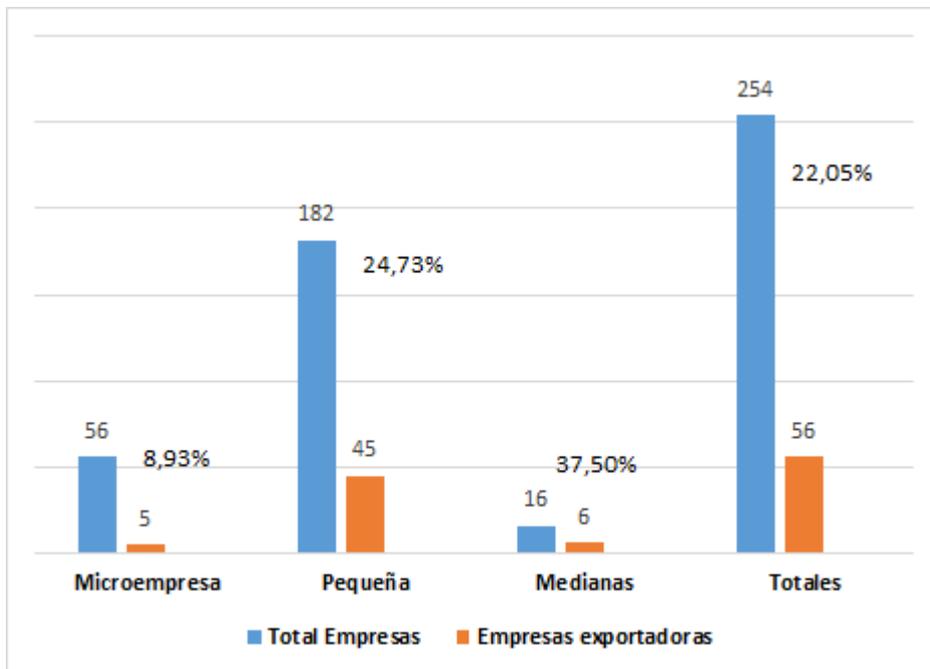
Figura 26: Propensión exportadora de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia

En función del tamaño de la empresa, se observa en la Figura 27 que las mayores empresas (las empresas medianas que emplean entre 50 y 250 trabajadores) son las que mayor propensión a exportar tienen respecto al total de empresas de su tamaño dentro de la muestra (37,50%; 6 compañías de un total de 16). Esto refuerza la importancia que tiene el tamaño en la internacionalización. Cuanto mayor son las empresas mayores recursos tienen y mejores condiciones disponen para acceder a mercados externos.

Figura 27: Propensión exportadora en función del tamaño



Fuente: Elaboración propia

La antigüedad también es relevante en referencia a la propensión a internacionalizarse. Las empresas familiares de la muestra con más años de experiencia son más proclives a estar internacionalizadas (Tabla 11).

Tabla 11. Propensión exportadora en función de la antigüedad

Antigüedad	Empresas	Empresas exportadoras	Porcentaje de empresas exportadoras conforme a la antigüedad
11-20 años	55	6	10,91%
21-30 años	95	17	17,89%
31-40 años	72	19	26,39%
41-50 años	21	7	33,33%
+50 años	11	7	63,64%
Totales	254	56	22,05%

Fuente: Elaboración propia

## 1.7. Intensidad exportadora

En consonancia con el bajo porcentaje de empresas que exportan, la intensidad exportadora de las empresas internacionalizadas es muy baja también. Ésta es medida en referencia al peso que tienen las exportaciones en relación con las ventas totales de la empresa. La media de las empresas exportadoras de la muestra es del 24,73%, pero en la gran mayoría de ellas la actividad exportadora supone menos del 20% de la actividad global de la compañía. Sólo el 1,57% de la muestra total y el 7,14% de las empresas exportadoras superan el 60% de actividad exportadora (Tabla 12).

Tabla 12. Intensidad exportadora de las empresas familiares

Intensidad exportadora	Empresas	Porcentaje muestra	Porcentaje exportadoras	Acumulado exportadoras
0%	198	77,95%	-	-
1%-20%	34	13,39%	60,71%	60,71%
21%-40%	9	3,54%	16,07%	76,70%
41%-60%	9	3,54%	16,07%	92,86%
>60%	4	1,57%	7,14%	100,00%
Total	254	100,00%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

## 1.8. Perfil de la empresa familiar exportadora

De acuerdo a los datos y al análisis descriptivo realizado, se puede describir el perfil medio que tiene la empresa familiar exportadora de la muestra: tiene 35,07 años de antigüedad, 32,07 empleados, por lo que es una pequeña empresa, posee el 86,42% de la propiedad, los miembros familiares forman parte del consejo de administración en un 93,88%, y la compañía está dirigida por la segunda generación.

La Tabla 13 resume la definición de las 56 empresas familiares exportadoras de la muestra con la que se hace este estudio.

Tabla 13. Perfil de las empresas familiares exportadoras

Perfil Empresa Familiar Exportadora			
Antigüedad	Media	35,07	
	>15 años	100,00%	
Tamaño	Media empleados	32,07	
		Empresas	%
Microempresas	<10 empleados	5	8,93%
Pequeñas empresas	10-49 empleados	45	80,36%
Empresas medianas	50-250 empleados	6	10,71%
Propiedad	Media	86,42%	
		Empresas	%
	> 80% propiedad	39	69,64%
	50%-79%	17	30,36%
Implicación Familiar en el consejo de administración	Media	93,88%	
		Empresas	%
	50%-99%	10	17,86%
	100%	46	82,14%
Generación		Empresas	%
	1º Generación	14	25,00%
	2º Generación	37	66,07%
	3º Generación	5	8,93%

Fuente: Elaboración propia

## 2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Resultados

En el modelo empírico planteado en esta investigación, se han propuesto seis hipótesis en referencia a dos variables dependientes que explican de manera eficaz la conducta de las empresas respecto a la actividad exportadora. Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas se utiliza el programa estadístico IBM SPSS Statistics Base (versión 22.0) como instrumento de análisis de datos cuantitativos, un instrumento habitualmente empleado en el análisis estadístico de numerosas investigaciones científicas.

En las Tablas 14 y 15 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables analizadas, así como las correlaciones entre las variables del modelo. Más concretamente, la Tabla 14 muestra las correlaciones cuando la variable dependiente es la propensión exportadora, y la

Tabla 15 cuando es la intensidad exportadora. Observamos que todas las correlaciones son bajas, y que todas ellas están por debajo del valor crítico 0,5 (Hair, Babin y Anderson, 2010). En cuanto a la multicolinealidad, observamos que el VIF se sitúa por debajo de 10 en todos los casos, de manera que la multicolinealidad no es un problema en nuestro estudio.

Tabla 14: Datos descriptivos y matriz de correlaciones de la variable Propensión exportadora

Variables	Media	Varianza	VIF	1	2	3	4	5	6
1 Propensión Exportadora	22,05	0,415	-	1					
2 Propiedad Familiar	83,00	18,50	1,039	0,098	1				
3 Implicación Familiar	86,28	0,256	1,027	0,158	0,093	1			
4 Generación	1,594	0,587	1,206	0,222	-0,121	-0,050	1		
5 Antigüedad	29,40	0,151	1,269	0,264	-0,147	0,086	0,400	1	
6 Tamaño	22,06	0,369	1,046	0,249	-0,065	0,035	0,058	0,203	1

Tabla 15: Datos descriptivos y matriz de correlaciones de la variable Intensidad exportadora

Variables	Media	Varianza	VIF	1	2	3	4	5	6
1 Intensidad Exportadora	5,45	0,149	-	1					
2 Propiedad Familiar	83,00	18,50	1,039	0,092	1				
3 Implicación Familiar	86,28	0,256	1,027	0,035	0,093	1			
4 Generación	1,594	0,587	1,206	0,192	-0,121	-0,050	1		
5 Antigüedad	29,40	0,151	1,269	0,157	-0,147	0,086	0,400	1	
6 Tamaño	22,06	0,369	1,046	0,303	-0,065	0,035	0,058	0,203	1

En la Tabla 16 se muestran los resultados, donde se observan las estimaciones de los coeficientes obtenidos a partir de la muestra de empresas seleccionada para el estudio.

Tabla 16: Resultados de los modelos empíricos

	Modelo 1 Propensión exportadora	Modelo 2 Intensidad exportadora
Propiedad Familiar	0,144 (2,447*)	0,138 (2,298*)
Implicación Familiar	0,132 (2,241*)	0,017 (0,280)
Generación en la dirección	0,169 (2,650**)	0,174 (2,695**)
Antigüedad	0,163 (2,506*)	0,047 (0,714)
Tamaño	0,211 (3,569***)	0,292 (4,850***)
R <sup>2</sup>	0,168	0,142

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.005

En el Modelo 1, la variable dependiente es la *propensión exportadora* de las empresas familiares, que mide si las empresas realizan actividades de exportación o no. En la verificación de la relación existente entre ésta y las tres variables independientes analizadas, propiedad, implicación familiar y generación, se comprueba que las tres son significativas. La propiedad y la implicación son significativas a un nivel del 5%, y la generación es significativa al 1%. Por lo

tanto, se puede afirmar que las tres hipótesis se soportan por los resultados. Así, tal y como habíamos previsto en la Hipótesis 1, la variable *propiedad familiar* está relacionada de manera positiva con la propensión exportadora de manera significativa. El modelo confirma que cuanto mayor porcentaje de propiedad esté en manos de la familia, mayor será la disposición a exportar que tendrá la empresa. En la Hipótesis 3 habíamos propuesto que la *implicación familiar* también tendría un efecto positivo sobre la propensión exportadora. Tal y como indican los resultados, el coeficiente es positivo y significativo, por lo que, se confirma la Hipótesis 3, es decir, a medida que un mayor número de miembros familiares ocupan puestos en el consejo de administración, mayor será la propensión a realizar actividades exportadoras de la empresa. De manera más significativa aún, se confirma la Hipótesis 5 sobre la generación a cargo de la empresa: cuanto mayor sea la generación que está a cargo de la dirección de la empresa, mayor es la propensión exportadora. En este caso, el nivel de significatividad es del 1%, por lo que, se confirma la hipótesis propuesta. En cuanto a las variables de control, los resultados confirman una relación positiva y significativa respecto a la propensión exportadora tanto para la *antigüedad* como para el *tamaño* de la empresa. La relación es especialmente significativa en el caso del tamaño, lo que explica la importancia que tiene a la hora tomar la decisión de exportar de la empresa.

En el Modelo 2 se analiza la variable dependiente *intensidad exportadora*, que mide la proporción que representan las exportaciones sobre las ventas totales de la empresa. Se confirma la Hipótesis 2, esto es, que el porcentaje de participación de la familia en la *propiedad* de la empresa tiene un impacto positivo respecto a la intensidad exportadora. En este sentido, en el análisis empírico se logra como resultado un coeficiente positivo y significativo al 5%. Por tanto, el control de la familia sobre la empresa familiar tiene un efecto positivo en el grado de exportación. En cuanto a la Hipótesis 4, no podemos confirmarla a partir de los resultados obtenidos, ya que la relación entre la *implicación familiar* y la intensidad exportadora que señalan los resultados del análisis es positiva, pero no es significativa. Sin embargo, la *generación* a cargo de la empresa, sí está relacionada positivamente con la intensidad exportadora de manera significativa. Por lo tanto, cuando la empresa se encuentre dirigida por una generación más avanzada, mayor es la intensidad exportadora. Se confirma la hipótesis 6 con una significatividad del 1%. En lo que respecta a las variables de control, el *tamaño* también tiene una relación positiva y significativa respecto a la intensidad exportadora, reforzando más aún la importancia de esta variable en el proceso de internacionalización de las empresas familiares a través de las exportaciones. No obstante, el coeficiente de relación entre la *antigüedad* y la intensidad exportadora es positivo, pero no es significativo.

## 2.2. Discusión

A través de este estudio se pretende aportar un conocimiento adicional a la literatura existente acerca de la internacionalización de las empresas familiares, un tema no estudiado en demasiada profundidad aún, pero que en los últimos años ha reclamado la curiosidad de diferentes autores, intensificándose las investigaciones al respecto (Casillas y Moreno-Menéndez, 2017; Pukall y Calabrò, 2014).

Esta investigación se ha centrado en analizar la internacionalización de las pymes familiares a través de las exportaciones, que es el modo de entrada principal utilizado por este tipo de empresas (Graves y Thomas, 2008), debido a que es el que mejor se adapta a su disponibilidad de recursos y características específicas (Brouthers y Nakos, 2004; Lin y Ho, 2019).

En este sentido, se estudia el efecto de la propiedad familiar, la implicación familiar en el consejo de administración y la generación a cargo de la dirección como variables que pueden afectar a las exportaciones de las empresas familiares, porque son elementos distintivos de estas empresas (Kontinen y Ojala, 2010), además de ser factores con una relación directa con la estrategia de internacionalización de las empresas (Pukall y Calabrò, 2014). Diversos autores han estudiado el impacto que estas variables tienen sobre el proceso de internacionalización de las empresas, llegando a conclusiones diferentes e, incluso, contradictorias (e.g. Arregle, Duran, Hitt y Essen, 2017; Fang et al., 2018; Fernández y Nieto, 2005; Lin, 2012; Sciascia, 2012, 2013; Stieg et al., 2017; Zahra, 2003).

Debido a esas discrepancias, se opta por analizar el impacto de estas variables sobre la propensión e intensidad exportadora con el objetivo de resolver esas diferencias. Estas variables dependientes determinan con efectividad el nivel de actividad en mercados extranjeros a través de ese modo de entrada (Fernández y Nieto, 2006).

Basado en la muestra de empresas familiares de Bizkaia, se comprueba que la propiedad familiar tiene un impacto positivo en las estrategias de internacionalización establecidas, tal y como concluye Zahra (2003) y Chen et al. (2014), probablemente debido a la riqueza que puede proporcionar la internacionalización de la empresa a las generaciones presentes y futuras. Las relaciones entre los miembros familiares, la alineación de los objetivos e intereses, la flexibilidad en la toma de decisiones y la orientación a largo plazo son características de empresas familiares que poseen gran parte de la propiedad, y que son, asimismo, recursos intangibles que pueden fomentar el emprender estrategias de internacionalización (Casillas, 2005).

El consejo de administración es un órgano clave en la toma de decisiones estratégicas de las empresas familiares (Bammens, Voordeckers, y Van Gils, 2011). Los resultados de este estudio no han sido concluyentes sobre el efecto de la implicación familiar en el consejo de

administración sobre la internacionalización, tal y como ha sucedido en estudios previos (Pukall y Calabrò, 2014). Nuestros resultados sugieren que la implicación familiar en el consejo de administración es beneficiosa para adentrarse en mercados internacionales, es decir, mejoran la propensión exportadora, tal y como concluye Zahra (2003). Los miembros familiares que ocupan puestos en el consejo de administración pueden resultar beneficiosos, gracias a que éstos muestran una actitud de actuar a favor de la empresa. Sin embargo, en cuanto a la relación entre implicación familiar e intensidad exportadora, no se puede determinar la relación existente debido a que los resultados obtenidos no han sido significativos. Una posible razón de no obtener resultados concluyentes en este aspecto, se puede deber a que la relación no sea lineal, tal y como plantea Sciascia et al. (2013). Así, el grado de familiaridad puede beneficiar hasta cierto punto, pero también puede resultar necesario incorporar algunos directivos a la familia que puedan aportar sus conocimientos de los mercados extranjeros para mejorar la internacionalización de las empresas familiares (Arregle et al., 2012). Por lo tanto, se necesitan más investigaciones en el futuro para determinar el efecto real de la implicación familiar en el consejo de administración sobre las exportaciones.

Los resultados acerca del efecto de la generación son más concluyentes, ya que se confirma que la introducción de nuevas generaciones en la dirección impulsa las estrategias de internacionalización (Calabrò et al., 2016; Fang et al., 2018; Stieg et al., 2017). Las mayores capacidades, preparación y experiencia internacional de estos miembros familiares facilitan el acceso de las empresas familiares a mercados externos (Fernández y Nieto, 2005), tal y como propone la teoría de recursos y capacidades. Además, en la incorporación de nuevas generaciones a la dirección, estos miembros familiares buscan un sitio propio, propulsando el negocio a través de la expansión internacional (Pukall y Calabrò, 2014).

Respecto a las variables de control, hay que destacar que el tamaño de la empresa tiene un efecto positivo importante en la internacionalización de las empresas familiares a través de las exportaciones, tanto en la propensión como en la intensidad. Mayor tamaño supone mayores recursos y capacidades en la compañía, que posibilitan la ejecución de estrategias más complejas y la reducción del riesgo percibido (Lin y Ho, 2019).

La antigüedad también influye positivamente en la propensión exportadora. Las empresas familiares se caracterizan por su orientación a largo plazo, por lo que, a medida que crecen acumulan experiencia en el mercado y mayores capacidades para abordar el proceso de internacionalización (Casillas, 2005). Además, teniendo en cuenta que, a medida que crecen, nuevas generaciones mejor preparadas dirigen la empresa familiar, la probabilidad de que se internacionalicen aumenta. No obstante, en cuanto a la intensidad exportadora, debido a la falta de significatividad de los resultados obtenidos, no se puede decir lo mismo.

### 3. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS

#### 3.1. Conclusiones

La internacionalización de las empresas es un proceso complejo que requiere a las compañías una buena planificación y la dedicación de una importante cantidad de recursos propios. Las organizaciones deben escoger eficientemente el proceso y el modo de entrada a mercados externos que más se adecúe a sus características y posibilidades para completar la expansión con éxito. Incluso la elección del mercado extranjero al que acceder es una decisión muy importante, debido a la distancia psicológica existente entre ciertos países (Calabrò et al., 2016). Además, la disponibilidad de recursos externos puede ser clave para facilitar la ejecución de la estrategia de internacionalización (Fernández y Nieto, 2006; Gallo y Pont, 1996).

En el caso de las pymes familiares, el proceso es más delicado aún, debido a la escasez de esos recursos necesarios y la aversión al riesgo que éstas tienen ante la posibilidad de perder el control (Fernández y Nieto, 2005) y la riqueza socioemocional de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2007), así como, dañar la imagen y la reputación de la compañía o perder el legado familiar.

La empresa familiar es un tipo de organización singular, más compleja aún que las no familiares, debido a la unión de la familia y la empresa dentro del entorno empresarial (Chrisman et al., 2005; Gallo, 2004). Del estudio realizado se concluye que determinar su definición incluso es algo muy complicado, debido a los distintos puntos de vista que tienen al respecto tanto los investigadores como los empresarios familiares. La definición utilizada en esta investigación es una posibilidad de muchas, igual de válida que otras que pueden diferir de ésta en ciertos aspectos clave, como puede ser el porcentaje de propiedad en manos de la familia o el número de generación a cargo de la dirección de la empresa. En nuestro estudio se ha considerado que la definición de Arosa et al. (2010) es adecuada para la determinación de las empresas familiares y para el objetivo de esta investigación. Así, se considera que una empresa es familiar cuando la mayoría de la propiedad está en manos de una empresa, y los miembros familiares participan activamente en la gestión de la empresa.

Considerando las principales características de las empresas familiares (orientación a largo plazo, aversión al riesgo, autofinanciación, la intención de mantener el control de la empresa en manos de la familia), se sugiere que el modelo de Uppsala es el idóneo para llevar a cabo el proceso de internacionalización, en el que el acceso a mercados externos se realiza de manera gradual, con una inversión de recursos inicial baja, que irá en aumento a medida que se profundice en mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). A pesar de que las exportaciones son el modo de entrada más aconsejable para ellas (Pukall y Calabrò, 2014), la propensión e intensidad exportadora de las empresas de nuestra muestra es bastante baja.

Considerando que, de media, las empresas de la muestra se encuentran entre la primera y segunda generación, esto reafirma su aversión al riesgo y el conservadurismo de las primeras generaciones (Gómez-Mejía et al., 2010), con el objetivo de mantener la propiedad y la riqueza socioemocional.

De acuerdo a los resultados del estudio, se concluye que la posesión de la propiedad y la implicación familiar en la dirección de las empresas familiares de Bizkaia impulsan la estrategia de internacionalización a través de las exportaciones. El altruismo de los miembros familiares implicados en la empresa familiar respecto a su propio negocio es una explicación de esta relación positiva (Zahra, 2003). Con el objetivo de mantener la continuidad y la reputación de la empresa, los familiares que participen en ella ofrecerán una dedicación superior a la existente en las empresas no familiares.

La generación a cargo de la dirección de la empresa familiar es un factor positivo con mayor impacto aún en relación con la internacionalización de la compañía. Se concluye que generaciones con mayor preparación formativa y mayor experiencia internacional, a través de experiencias laborales previas en el extranjero, por ejemplo, facilitarán el proceso de internacionalización de la empresa (Calabrò et al., 2016), debido a un menor riesgo percibido y la posesión de mejores recursos humanos. El conservadurismo del fundador de primeras generaciones es sustituido por un mayor interés por expandir la empresa a mercados externos, buscando que la aportación de las nuevas generaciones atraiga nuevos beneficios y crecimiento a la empresa familiar.

La heterogeneidad existente en las empresas familiares, debido a las características singulares de cada una de ellas, las hacen comportarse de manera diferente unas de otras, por lo que, su actitud o predisposición a la internacionalización también será distinta. La situación en la que se encuentren en su proceso evolutivo, tal y como representa el modelo de desarrollo tridimensional de las empresas familiares, les caracteriza con unos atributos únicos que afectarían directamente a la internacionalización de la compañía. Por lo tanto, es preciso seguir investigando sobre la heterogeneidad de las pymes familiares y analizar cómo afecta su internacionalización.

### **3.2. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones**

Este estudio no está exento de limitaciones. Las principales han sido la falta de recursos y tiempo para realizar una investigación más profunda a través de una encuesta de elaboración propia y una recogida de datos más actual.

La muestra utilizada ha sido otra de las limitaciones. El número de respuestas y de la selección está condicionada a la predisposición de los empresarios familiares que recibieron las encuestas del estudio. Además, ésta sólo incluye empresas familiares con origen en Bizkaia.

Nuestra investigación se centra en estas empresas, pero no podemos generalizar las conclusiones extraídas a partir de los resultados obtenidos en esta investigación. El comportamiento de las empresas familiares puede ser diferente en función de la provincia o el país de origen, ya que en cada lugar los valores y la cultura son diferentes, y éstos son atributos singulares de este tipo de empresas. Incluso, la legislación de cada país puede influir en la propia identificación de las empresas familiares y su proceso de internacionalización (Calabrò, Campopiano, Basco y Pukall, 2017).

La investigación también está limitada al análisis de las exportaciones, sin tener en cuenta otros modos de entrada. A pesar de que se ha analizado el modo de acceso más utilizado por las empresas familiares, no se deberían descartar otros modos. La llegada de nuevas generaciones a la dirección de las empresas familiares podría suponer acciones extraordinarias respecto al proceso de internacionalización. Por ello, teniendo en cuenta las características de las empresas familiares, se propone, como futura investigación, el impacto de las alianzas estratégicas con empresas familiares del mercado de destino en la internacionalización de este tipo de compañías.

También se debe tener en cuenta la crisis económica sufrida recientemente a nivel mundial. Este fenómeno ha condicionado la actuación estratégica de las empresas a nivel general a lo largo de los últimos años, debido al aumento de la aversión al riesgo de las mismas. Por sus características particulares, las familiares se han podido ver afectadas especialmente por ello, condicionando los resultados obtenidos en este estudio. Igualmente, esto podría explicar el bajo nivel de internacionalización observado en el análisis realizado. Por tanto, se sugiere una investigación futura que analice la propensión exportadora de las empresas familiares en dos momentos diferentes en el tiempo, comparando su disposición a la internacionalización en distintas épocas económicas.

Se considera interesante y necesaria la investigación futura entorno a este tema, con el objetivo de confirmar el efecto real de los principales atributos de las empresas familiares sobre la internacionalización. Los resultados que se obtengan tendrán una implicación empresarial importante para empresas familiares con intención de internacionalizar las actividades de su negocio.

## REFERENCIAS

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1994). *International marketing and export. Management*, Fourth Edition, Prentice Hall 2001.
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1994). *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar* (2da edición). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Araya L., A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Arregle, J., Duran, P., Hitt, M. A., & Van Essen, M. (2017). Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effect of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the board of directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455-469.
- Asamblea General de la ONU (2015). *Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bammnes, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Board of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. *Reading, Addison-Wesley*
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York. The McMillan Company.
- Buckley, P. & Casson, M. (2009). The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*. 40. 1563-1580. 10.1057/jibs.2009.49.

- Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera Suárez, M. K., & García Falcón, J. M. (1999). La empresa familiar: Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 8(1), 7-30.
- Calabrò, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What does really matter in the internationalization of small and medium-sized family businesses? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679-696.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238-248.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? the role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403.
- Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.
- Calof, J. L. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Casillas B., J. C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 91-108.
- Casillas B., J. C. (2005). *Investigación: crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/48f3560b3eda251290dd8bb465a7018a8ff0ceb7.pdf>
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2005). Internationalisation of spanish family SMEs: An analysis of family involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 134-151.
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 25-40.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European Research*, 6, 273-281.

- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Ceja, L., & Tapiés, J. (2011), Corporate Values Guiding The World's Largest Family Owned Businesses: A comparison with non-family firms. *IESE*, Working Paper WP-916 March 2011.
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Chen, H. L., Hsu, W. T., & Chang, C. Y. (2014). Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. *Journal of Family Business Management*, 52(4), 771-789.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Claver C. E., Rienda G. L. & Petusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 118, 229-257.
- Claver C. E., Rienda G. L. & Quer R. D. (2006). Family and non-family business behaviour in foreign markets: A comparative study. *Cuadernos De Gestión*, 6(2), 11-27.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.

- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York: Praeger.
- Czinkota, M. R., & Johnston, W. J. (1981). Segmenting US firms for export development. *Journal of Business Research*, 9(4), 353-365.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1994). *The advantages and disadvantages of the family business*. Estados Unidos: Concept and practice. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, P. (1986). Family business: Perspectives on change. *Agency Sales Magazine*, 6, 9-16.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dreux IV, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.
- Driscoll, A. M., & Paliwoda, S. J. (1997). Dimensionalizing international market entry mode choice. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 57-87.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418) Springer.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: George, Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. In *The eclectic paradigm* (pp. 50-84). Palgrave MacMillan, London.
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass: San Francisco, Estados Unidos.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Empresas Familiares Europeas (2019). *Family Businesses in Europe. Facts & Figures*. Recuperado de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
- Erdener, C., & Shapiro, D. M. (2005). The internationalization of chinese family enterprises and dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and Organization Review*, 1(3), 411-436.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Family Firm Institute (2019). Recuperado de <https://my.ffi.org/page/globaldatapoints>
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Filatotchev, I., Isachenkova, N., & Mickiewicz, T. (2007). Corporate governance, managers' independence, exporting, and performance of firms in transition economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 43(5), 62-77.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.
- Flören, R. H., & Jansen, S. (2005). De emotionele waarde van het familiebedr? f. *Accountant & Familiebedrijf*, (2).
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol VII, 2/04. 241-258.
- Gallo, M., Ariño, A., Máñez, I., & Cappuyns, K. (2002). Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar. *Documento De Investigación nº 477*, 1-18.
- Gallo, M. A., & Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

- Gobierno Vasco (2016). *XI Programa de Gobierno 2016-2020*. Recuperado de [https://bideoak2.euskadi.eus/debates/gobernu\\_programa\\_e\\_jg\\_v/Programa\\_Gobierno\\_XI\\_Legislatura.pdf](https://bideoak2.euskadi.eus/debates/gobernu_programa_e_jg_v/Programa_Gobierno_XI_Legislatura.pdf)
- Gobierno Vasco (2017). *Actualización de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020*. Recuperado de [https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/10901/Estrategia\\_Euskadi\\_Basque\\_Country\\_ES.pdf?1516721998](https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/10901/Estrategia_Euskadi_Basque_Country_ES.pdf?1516721998)
- Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. Viceconsejería de Industria (2017). *Plan de Internacionalización Empresarial 2017 – 2020*. Recuperado de [https://www.spri.eus/archivos/2018/02/pdf/Plan\\_Internacionalizacion\\_2017-2020\\_Pais\\_Vasco\\_Final.pdf](https://www.spri.eus/archivos/2018/02/pdf/Plan_Internacionalizacion_2017-2020_Pais_Vasco_Final.pdf)
- Gomez–Mejía, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351-1374.
- Gomez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Grant, R. M., Fernández, Z., Gómez, J. D. L., & Navarro, J. R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas Navarra.
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis 7th edth*. Ed. Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 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*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1992). The family venture. *The Entrepreneurial Venture*, 311-321.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hertz, S. (1996). The dynamics of international strategic alliances: A study of freight transport companies. *International Studies of Management & Organization*, 26(2), 104-130.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Instituto de la Empresa Familiar (2018). *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*. Recuperado de [http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Factores\\_de\\_competitividad%205Mb.pdf](http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Factores_de_competitividad%205Mb.pdf)
- Instituto de Empresa Familiar (2019). *La empresa familiar en cifras. El tipo de compañías con más presencia en España y en el mundo*. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Jensen, M. C. (1994). Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 40-45.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J., Mattsson, L., Hood, N., & Vahlne, J. (1988). Strategies in global competition. *Strategies in Global Competition*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the Firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4)
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 632-659.
- Julien, P., Joyal, A., Deshaies, L., & Ramangalahy, C. (1997). A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study. *International Small Business Journal, 15*(2), 33-50.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice, 25*(2), 27-42.
- Kindleberger, C. P. (1970). *The international corporation: A symposium*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(3), 321-339.
- Knight, G. (2015). Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon. *Entrepreneurship in international marketing* (pp. 3-19). Emerald Group Publishing Limited.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies, 35*(2), 124-141.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing, 8*, 11-26.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy, 1*(2), 97-107.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management, 49*(3), 490-514.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review, 20*(4), 440-453.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship, 9*(2), 133-151.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Marketing global marketing*. SERBIULA (Sistema Librum 2.0).
- KPMG (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Instituto de Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/jolsu3siamky9bxl.pdf>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management, 13*(1)
- Kuo, A., Kao, M., Chang, Y., & Chiu, C. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal, 30*(3), 248-263.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review, 7*(1), 39-59.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review, 1*(1), 1-8.

- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Leach, P. (1990). *Managing the family business in the UK*. Stoy Hayward, London.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Lin, F., & Ho, C. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37.
- Lin, W. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lombardo, G. F., Martos, M. V., & Jiménez, R. M. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 13(2), 75-96.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Majocchi, A., & Strange, R. (2012). International diversification: The impact of ownership structure, the market for corporate control and board independence. *Management International Review*, 52(6), 879-900.
- Maseda García, A., Iturralde Jainaga, T., & Arosa de la Torre, Blanca. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de bizkaia.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mckinsey, C. (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. *Melbourne: Australian Manufacturing Council*,

- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Minetti, R., Murro, P., & Zhu, S. C. (2015). Family firms, corporate governance and export. *Economica*, 82, 1177-1216.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2016). *Internacionalización de pymes*. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publivena/PdfServlet?pdf=VP16756.pdf&area=E>
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2019). *Estadísticas de empresas inscritas en la Seguridad Social*. Recuperado de [www.mitramiss.gob.es/estadisticas/Emp/welcome.htm](http://www.mitramiss.gob.es/estadisticas/Emp/welcome.htm)
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
- Mora, C. M. (2000). Determinantes en la internacionalización de las pymes: Casos de estudio en Alicante. *Economía Industrial*, (332), 149-162.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, 2. Editorial Civitas.
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from northwest ohio, USA. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (1999). Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. *São Paulo: Atlas*, 3.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153-161.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Editorial John Wiley & Sons, New York.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pla-Barber, J. (2001). The internalisation of foreign distribution and production activities: New empirical evidence from Spain. *International Business Review*, 10(4), 455-474.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.

- Reglamento (CEE) nº 2137/85 del Consejo, de 25 de julio de 1985, relativo a la constitución de una agrupación europea de interés económico (AEIE) (DO L 199 de 31.7.1985, pp. 1-9). Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:31985R2137>
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Rialp C. A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de economía*, (781).
- Roig, B. (1989). Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década. *División de Investigación*.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington books New York.
- Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode—a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schumacher AJ., Ayala Calvo, JC. & Manzano García, G. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares: Factores de influencia* (tesis doctoral). Universidad de la Rioja.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 147-169.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Springer Science & Business Media.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Sheppard, M., & McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. *Handbook of Research on Born Globals*, 46-56.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Stieg, P., Hiebl, M., Kraus, S., Schüssler, F., & Sattler, S. (2017). Born-again globals: Generational change and family business internationalisation. *European Journal of International Management*, 11(5), 581-605.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tsang, E. W. (2001). Internationalizing the family firm: A case study of a chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 88-93.
- Tsang, E. W. (2002). Learning from overseas venturing experience: The case of chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 21-40.
- Turró, L. J. (2007). *Estrategia Empresarial e Innovación Como Concluyentes De La Intensidad Exportadora: Un Análisis Empírico* (tesis doctoral). Universitat Ramon Llull.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Westhead, P., Cowling, M., & Storey, D. (1996). The management and performance of unquoted family companies in the united kingdom (working paper 42). *Coventry: The University of Warwick, Coventry, Center for Small and Medium Size Enterprises*,
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J. R. (1989). *International market entry and development: Strategies and management*. Harvester Wheatsheaf.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, 3-23.