

# Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas

## Family-related factors and international involvement. Empirical evidence from Spanish firms

Enrique Claver Cortés\*

Laura Rienda García\*

Diego Quer Ramón\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura. 3. Metodología de la investigación empírica. 3.1. Selección de muestra. Proceso de recogida de datos. 3.3. Definición operativa de las variables. Variable dependiente. Variables independientes. Variables de control. 4. Resultados del estudio empírico y discusión. 5. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 08/09/2005

**Aceptación del original:** 15/05/2007

**RESUMEN:** Debido a la escasa investigación existente que haya abordado de forma conjunta los temas de la empresa familiar y la internacionalización, este trabajo pretende aportar nueva evidencia empírica acerca de la influencia de los factores de carácter familiar sobre el compromiso internacional de estas empresas. Los resultados obtenidos muestran que, para las empresas familiares españolas, una mayor visión a largo plazo y la presencia de directivos no familiares se relacionan positivamente con modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional. La importancia de los fondos de la familia ante la expansión internacional, por el contrario, limita este compromiso.

**Códigos JEL:** M10, F23

**ABSTRACT:** Studies combining family business and internationalization theories are scarce. In order to bridge this gap, this paper has as its aim to study those family factors that seem to have an impact on the international commitment of these companies. From a sample

\* Universidad de Alicante. Departamento de Organización de Empresas. Fac. CC. EE. Y EE.-Campus de San Vicente del Raspeig. Apto. 99 E-03080 Alicante.Tel. y fax: 965903606. E-mail: [laura.rienda@ua.es](mailto:laura.rienda@ua.es) (autor de contacto)

of Spanish family firms, our results show that long-term vision and the presence of non-family managers are positively related to foreign entry modes involving higher international commitment. On the other hand, the importance of family financial funds before international expansion limits this commitment.

**JELClassification:** M10, F23

## **1. Introducción**

En la actualidad, las empresas familiares conforman aproximadamente el 70-75% en España o el 90% de las firmas en los Estados Unidos, siguiendo pautas similares las cifras con respecto a la Unión Europea. Además podemos indicar que, en nuestro país, el volumen de empresas familiares se acerca a 2.5 millones de compañías, la plantilla laboral se aproxima al 50% del total de la ocupación en el mercado y el 59% de los productos exportados provienen de dichos negocios.

Por lo tanto, la empresa familiar es una entidad muy importante en la mayoría de economías y por ello se necesitan más estudios, tanto de la estructura que poseen estas empresas como de su dinámica propia. No obstante, en las investigaciones existentes todavía no se ha dedicado suficiente esfuerzo a estos temas.

De otro lado, se hace cada vez más evidente el incremento del comercio internacional, es decir, que los mercados tienden hacia una mayor internacionalización, junto con una mayor libertad de circulación de los factores productivos. La globalización de los mercados, la cual está haciendo desaparecer las barreras entre los distintos países y aumentando así la competencia entre empresas, se caracteriza por una mayor difusión de la información que conlleva una creciente homogeneidad en los gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial, así como un incremento en el número de procesos de integración, cooperación y alianzas empresariales, con la adopción de una visión empresarial orientada hacia la realización de procesos y actividades a escala global.

La revisión de la literatura previa revela la existencia de cuestiones que precisan una mayor investigación. Desde un punto de vista teórico, pocos estudios han abordado de forma específica los determinantes del compromiso internacional de la empresa familiar. Además, no son muy numerosas las investigaciones empíricas que han empleado una metodología cuantitativa para determinar los factores familiares que desempeñan un papel central en la elección de la inversión directa en el exterior (IDE) como estrategia de entrada en otros países.

Con este marco de referencia, nuestro trabajo pretende complementar la literatura existente sobre empresa familiar, con el objetivo de analizar la influencia ejercida por diversos factores específicos familiares en la elección del modo de entrada que implica un mayor compromiso internacional (la IDE), en lugar de las exportaciones o los acuerdos contractuales.

Con esa finalidad, la estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, razonaremos cómo determinados factores presentes en la empresa familiar pue-

den influir en el compromiso que adquiera la compañía en los mercados extranjeros, lo cual quedará plasmado en una serie de hipótesis. Seguidamente, pasamos a comentar la metodología utilizada, detallaremos el proceso seguido para la selección de la muestra, así como la descripción de las variables. En tercer lugar, expondremos los resultados, para finalizar con unas conclusiones en las que resumiremos los principales resultados encontrados, las limitaciones de este trabajo, así como posibles líneas futuras de investigación.

## **2. Revisión de la literatura**

Debido a que durante las últimas décadas un gran número de empresas e industrias han incrementado su orientación global, el proceso de internacionalización también ha tenido que ser advertido por la empresa familiar como instrumento de expansión y crecimiento (Okoroafo, 1999).

En este sentido, la internacionalización puede ser beneficiosa para la familia en el largo plazo, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva, permitiéndole acceder a mercados más amplios, consiguiendo economías de escala, diversificando el riesgo o, simplemente, no quedando en una situación de desventaja competitiva, siendo éste el caso en el que la empresa sigue a sus competidoras (Gallo y Sveen, 1991).

Sin embargo, no siempre se cree que la internacionalización lleva a ventajas ya que, cuando se pueden perder los valores familiares y el consiguiente control de la empresa, algunas firmas opinan que es mejor abandonar la idea de dicho proyecto internacional (Okoroafo, 1999).

Como ya pusimos de manifiesto en la introducción de este artículo, desde el punto de vista empírico no han sido muchas las investigaciones que han tratado este tema, si bien se han extraído algunas conclusiones. Debido al carácter de las estrategias seguidas por las empresas familiares, frecuentemente orientadas a cubrir las necesidades de los clientes en los mercados locales donde actúan (Barry, 1975), estas empresas suelen ser más reacias a expandirse internacionalmente (Davis y Harveston, 2000). Sin embargo, la perspectiva a largo plazo que poseen hace que puedan posicionarse ventajosamente en los mercados globales (Okoroafo, 1999). Y si realizamos comparaciones con las empresas no familiares, aquéllas que poseen un componente familiar iniciaron los procesos de exportación o internacionalización más tarde, con mayor lentitud (Donckels y Aerts, 1995) y los orientaron a mercados que de cara al largo plazo pueden considerarse estratégicamente menos importantes. De esta manera, se considera que la empresa familiar se comporta de manera más rígida que las empresas no familiares en el proceso de internacionalización.

Asimismo, la elección de expandirse hacia nuevos mercados en el exterior va a venir condicionada por una serie de factores, los cuales determinan la conveniencia, dirección e intensidad de este proceso. Para el caso de una empresa familiar, destacamos que, además de determinados factores genéricos, tanto internos como externos, que pueden influir en el proceso de internacionalización, advertimos la presencia de otros factores que se relacionan con el carác-

ter familiar de este tipo de negocios. Es en estos últimos en los cuales vamos a centrar nuestra atención<sup>1</sup>.

La supervivencia y el desarrollo de una empresa familiar, seguramente requerirá la adopción de decisiones estratégicas en cada generación, desarrollando una nueva empresa o división, internacionalizándose y ayudando a los sucesores a adquirir habilidades que otros miembros de la familia no poseen. Mientras que los fundadores del negocio, por lo general, suelen ser autoritarios, incapaces de compartir el poder y más conservadores (Levinson, 1971; Birley, 1986; Geeraerts, 1984; Daily y Dollinger, 1991), los hijos suelen mostrarse impacientes por los cambios estratégicos, la independencia personal y la oportunidad de demostrar sus habilidades. Las oportunidades de creación de valor y transformación a menudo ocurren en el cambio de una generación a otra, facilitando a su vez el éxito de la sucesión (Barnes y Hershon, 1976; Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

Además, las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales (Gallo y García Pont, 1996; Fernández y Nieto, 2005). En este caso, la figura del fundador, muchas veces asociada al emprendedor, puede condicionar la adopción de procesos innovadores que fomenten la orientación hacia estos mercados debido a la coincidencia del emprendedor con el capitalista en una misma figura. De acuerdo con todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** El número de generaciones al frente de una empresa familiar se relaciona positivamente con el compromiso internacional.

Otra característica distintiva de la empresa familiar es la visión a largo plazo, que puede convertirse en un punto fuerte para estas compañías (Tagiuri y Davis, 1992; Daily y Dollinger, 1993; Harris, Martínez y Ward, 1994; Gersick et al., 1997). Esta visión hace referencia a la percepción compartida por los miembros de la familia sobre el grado de implicación familiar en el negocio (Ward y Aronoff, 1994).

Esa visión a largo plazo, presente en algunas empresas familiares seguramente desde el mismo momento de su fundación, puede conducir al desarrollo y a la diferenciación, promoviendo el éxito internacional (Gallo y Sveen, 1991; Okoroafo, 1999). Esta idea guarda relación con los planteamientos de «International Entrepreneurship», que enfatizan las características del emprendedor como elemento clave para abordar la estrategia internacional (Oviatt y McDougall, 2005; Zahra, Korri y Yu, 2005).

Por consiguiente, la visión a largo plazo es un factor que impulsa el proceso de internacionalización (Dyer y Handler, 1994), ayudando a la empresa familiar a superar los obstáculos presentes en el mismo y permitiéndole, por

<sup>1</sup> Antes de comenzar con el desarrollo de las hipótesis es preciso señalar que, a la hora de interpretarlas, un mayor compromiso internacional nos indica que la empresa ha avanzado en su proceso de internacionalización hasta la IDE; es decir, que ha ido más allá de las exportaciones y los acuerdos contractuales.

tanto, adoptar decisiones que implican un mayor compromiso (Habbershon y Williams, 1999). Todo ello nos conduce a la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** Una mayor visión a largo plazo en la empresa familiar se relaciona positivamente con el compromiso internacional.

Otra cuestión relevante hace referencia a la actitud hacia las estrategias de internacionalización y el conocimiento sobre los mercados internacionales por parte de los miembros de la familia. La obtención de dicho conocimiento puede resultar difícil, pero puede verse favorecida si los miembros de la familia adquieren formación internacional sobre idiomas, cultura, etc. en el extranjero.

Por tanto, el traslado de descendientes para trabajar en el extranjero o la presencia de miembros familiares viviendo en otros países son factores que contribuyen al compromiso internacional de las empresas familiares (Reid, 1981; Gallo y Sveen, 1991). A estos familiares se les pueden otorgar responsabilidades para el desarrollo de actividades en sus respectivos países de destino, debido al mejor conocimiento que tienen sobre las peculiaridades, oportunidades y riesgos de cada mercado (Gallo y García Pont, 1996). Esto nos permite proponer la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** La presencia de miembros de la familia en otros países se relaciona positivamente con el compromiso internacional.

Por otro lado, la empresa familiar debe asegurar su supervivencia mediante la profesionalización de sus directivos. Sin embargo, puede ocurrir que los conocimientos y habilidades para dirigir con éxito este proceso de internacionalización por parte de quien ostenta el poder en la empresa familiar no estén presentes en la familia, ya que, como indica Ward (1997), no basta con la motivación que posean los descendientes sino que también deben poseer un conjunto especial de capacidades. En este sentido, los directivos externos pueden aportar una serie de recursos muy valiosos para la empresa familiar de cara a avanzar en su proceso de internacionalización. Cuestiones tales como la experiencia previa sobre negociaciones en otras culturas o los conocimientos sobre mercados internacionales pueden constituir importantes recursos intangibles, siguiendo la Visión de la Empresa Basada en los Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993) o ventajas en propiedad de la empresa, desde la óptica del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1981).

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

Considerando todo lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4:** La presencia de directivos no familiares en la dirección de la empresa familiar se relaciona positivamente con el compromi-

so internacional.

Por otro lado, cuando una empresa pretende emprender un proceso de internacionalización debe realizar un análisis económico-financiero de su situación actual y futura, decidiendo y planificando cuáles serán las fuentes que van a financiar la inversión que se ha estimado necesaria.

Las propias peculiaridades de las empresas familiares les llevan a una mayor dificultad a la hora de ser económicamente racionales en comparación con el resto de empresas. Así, en muchas ocasiones, las decisiones financieras de estas empresas están guiadas por características y circunstancias personales del propietario-gerente. De esta manera, y siguiendo la Teoría de la Jerarquía de Preferencias (Pecking Order Theory)<sup>2</sup> (Myers, 1984; Myers y Majluf, 1984), podemos señalar que el recurso, casi exclusivo, de las empresas familiares a fuentes de financiación internas pone límite a la internacionalización de las mismas, incurriendo en importantes costes de oportunidad. Según esta teoría, a la hora de elegir las fuentes que financiarán la actividad empresarial se fija como primera alternativa la autofinanciación<sup>3</sup>, como segunda la utilización de fondos externos<sup>4</sup>, proporcionados principalmente por una entidad financiera, y, como última, el recurso a fuentes de capital externo, dejando entrada a inversores en la empresa (Chittenden, Hall y Hutchinson, 1996; Gibson, 2002). Lo anterior viene argumentado por el rechazo del propietario a introducir en la empresa cualquier agente que participe o intervenga en su gestión con el fin de mantener toda la información sobre la empresa bajo el control familiar.

En este sentido, esta teoría está en la línea que siguen muchas empresas familiares debido a su especial aversión al riesgo unido al deseo de querer mantener el control de la empresa en poder de la familia (Mishra y McConaughy, 1999; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001).

Por tanto, la dificultad de acceso al mercado de capital puede inhibir a su vez el crecimiento empresarial, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales (Barry, 1975; Gallo y Vilaseca, 1996; Mork y Yeung 2003). De esta manera se enfatiza el hecho de que las políticas financieras que tradicionalmente han venido desarrollando estas empresas, con poco endeudamiento y centrándose casi exclusivamente en la autofinanciación, han podido disminuir su capacidad de expansión (Mishra y McConaughy, 1999). Así, podemos establecer lo siguiente:

**Hipótesis 5:** Cuanto mayor sea la propensión de la empresa familiar a la autofinanciación menor será su grado de compromiso internacional.

<sup>2</sup> Se establece esta teoría como marco para el estudio del comportamiento financiero de las empresas familiares, la cual considera el análisis de la estructura financiera no sobre la base de la facilidad o dificultad de acceso a las fuentes financieras, sino en un orden de preferencia establecido internamente en la empresa.

<sup>3</sup> Penrose (1962) también destaca la preferencia de estos hombres de negocios familiares hacia la reinversión de los beneficios.

<sup>4</sup> Se incluyen también en este grupo los fondos aportados por el gobierno o cualquier otra institución en concepto de ayudas o subvenciones a la empresa.

### 3. Metodología de la investigación empírica

#### 3.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra, en primer lugar habría que indicar que nos hemos centrado en las empresas españolas exportadoras, debido a que en nuestro país sólo se dispone de forma fiable del dato sobre exportaciones y no de otras posibles formas de entrada en los mercados extranjeros. No obstante, advirtiendo que su actividad internacional puede ir más allá hemos utilizado la información obtenida tras el estudio de campo para identificar otros posibles modos de entrada.

En segundo lugar, no se ha identificado *a priori* el carácter familiar de la empresa. Disponer de información específica de las empresas familiares es muy difícil, no sólo en España sino también en otros países (Daily y Dollinger, 1993; Upton y Heck, 1997). Esto ha llevado, en numerosas ocasiones, a no prestar demasiado interés al estudio de estas empresas debido, en parte, a esa dificultad a la hora de identificarlas y definir las (Daily y Dollinger, 1991).

Consecuentemente, nos hemos visto forzados a identificar a estas empresas ex post seleccionando de una gran muestra de empresas aquellas que presentan una serie de características que nos apuntan que estamos tratando con empresas familiares<sup>5</sup>. De esta forma, identificaremos a la empresa como familiar si la mayoría de propiedad y dirección está en manos de una familia (Gallo y Sveen, 1991; Donckels y Aerts, 1995; Chua, Chrisman y Sharma, 2003; Graves y Thomas, 2004). Concretamente, una empresa se ha considerado familiar si más del 50% de su capital está en manos de una familia y si existen miembros familiares involucrados activamente en puestos de dirección.

Con todo ello, la muestra fue seleccionada a partir de la base de datos *SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)*, de la cual se obtuvo una población objeto de estudio conformada por 7.783 empresas españolas que realizaban exportaciones, quedando finalmente en 7.382 tras eliminar aquellas que se encontraban en una situación que creímos podría dificultar la obtención de datos (empresas que se encontraban extinguidas, inactivas, en quiebra, en suspensión de pagos o disueltas).

Además, debido a que los resultados podrían variar dependiendo del sector, sobre todo debido a la importancia que éste tiene cuando tratamos el proceso de internacionalización (Diamantopoulos e Inglis, 1988), hemos estratificado la población atendiendo a los dos primeros dígitos del código CNAE.

A partir de aquí y debido al elevado número de empresas que podría englobar este trabajo y lo costoso que sería dirigirse a todas ellas se pensó en escoger una muestra aleatoria de la población. En este caso, asumiendo un 2% de

<sup>5</sup> La identificación de estas empresas familiares se ha realizado tras la revisión de una serie de preguntas relacionadas con la propiedad y con la dirección, las cuales aparecen al principio de la encuesta enviada a las mismas, de manera similar a lo realizado por Donckels y Aerts (1995), Westhead y Cowling (1998) y Chrisman, Chua y Steier (2002).

error y teniendo en cuenta que la tasa media de respuesta en otros trabajos ronda el 5%, consideramos interesante elegir una muestra de unas 2.000 firmas, la cual se repartió siguiendo una *afijación proporcional* quedando como sigue: 60 del sector primario y extractivo, 1.068 del sector manufacturero, 60 del sector de la construcción, 606 del sector del comercio y 206 del sector servicios.

### 3.2. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS

El instrumento utilizado para la recogida de datos ha sido la encuesta por vía postal. Tras el proceso de recogida de datos se recibieron 144 cuestionarios, lo cual supone una tasa de respuesta del 7,3%<sup>6</sup>. No obstante, 4 de éstas llegaron incompletas y tuvieron que ser eliminadas, quedándonos finalmente una tasa de respuesta real del 7,1%. Asimismo, habría que indicar que el error real para la muestra final de 140 empresas (92 familiares y 48 no familiares) ha sido del 8,3%.

Por otra parte, no hemos encontrado diferencias significativas entre la población y la muestra atendiendo al sector y al tamaño de la empresa, medido por el número de empleados y por la facturación. De esta forma, podemos descartar la existencia de un sesgo de no respuesta significativo, por lo que la muestra final obtenida es representativa de la población objeto de estudio.

Por último, es preciso destacar que, debido al objetivo de este trabajo, en los análisis que presentaremos posteriormente sólo hemos considerado las 92 empresas familiares de nuestra muestra. Antes de proceder a presentar las variables utilizadas en la investigación empírica, vamos a ofrecer una serie de datos descriptivos sobre dicha muestra definitiva. Respecto al control familiar, cabe destacar que los miembros familiares poseen más del 75% del negocio en un 89,1% de la muestra. En cuanto a la generación, el 37% de las empresas está en primera generación, mientras que el restante 63% está en la segunda o sucesivas. Finalmente, el 75% de las empresas familiares entrevistadas son sólo exportadoras. Esto significa que el restante 25% sería el colectivo que ha avanzado en su proceso de internacionalización hasta la IDE.

### 3.3. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES

#### • Variable dependiente

*Compromiso internacional.* Esta primera variable nos indica el modo de entrada elegido por las empresas ante la decisión de penetrar en los mercados extranjeros. Siguiendo trabajos anteriores como los de Erramilli (1991), Campa y Guillén (1999) o Brouthers (2002), esta variable tiene un carácter cuali-

<sup>6</sup> Tras eliminar de la muestra las empresas que nos contestaron que no exportaban (un total de 6 empresas) y aquellas cuya dirección correcta, tras la devolución de la carta enviada, no pudimos encontrar ya que muchas de ellas ya no existían (13 compañías), finalmente la muestra para calcular la tasa de respuesta quedó en 1981 compañías.

tativo. Concretamente, hemos optado por la codificación realizada por Rasheed (2005) a través de los valores 0, cuando la empresa no tiene inversiones directas en el extranjero (IDE's), y 1, cuando la empresa posee IDE's, para distinguir entre empresas inversoras (que tienen un mayor compromiso internacional) y empresas no inversoras (con un menor compromiso).

### • Variables independientes

*Generación.* Para esta variable, cada encuestado debía seleccionar la opción correspondiente con la empresa respecto a la generación actual, la cual puede oscilar entre la primera generación y la cuarta o sucesivas. Diversos trabajos han medido de manera similar esta variable, destacando los de Gallo y Vilaseca (1998), Okoroafo (1999) y Romano, Tanewski y Smyrnios (2001).

*Visión a largo plazo.* Siguiendo el trabajo de Gallo y García Pont (1996), esta variable ha sido configurada a partir de la valoración, en una escala Likert de 1 a 5, acerca de la medida en qué los miembros familiares tienen una visión compartida sobre el grado de implicación de la familia en el negocio.

*Miembros de la familia en otros países.* En este caso se ha pedido valorar, de nuevo en una escala Likert de 1 a 5, la presencia de familiares en el extranjero (Gallo y García Pont, 1996).

*Directivos no familiares.* La presencia de profesionales no pertenecientes a la familia ocupando puestos directivos viene recogida mediante la identificación de la situación que corresponde a la empresa ante una variedad de posibles escenarios, variable elaborada a partir de los trabajos de Ford (1988) y Dyer (1989). Esta variable la hemos recodificado en una variable dummy (0,1) en la cual si la empresa familiar tiene su dirección general ocupada por familiares y todos los puestos directivos también ocupados por familiares la variable adopta el valor 0. Por el contrario, si la dirección está en manos de externos, ya sea la dirección general o algunos puestos directivos, la variable adoptará el valor 1.

*Autofinanciación.* Nos hemos centrado en la primera opción más utilizada a la hora de financiar el crecimiento en una empresa familiar según la Teoría de la Jerarquía de Preferencias: la autofinanciación. En este caso hemos considerado dos variables. En primer lugar, hemos empleado una escala Likert de 5 puntos con el fin de indicar la importancia de los fondos de la familia ante la financiación del crecimiento empresarial. Esta variable ha sido adaptada del trabajo de Romano, Tanewski y Smyrnios (2001). Por otro lado, hemos considerado la reinversión de los beneficios, que también ha sido ampliamente estudiada como un factor que puede influir a la hora de alcanzar mercados internacionales. Esta reinversión también viene recogida a través de una escala Likert de 5 puntos y adaptada del mismo trabajo mencionado anteriormente.

### • Variables de control

*Tamaño.* Una de las ventajas en propiedad más influyentes es el tamaño empresarial. Una mayor dimensión implica una mayor disponibilidad de recursos financieros y directivos, lo que facilita establecer subsidiarias, incluso de

plena propiedad (Tallman y Fladmoe-Lindquist, 2002). En consonancia con ello, gran parte de las investigaciones empíricas han observado que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992; Campa y Guillén, 1999; Rialp, Axinn y Thach, 2002; Brouthers, Brouthers y Werner, 2003). Por ello, hemos incluido una variable cuantitativa para controlar la posible influencia de este hecho sobre nuestros resultados; concretamente, hemos empleado el número de empleados (con una transformación logarítmica).

*Experiencia internacional.* Otra ventaja en propiedad que puede resultar determinante para realizar una IDE es la experiencia internacional de la empresa (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997). Ésta es una de las ideas principales del Modelo de Uppsala que sostiene que la empresa irá asumiendo estrategias de entrada más comprometidas a medida que vaya obteniendo gradualmente experiencia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Por ello hemos decidido incluir las siguientes variables de control como aproximaciones a la experiencia internacional de la empresa familiar: su intensidad exportadora (o porcentaje que representan sus ventas exteriores respecto a las ventas totales) y el número de países donde tiene presencia (con una transformación logarítmica).

*Sector.* Algunas investigaciones sobre las estrategias de entrada han tratado de estudiar las peculiaridades que presentan las empresas de servicios (Erramilli y Rao, 1993; Brouthers y Brouthers, 2003). Por ello, hemos considerado conveniente controlar el efecto que puede tener sobre la modalidad de entrada la pertenencia a un sector u otro. Para ello, creamos una variable dicotómica que permite distinguir entre empresas manufactureras (valor 0) y de servicios (valor 1).

En la tabla 1 resumimos las variables empleadas en nuestro trabajo.

TABLA 1.—*Relación de las variables utilizadas*

| HIPÓTESIS | VARIABLES INDEPENDIENTES  | VARIABLE DEPENDIENTE                          |
|-----------|---|---|
| H1        | Generación: nominal   | Compromiso internacional:<br>dicotómica [0,1] |
| H2        | Visión a largo plazo: escala likert 5 puntos                      |   |
| H3        | Miembros de la familia en otros países:<br>escala likert 5 puntos |   |
| H4        | Directivos no familiares: dicotómica [0,1]                        |   |
| H5        | Fondos de la familia: escala likert 5 puntos                      |   |
|           | Reinversión de los beneficios: escala likert 5 puntos             |   |
| Control   | Tamaño: log (número empleados)                                    |   |
| Control   | Experiencia 1: log (número de países)                             |   |
|           | Experiencia 2: Volumen ventas exterior/Ventas totales             |   |
| Control   | Sector: dicotómica [0,1]  |   |

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. Resultados del estudio empírico y discusión

Para el contraste de las hipótesis, vamos a emplear una regresión logística binaria, utilizada tradicionalmente en los estudios sobre estrategias de entrada en el exterior (Erramilli y Rao, 1993; Larimo, 1997; Brouthers, 2002; Harzing, 2002; López-Duarte y García-Canal, 2002). En nuestro caso, valores positivos de los coeficientes estimados nos denotarán que la variable independiente afecta de manera positiva a la opción de un modo de entrada que implica un mayor compromiso internacional, a través de IDE's. Por el contrario, si el signo es negativo, la variable independiente fomentará la adopción, por parte de la empresa, de modos de entrada con un menor compromiso.

En primer lugar presentamos la matriz de correlaciones de las variables que vamos a utilizar y el diagnóstico de multicolinealidad (tabla 2).

TABLA 2.-Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad

| VARIABLE                                  | MEDIA | DESVIACIÓN<br>TÍPICA | 1      | 2     | 3     | 4       | 5      | 6       | 7    | 8       | 9     | FIV  |
|---|-------|----------------------|--------|-------|-------|---------|--------|---------|------|---------|-------|------|
| 1. Generación                             | 1.84  | .78                  |        |       |       |         |        |         |      |         |       | 1.18 |
| 2. Visión a largo plazo                   | 3.85  | .84                  | .101   |       |       |         |        |         |      |         |       | 1.09 |
| 3. Miembros de la familia en otros países | 2.77  | .89                  | -.172  | .084  |       |         |        |         |      |         |       | 1.12 |
| 4. Directivos no familiares               | .54   | .50                  | -.163  | .113  | .106  |         |        |         |      |         |       | 1.21 |
| 5. Fondos de la familia                   | 3.40  | 1.12                 | .003   | .065  | -.032 | -.077   |        |         |      |         |       | 1.09 |
| 6. Reinversión de los beneficios          | 4.62  | .60                  | .002   | .186  | .146  | -.010   | .244** |         |      |         |       | 1.24 |
| 7. Tamaño                                 | 1.33  | .53                  | .214** | -.037 | .154  | .218**  | -.158  | -.226** |      |         |       | 1.24 |
| 8. Experiencia 1                          | .90   | .47                  | .189*  | .184  | -.072 | .286*** | -.123  | -.131   | .138 |         |       | 1.39 |
| 9. Experiencia 2                          | 41.31 | 29.12                | .094   | .065  | -.113 | .034    | -.023  | -.016   | .069 | .449*** |       | 1.23 |
| 10. Sector                                | .05   | .22                  | .050   | -.015 | .067  | .123    | -.046  | .161    | .138 | .048    | -.006 | 1.08 |

\*\*\* p<0.01; \*\* p<0.5; \* p<0.1

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los resultados obtenidos, corroboramos que las variables independientes no están correlacionadas ni presentan signos de multicolinealidad, ya que el valor máximo obtenido para el factor de inflación de la varianza (FIV) es 1.39, muy por debajo del punto de corte establecido<sup>7</sup>. Por lo tanto, podemos descartar la existencia de problemas de multicolinealidad.

Tras realizar este análisis previo de correlación y linealidad entre las variables independientes pasamos a la presentación del modelo a través de los resultados obtenidos con la regresión logística binaria (tabla 3).

<sup>7</sup> Hair et al. (1999) consideran el valor 10 como el límite para que se estime que varias variables son combinación lineal de otras.

TABLA 3.–Relación de las variables utilizadas

| VARIABLE INDEPENDIENTE                      | ESTIMACIÓN DE LOS PARÁMETROS |
|---|------------------------------|
| Generación (H1)                             | 0.459<br>(0.423)             |
| Visión a largo plazo (H2)                   | 0.955**<br>(0.467)           |
| Miembros de la familia en otros países (H3) | 0.339<br>(0.379)             |
| Directivos no familiares (H4)               | 2.215***<br>(0.827)          |
| Fondos de la familia (H5)                   | -0.669**<br>(0.298)          |
| Reinversión de los beneficios (H5)          | -0.389<br>(0.534)            |
| Tamaño (Control)                            | 0.247<br>(0.657)             |
| Experiencia 1 (Control)                     | -1.061<br>(0.883)            |
| Experiencia 2 (Control)                     | 0.015<br>(0.012)             |
| Sector (Control)                            | -0.240<br>(1.205)            |
| Constante                                   | -3.865                       |
| Chi-Cuadrado: 21.792**                      |                              |
| -2 Log verosimilitud: 66.839                |                              |
| Porcentaje correctamente clasificado: 73.6% |                              |

\*\*\* p< 0.01; \*\* p< 0.05; \*p< 0.1

Entre paréntesis aparecen los errores de cada uno de los parámetros

**Fuente:** Elaboración propia

Atendiendo a la tabla anterior, podemos observar que este modelo es significativo ( $p < 0.05$ ) y, además, el 73.6% de los casos está bien clasificado, lo cual indica que dicho modelo presenta una capacidad de predicción más que aceptable.

*Discusión de la hipótesis 1.* Esta hipótesis proponía que cuando en una empresa familiar la dirección está en manos de generaciones avanzadas mayor es el compromiso internacional. Aunque el signo observado es positivo, no podemos validar estadísticamente dicha relación al no existir significación estadística. Una posible justificación podemos encontrarla en la teoría de la agencia, según la cual el paso de las generaciones puede llevar a una mayor desalienación de intereses al aparecer la propiedad dispersa entre distintos miembros familiares. Asimismo, el avance de las sucesivas generaciones da paso a una de las mayores preocupaciones a las que se tienen que enfrentar estas compañías: el proceso de traspaso generacional (Davis, 1968; Handler, 1990; Welsch, 1991; Riordan y Riordan, 1993). Así, la búsqueda de esta unión y armonía

familiar dada esta problemática puede ser un factor que obstaculice el avance del proceso de internacionalización. Esta situación, unida al paso del tiempo, se relaciona con un aumento de la complejidad (Gersick et al, 1997), llevando a que la mayor apertura internacional pueda percibirse como una opción demasiado arriesgada, debido a la divergencia de intereses entre los miembros familiares implicados en la actividad de estas empresas.

*Discusión de la hipótesis 2.* La hipótesis 2 presenta a la visión a largo plazo como un factor que puede favorecer o fomentar un mayor compromiso internacional de las empresas familiares (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991). Esta variable queda validada estadísticamente y presenta un signo positivo. Con este resultado podemos observar que se corrobora la idea expuesta por muchos autores, los cuales señalan como una fortaleza de las empresas familiares su mayor visión a largo plazo (Tagiuri y Davis, 1992; Daily y Dollinger, 1993; Harris, Martínez y Ward, 1994; Fernández y Nieto, 2006), aplicándolo al caso de aquellas compañías que tienen cierta actividad internacional. Por tanto, una mayor visión a largo plazo se relaciona positivamente con un mayor compromiso internacional de la empresa familiar.

*Discusión de la hipótesis 3.* Esta hipótesis proponía que la presencia de miembros familiares en otros países se asociaba positivamente con un mayor compromiso internacional (Gallo y García Pont, 1996). Sin embargo, esta relación no ha resultado significativa en nuestro modelo, aunque el signo del coeficiente estimado sí iría en la dirección propuesta en la hipótesis. Es posible que el impacto relativo de esta variable pueda estar condicionado por el efecto positivo de otras variables, como, por ejemplo, la presencia de directivos externos. No obstante, conocer el verdadero impacto de la presencia de miembros familiares en otros países tal vez requeriría analizar de forma específica cada una de las entradas que realiza la empresa en países concretos.

*Discusión de la hipótesis 4.* La presencia de profesionales externos no familiares en la dirección y su incidencia en el compromiso internacional de la compañía queda validada en el modelo propuesto. Así, encontramos un coeficiente positivo para esta variable en la ecuación de regresión logística, siendo además muy significativo. Con ello, podemos considerar que en aquellas empresas que poseen directivos externos, éstos ayudan o estimulan la actividad internacional, avanzando hacia modos de entrada con un elevado compromiso de recursos y a los cuales se les asocia un riesgo importante.

*Discusión de la hipótesis 5.* Por último, sólo nos queda comentar la hipótesis que hace referencia a cómo la propensión a la autofinanciación de estas compañías puede limitar su compromiso internacional. En primer lugar, se ha obtenido una relación negativa y significativa que nos indica que cuanto más importante consideran los directivos de la empresa los fondos de la familia para la actividad internacional menor es el compromiso internacional. Por tanto, este resultado está en consonancia con lo propuesto en la hipótesis 5.

Por otro lado, también podemos asociar esta autofinanciación con la reinversión de los beneficios de la empresa. No obstante, esta medida no ha resultado significativa aunque el signo encontrado se corresponde con el que se pronosticó en la hipótesis. Por lo tanto, no podemos confirmar la relación que hace referencia a la reinversión de los beneficios como limitadora de un mayor

compromiso internacional. Quizás puede que muchas empresas que han utilizado la reinversión de los beneficios también empleen otras formas de financiación, como por ejemplo los créditos o préstamos procedentes de instituciones financieras<sup>8</sup>.

Por último, cabe señalar que el modelo no se ha visto influenciado por las variables de control consideradas: tamaño, experiencia y sector de actividad.

## **5. Conclusiones**

Debido al creciente interés que suscitan en los últimos años los temas relacionados con las empresas familiares y con los aspectos particulares de su gestión empresarial, en este trabajo nos hemos centrado en el proceso de internacionalización de dichas compañías, con la finalidad de examinar qué factores familiares influyen sobre su compromiso internacional.

Respecto a los resultados destacamos, en primer lugar, que la presencia de una mayor visión a largo plazo, es decir, una mayor visión compartida respecto a la implicación de la familia en los negocios se relaciona de manera positiva con el compromiso internacional. En segundo lugar, la presencia de directivos externos en la empresa familiar también influye positivamente sobre la probabilidad de que estas compañías opten por modos de entrada que requieran un mayor compromiso en los mercados extranjeros. Por último, también subrayamos la confirmación parcial de la relación establecida que hace referencia a la autofinanciación. Atendiendo a los fondos de la familia podemos indicar que aquellas empresas que consideren importantes estos fondos, estarán menos comprometidas internacionalmente, viendo por tanto limitado su crecimiento en los mercados exteriores.

Como contribuciones destacamos que este trabajo pretende cubrir un vacío importante existente en la literatura referente a las empresas de propiedad familiar, centrándonos en uno de los aspectos clave que puede afectar a la supervivencia de las mismas: su internacionalización. Es por ello que se ha intentado contribuir ante esta carencia, a través de un estudio de tipo cuantitativo presentando una serie de hipótesis que nos ayudaran a la comprensión de determinados aspectos relacionados con estas empresas.

Asimismo, se han expuesto los factores que inciden a la hora de tomar decisiones en el área internacional. Esto nos puede permitir extraer conclusiones sobre los elementos que actúan como estímulos o barreras a la actividad internacional de las empresas familiares. De esta forma, convendría enfatizar el papel que las Administraciones Públicas pueden jugar en este proceso y cen-

<sup>8</sup> En este sentido, Chaganti y Damanpour (1991) observaron que las empresas cuya propiedad recae en manos de una familia presentan una mayor tendencia hacia el uso de deuda a largo plazo para la financiación de su negocio. No obstante, estos autores compararon distintos tipos de empresas en función de quién o quienes poseen la propiedad y ejercen control en las mismas y no se centraron específicamente en analizar la jerarquía de preferencias en la financiación de las empresas familiares.

trar la atención en aquellas cuestiones subrayadas por los directivos, con el fin de fomentar una mayor apertura hacia los mercados exteriores y disminuir el elevado volumen de mortalidad que presentan estas compañías por motivos como la tendencia a no llevar a cabo estrategias de crecimiento. En este sentido, se podrían adoptar medidas que favorecieran la entrada de directivos externos en este tipo de negocios familiares u ofrecer consejo y formación sobre internacionalización a las nuevas generaciones con el fin de aumentar el compromiso internacional de aquellas empresas en las que no existen profesionales no familiares.

Por otra parte, una posible limitación del trabajo podría aparecer a la hora de considerar el compromiso internacional de la empresa, ya que nos hemos decantado por determinarlo en función de la realización de inversiones directas en el exterior. Tal vez, considerando otras aproximaciones a dicho compromiso, como la intensidad exportadora, podrían alcanzarse resultados distintos. Con el fin de paliar esta limitación, las futuras investigaciones podrían ir más allá de la realización o no de inversiones directas en el exterior a la hora de considerar la estrategia de entrada. Así, se podrían incrementar las opciones para poder comparar entre distintas formas de abordar la apertura internacional. Asimismo, se podría extender este estudio utilizando nuevas variables como las capacidades comerciales y tecnológicas presentes en la empresa, analizando su influencia particular en las empresas familiares. Por último, también podríamos estudiar en profundidad el papel que juega la aversión al riesgo, considerada como una de las principales limitaciones presentes en la mayoría de empresas familiares, y su relación con el proceso de internacionalización.

## Referencias bibliográficas

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalisation Factors». *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, núm. 1, págs. 1-27.
- BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. (1976): «Transferring Power in the Family Business». *Harvard Business Review*, Vol. 54, núm. 4, págs. 105-114.
- BARNEY, J. (1991): «The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects». *Journal of Management*, Vol. 17, núm. 1, págs. 99-120.
- BARRY, B. (1975): «The Development of Organization Structure in the Family Firm». *Journal of General Management*, Vol. 3, núm. 1, págs. 42-60.
- BIRLEY, S. (1986): «Succession in the Family Firm». *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, núm. 3, págs. 36-43.
- BROUThERS, K. D. (2002): «Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance». *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, núm. 2, págs. 203-221.
- BROUThERS, K. D.; BROUThERS, L. E. (2003): «Why Service and Manufacturing Entry Mode Choice Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust». *Journal of Management Studies*, Vol. 40, núm. 5, págs. 1179-1204.
- BROUThERS, K. D.; BROUThERS, L. E.; WERNER, S. (2003): «Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance». *Strategic Management Journal*, Vol. 24, págs. 1239-1248.
- CAMPA, J. M.; GUILLEN, M. F. (1999): «The Internalization of Exports: Firm- and

- Location-specific Factors in a Middle-income Country», *Management Science*, Vol. 45, núm. 11, págs. 1463-1478.
- CHAGANTI, R.; DAMANPOUR, F. (1991): «Institutional ownership, capital structure, and firm performance». *Strategic Management Journal*, Vol. 12, núm. 7, págs. 479-491.
- CHITTENDEN, F.; HALL, G.; HUTCHINSON, P. (1996): «Small firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and An Empirical Investigation». *Small Business Economics*, Vol. 8, núm. 1, págs. 59-67.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. (2002): «The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, núm. 4, págs. 113-130.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. (2003): «Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers». *Family Business Review*, Vol. 16, núm. 2, págs. 89-107.
- DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1991): «Family Firms are Different». *Review of Business*, Vol. 13, núms. 1-2, págs. 3-5.
- DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1993): «Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily- Managed Businesses». *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, núm. 2, págs. 79-90.
- DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. (2000): «Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business». *Family Business Review*, Vol. 13, núm. 2, págs. 107-120.
- DAVIS, S. M. (1968): «Entrepreneurial Succession». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, núm. 3, págs. 402-416.
- DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. (1988): «Identifying Differences Between High- and Low-Involvement Exporters». *International Marketing Review*, Vol. 5, núm. 2, págs. 52-60.
- DONCKELS, R.; AERTS, R. (1995): «Internationalization and Ownership: Family Versus Non-Family Enterprises». *Proceeding of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.
- DUNNING, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. George Allen & Unwin (Publishers) Ltd., London.
- DYER, W. G. (1989): «Integrating Professional Management Into a Family Owned Business». *Family Business Review*, Vol. 2, núm. 3, págs. 221-235.
- DYER, W. G.; HANDLER, W. (1994): «Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, núm. 1, págs. 71-83.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJGARD, A; SHARMA, D. (1997): «Experimental Knowledge and Cost in the Internationalisation Process». *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, núm. 2, págs. 337-360.
- ERRAMILI, M. K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms». *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, núm. 3, págs. 479-501.
- ERRAMILI, M. K.; RAO, C. P. (1993): «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach». *Journal of Marketing*, Vol. 57, núm. 3, págs. 19-38.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2005): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 22, págs. 107-126.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2006). «Impact of Ownership on the International

- Involvement of SMEs'». *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, núm. 3, págs. 340-351.
- FORD, R. H. (1988): «Outside Directors and the Privately Owned Firm: Are They Necessary?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, núm. 1, págs. 49-57.
- GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1996): «Important Factors in Family Business Internationalization». *Family Business Review*, Vol. 9, núm. 1, págs. 45-59.
- GALLO, M. A.; SVEEN, J. (1991): «Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors». *Family Business Review*, Vol. 4, núm. 2, págs. 181-190.
- GALLO, M. A.; VILASECA, A. (1996): «Finance in Family Business». *Family Business Review*, Vol. 9, núm. 4, págs. 387-401.
- GALLO, M. A.; VILASECA, A. (1998): «A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study». *Family Business Review*, Vol. 11, núm. 1, págs. 35-48.
- GEERAERTS, G. (1984): «The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, núm. 2, págs. 232-237.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON MCCOLLON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- GIBSON, B. (2002): «A Cluster Analysis Approach to Financial Structure in Small Firms in the United States». *USASBE Annual National Conference An Entrepreneurial Bonanza*, Reno, Nevada.
- GRAVES, C.; THOMAS, J. (2004): «Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective». *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, núm. 1, págs. 7-27.
- HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L. (1999): «A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms». *Family Business Review*, Vol. 12, núm. 1, págs. 1-25.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall, Madrid, 5ª Edición.
- HANDLER, W. C. (1990): «Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members». *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 15, núm. 1, págs. 37-51.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J. I.; WARD, J. L. (1994): «Is Strategy Different for the Family-Owned Business? ». *Family Business Review*, Vol. 7, núm. 2, págs. 159-174.
- HARZING, A-W. (2002): «Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes». *Strategic Management Journal*, Vol. 23, págs. 211-227.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, núm. 1, págs. 23-32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalisation». *International Marketing Review*, Vol. 7, núm. 4, págs. 10-24.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases». *The Journal of Management Studies*, Vol. 12, núm. 3, págs. 305-322.
- LARIMO, J. (1997): «Ownership Structures of Finnish Firms' Foreign Subsidiaries in EU Countries», en Björkman, I.; Forsgren, M. (eds.), *The Nature of the*

- International Firm. Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, págs. 281-308.
- LEVINSON, H. (1971): «Conflicts that Plague Family Businesses». *Harvard Business Review*, Vol. 49, núm. 2, págs. 90-98.
- LÓPEZ-DUARTE, C.; GARCÍA-CANAL, E. (2002): «The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Firms». *Journal of Management & Governance*, Vol. 6, núm. 2, págs. 153-168.
- LOUTER, P.; OUWERKERK, C.; BAKKER, B. (1991): «An Inquiry Into Successful Exporting». *European Journal of Marketing*, Vol. 25, núm. 6, págs. 7-23.
- MCCONAUGHY, D. L.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. (2001): «Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value». *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, núm. 1, págs. 31-49.
- MISHRA, C. S.; MCCONAUGHY, D. L. (1999): «Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, núm. 4, págs. 53-64.
- MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): «Agency Problems in Large Family Business Groups». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, núm. 4, págs. 367-382.
- MYERS, S. (1984): «The Capital Structure Puzzle». *The Journal of Finance*, Vol. 39, núm. 3, págs. 575-592.
- MYERS, S.; MAILUF, N. (1984): «Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information Investors do not Have». *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, núm. 2, págs. 187-221.
- OKOROAFU, S. C. (1999): «Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.». *Family Business Review*, Vol. 12, núm. 2, págs. 147-158.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. (2005): «The Internationalization of Entrepreneurship». *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, núm. 1, págs. 2-8.
- PENROSE, E. T. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ed. Aguilar, S.A., Madrid. Traducción del libro *The theory of the growth of the firm (1959)*, Oxford: John Wiley & Sons.
- PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». Vol. 14, págs. 179-191.
- RASHEED, H. S. (2005): «Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment». *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, núm. 1, págs. 41-54.
- REID, S. D. (1981): «The Decision-Maker and Export Entry and Expansion». *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, núm. 2, págs. 101-112.
- RIALP, A.; AXINN, C.; THACH, S. (2002): «Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters». *International Marketing Review*, Vol. 19, núm. 2, págs. 133-155.
- RIORDAN, D. A.; RIORDAN, M. P. (1993): «Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business». *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, núm. 2, págs. 66-78.
- ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; SMYRNIOS, K. X. (2001): «Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business». *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, núm. 3, págs. 285-310.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. (1997): «Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges». *Family Business Review*, Vol. 10, núm. 1, págs. 1-35.

- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. (1992): «On the Goals of Successful Family Companies». *Family Business Review*, Vol. 5, núm. 2, págs. 105-117.
- TALLMAN, S.; FLADMÖE-LINDQUIST, K. (2002): «Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy». *California Management Review*, Vol. 45, núm. 1, págs. 116-135.
- UPTON, N.; HECK, R. K. (1997): «The Family Business Dimension of Entrepreneurship», en Sexton, D. L. y Smilor, R. W. (eds.), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, United States.
- WARD, J. L. (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices». *Family Business Review*, Vol. 10, núm. 4, págs. 323-337.
- WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. (1994): «How Family Affects Strategy». *Small Business Forum*, Vol. 12, núm. 2, págs. 85-90.
- WELSCH, J. (1991): «Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison». *Family Business Review*, Vol. 4, núm. 2, págs. 191-203.
- WESTHEAD, P.; COWLING, M. (1998): «Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, núm. 1, págs. 31-56.
- ZAHRA, S. A., KORRI, J. S.; YU, J. (2005): «Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation». *International Business Review*, Vol. 14, págs. 129-46.