

## **PECULIARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

Guadalupe Fuentes Lombardo, Universidad de Jaén

Manuel Carlos Vallejo Martos, Universidad de Jaén

Miriam Cano Rubio, Continova, S.L

### **RESUMEN:**

La internacionalización de la empresa puede considerarse una estrategia importante tanto para empresas familiares como no familiares. La literatura atribuye una serie de fortalezas y debilidades a la empresa familiar que pueden condicionar notablemente el éxito o el fracaso de su expansión internacional. Tras haber analizado el sector vitivinícola con denominación de origen en España, los resultados muestran que existe una relación entre grado de familiaridad, puntos fuertes y débiles de la empresa familiar y su desarrollo internacional. Así, a medida que las empresas familiares exhiben un mayor grado de familiaridad, encuentran más dificultades para afrontar su expansión internacional, a tenor del mayor número de estas específicas debilidades que en ellas se manifiestan y del menor número de fortalezas aprovechables. Sin embargo, cuando estas tienen un menor grado de familiaridad las debilidades prácticamente no son tales y sí las fortalezas susceptibles de ser utilizadas en pos de desarrollar una sólida estrategia de internacionalización.

### **PALABRAS CLAVE:**

Empresa familiar, Estrategia internacional, Sector vitivinícola, Fortalezas y debilidades

### **ABSTRACT:**

Internationalization strategy is an important decision for both family and non family firms. Some singularities of family firms, pointed out by literature as strengths and weaknesses, can have influence on the success or failure of their international expansion. Results of our research, conducted in a guarantee of origin and quality of a wine industry in Spain, show that there is a clear link among familiness, weaknesses and strengths and international strategy. Higher levels of familiness involve more difficulties to international growth because family firms show most of the standard weaknesses and very few strengths. Lower levels of familiness involve less problems to international expansion because weaknesses don't exist hardly and they show most of strengths.

### **1.- INTRODUCCIÓN**

Existe una cierta paradoja cuando, por un lado, se nos muestra a las empresas familiares como motores de la economía (Leach y Bogod, 1999; Romano et al., 2000) y, por otro lado, se destacan las enormes dificultades que tienen este tipo de empresas para sobrevivir al traspaso generacional (Ward, 1987; Poza, 1995).

Todo ello nos lleva a suponer que cuentan con una serie de características peculiares, debidas a su carácter familiar, que representan fortalezas para alcanzar una gran dimensión y éxito; una vez, eso sí, que superen ciertos factores negativos con los que, por su propio carácter específico, parecen contar.

Revisando la literatura sobre empresa familiar encontramos numerosos trabajos orientados al estudio de estas fortalezas y debilidades (Burack y Calero, 1981; Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1996; Tagiuri y Davis, 1996; Ginebra, 1997). Si bien, no resultan ser tan numerosos los trabajos orientados a analizar la influencia de

las mismas en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, pese a que algunos autores (Fernández y Nieto, 2005a) reflexionan acerca de la influencia positiva o negativa que puede tener la dotación de recursos y capacidades de la empresa familiar de cara a su internacionalización.

Las fortalezas y debilidades que presentan las empresas familiares podrían influir notablemente en sus orientaciones estratégicas y en el éxito alcanzado con las mismas. Las peculiaridades de estas empresas, derivadas de la superposición de los sistemas de gestión empresarial y familiar, las diferencian del resto (Kets de Vries, 1993, 1996; Ibrahim y Ellis, 1994; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999), y pueden influir en que cualquier opción estratégica que deseen abordar pueda revestir para ellas unas particularidades únicas y específicas (Ward, 1988; Harris et al., 1994; Sharma et al., 1997; Westhead, 1997), entre ellas la internacionalización de la compañía.

En el presente trabajo analizamos la influencia que las ventajas e inconvenientes que presenta la empresa familiar pueden tener sobre el desarrollo internacional de estas empresas. El interés de este trabajo radica en conocer cuáles son las peculiaridades de la empresa familiar que favorecen su expansión internacional y cuáles son aquellas otras que la restringen.

Para alcanzar este objetivo hacemos uso de la metodología cualitativa y de la técnica de investigación de la entrevista en profundidad. Nuestra pretensión es buscar la comprensión detallada de la perspectiva de las personas implicadas en la gestión de la empresa, que nos ayude a profundizar en determinados aspectos relativos a conocer la relación entre las fortalezas y debilidades de la compañía y su estrategia internacional. Esta metodología se considera como la más adecuada cuando el investigador pretende profundizar en el por qué y el cómo de un determinado fenómeno social (Taylor y Bogdan, 1992; Anguera, 1986), en este caso, por qué y cómo influyen estas características en el desarrollo internacional de la empresa.

El presente trabajo ha sido estructurado en cuatro apartados, incluido este primero de carácter introductorio. El segundo apartado está destinado al análisis de la influencia de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar sobre su estrategia internacional. El tercero describe la metodología empleada en el estudio y las fases de trabajo desarrolladas hasta alcanzar los resultados de investigación. Finalmente, el cuarto apartado se dedica a comentar las principales conclusiones que se desprenden del estudio y a exponer las limitaciones del mismo.

## 2.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar hacen que estas empresas se posicionen exitosamente en los mercados globales (Luostarinen y Gallo, 1992; Okoroafo, 1999). Pero, a pesar de las ventajas potenciales que podría aportar la estrategia de internacionalización, Lansberg (1988) destaca cómo la mayoría de las empresas familiares prefieren desarrollar sus negocios nacionales a acometer nuevas oportunidades de crecimiento internacional. Así, Nieto (2003) demuestra empíricamente, que las PYMES familiares parecen mostrar una orientación preferente hacia mercados locales y poseen un ámbito geográfico más reducido que el resto de PYMES. Sin embargo, los resultados obtenidos por Fernández (2004) señalan como las empresas cuya estructura accionarial pertenece básicamente a una familia tienen una mayor presencia en los mercados exteriores vía exportación que las empresas no familiares.

Además, Gallo y Sveen (1991) y Gudmundson et al. (1999) nos aportan que las empresas familiares, por sus propias características, a menudo desarrollan estrategias limitadas a cubrir las necesidades de sus clientes en los

mercados locales donde actúan y tienen sistemas de información y control poco desarrollados. Por ello, afirman que son más reacias a expandirse internacionalmente, ya que las estrategias que desarrollan podrían ser difíciles de cambiar debido a que el sistema familiar influye sobre el negocio.

No han sido éstas las únicas limitaciones encontradas en el proceso de internacionalización de la empresa familiar. El análisis realizado por Gallo (1995) de cómo las empresas familiares exitosas han llevado a cabo sus procesos de internacionalización hace ver que, en comparación con las no familiares, los iniciaron más tarde en el tiempo, avanzaron en ellos con mayor lentitud y los orientaron a mercados que de cara al largo plazo pueden considerarse estratégicamente menos importantes. Las causas de que el proceso de internacionalización se inicie más tarde y sea conducido a un ritmo más lento obedecen, según el estudio realizado por Gallo et al. (2002), a las propias características “internas” de la empresa familiar; y así, señalan como las más importantes la concentración del poder de decisión en uno o pocos propietarios, el retraso en los procesos sucesorios y la prolongada permanencia en el tiempo de las mismas personas al frente de la organización. Sin embargo, Tsang (2002) considera que la centralización de la autoridad y el control dan lugar a la centralización del conocimiento estratégico derivado de la internacionalización dentro de la familia; y este estilo de dirección tiene las ventajas de la rápida toma de decisiones y evita la salida de la información estratégica a los competidores. Por tanto, estas características “internas” con las que cuenta la empresa familiar podrían ser consideradas desde una doble vertiente, pues de un lado pueden constituir una limitación a su estrategia de internacionalización, mientras que, de otro, pueden considerarse aspectos que favorecen dicha estrategia.

El trabajo realizado por Luostarinen y Hellman (1994) sobre empresas familiares y no familiares finlandesas añade a las anteriores limitaciones la escasez de recursos financieros<sup>1</sup>, la falta de personal suficientemente formado, el deseo de evitar todo aquello que genere incertidumbre y la aversión al riesgo. Sin embargo, no puede considerarse que cada una de estas limitaciones sea por sí sola un motivo de rigidez, puesto que podría existir una clara relación entre ellas. Así, la escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad dentro de la empresa puede venir motivada por una falta de formación. Si a esta falta de recursos personales le añadimos la escasez de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar de la empresa, es predecible que este tipo de empresas tenga una menor propensión al riesgo y, por tanto, una menor tendencia hacia la internacionalización.

En relación al modo de entrada en el país de destino, el estudio realizado por Luostarinen y Hellman (1994) destaca cómo las empresas familiares poseen un menor número de subsidiarias en el extranjero en comparación con aquellas empresas que no revisten dicho carácter. Este hecho podría explicarse por la limitación de distintos tipos de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) por los que parecen caracterizarse este tipo de compañías. En relación también al modo de entrada, Fuentes (2006) comprueba como las empresas con alto grado de familiaridad muestran una actitud reacia a formar alianzas estratégicas con otras empresas, para desarrollar su proceso de internacionalización, en tanto que dichas alianzas supongan compartir la propiedad y la toma de decisiones con terceros ajenos a la familia.

De la lectura de los párrafos anteriores podemos observar una serie de peculiaridades de la empresa familiar en el desarrollo de su estrategia de internacionalización, en relación con aquellas otras empresas que no revisten dicho carácter. Por todo ello cabría preguntarse por qué se da esta situación en las empresas familiares y no en

---

<sup>1</sup> La falta de recursos financieros que caracteriza a la empresa familiar ha sido apuntado también como un factor que dificulta la estrategia de internacionalización de estas empresas por Fernández y Nieto (2005a).

las no familiares; en definitiva, cuál es el origen de este comportamiento diferencial de la empresa familiar en su expansión internacional.

Las respuestas a estas cuestiones pasan por analizar una serie de ventajas e inconvenientes que caracterizan a la empresa familiar. Así, diferentes autores se han preocupado del estudio de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares, haciendo referencia, por lo general, a una serie de puntos fuertes y débiles que poseen este tipo de empresas y que hemos recogido, junto con sus autores, en el cuadro 1.

Cuadro 1: Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar.

Ventajas	Inconvenientes
<p><b>El conocimiento y la experiencia en el negocio.</b> Autores: Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ginebra (1997) y Donckels y Lambrecht (1999).</p>	<p><b>La sucesión o relevo generacional.</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994) y Gallo (1995).</p>
<p><b>Visión a largo plazo.</b> Autores: Donnelley (1964); Davis (1983); Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).</p>	<p><b>Nepotismo.</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Kepner (1983); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).</p>
<p><b>Compromiso, dedicación y orgullo familiar.</b> Autores: Calder (1961); Donnelley (1964); Horton (1986); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995, 2002); Poza (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).</p>	<p><b>Discordias familiares que influyen en el negocio.</b> Autores: Horton (1986); Gilbert (1989); Levinson (1971); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Harvey y Evans (1994); Ibrahim y Ellis (1994) y Tagiuri y Davis (1996).</p>
<p><b>Lealtad, confianza y comunicación.</b> Autores: Donnelley (1964); Davis (1983); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995, 2002); Tagiuri y Davis (1996); James (1999); Ibrahim et al. (2001) y Poutziouris (2001).</p>	<p><b>Estructuras poco claras y solapamiento de roles.</b> Autores: Donnelley (1964); Burack y Calero (1981); Hayes (1981); Kets de Vries (1993, 1996); Harvey y Evans (1994); Ibrahim y Ellis (1994); Tagiuri y Davis (1996) y Ginebra (1997).</p>
<p><b>Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.</b> Autores: Davis (1983); Hall (1988); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Gallo (1995); Goffee y Scase (1985); Poza (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997); Poza et al. (1997) y Donckels y Lambrecht (1999).</p>	<p><b>Problemas de financiación.</b> Autores: Donnelley (1964); Miller y Rice (1988); Kets de Vries (1993, 1996); Friedman y Friedman (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997) y Donckels y Lambrecht (1999); James (1999).</p>
<p><b>Convicciones, valores y visión compartida.</b> Autores: Donnelley (1964); Ibrahim y Ellis (1994); Tagiuri y Davis (1996) y Denison et al. (2004).</p>	<p><b>Estilo de dirección autocrático y paternalista.</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).</p>
<p><b>Preocupación por el cliente y la calidad.</b> Autores: Davis (1983); Leach (1993); Poza (1995); Adams et al. (1996) y Ginebra (1997).</p>	<p><b>Enfeudamiento.</b> Autores: Burack y Calero (1981); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).</p>
<p><b>Autonomía en la forma de actuar y financiera.</b> Autores: Donnelley (1964); Kets de Vries (1993, 1996); Poza (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997); Donckels y Lambrecht (1999) y Poutziouris (2001).</p>	<p><b>Coacción moral a los descendientes.</b> Autores: Gilbert (1989); Kets de Vries (1993, 1996) y Ginebra (1997).</p>

Fuente: elaboración propia.

Pues bien, estos puntos fuertes y débiles recogidos en el cuadro 1 podrían influir notablemente en la orientación estratégica de la empresa familiar, en general, y en su estrategia de internacionalización, en particular.

De este modo, algunas de las fortalezas de la empresa familiar (orientación a largo plazo, compromiso, valores compartidos, confianza), tienen su razón de ser en la cultura de estas empresas<sup>2</sup>. En efecto, en la medida en la que la cultura alude a valores y actitudes con origen, precisamente, en la naturaleza familiar (Dierickx y Cool, 1989; Gersick et al., 1997; Steier, 2001; Rogoff y Heck, 2003) se convierte en un recurso intangible que resulta ser difícil de replicar, pudiendo ser por tanto una fuente de ventaja competitiva (Denison et al., 2004) en el desarrollo de su estrategia internacional. Así, su orientación a largo plazo las puede llevar a desarrollar estrategias de crecimiento tal y como es el caso de la estrategia internacional. El compromiso por la empresa, los valores compartidos y la confianza presentes en el seno de la familia pueden trasladarse a la organización llevándola a aunar esfuerzos y dirigir los recursos disponibles de la empresa a alcanzar el éxito internacional.

Fernández y Nieto (2005a) señalan como el personal motivado, comprometido y leal de la empresa familiar genera una fortaleza a la hora de acometer su expansión internacional. Abundando en esta idea, Vallejo (2003) comprueba cómo la cultura de las empresas familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad de sus empleados, por la existencia de un clima organizacional más favorable y de mayores niveles de confianza, participación y cohesión; y por unos mayores niveles de reinversión de los beneficios generados. Asimismo, este autor concluye cómo el estilo de liderazgo de este tipo de empresas genera mayores niveles de compromiso, armonía y cohesión; y que la gestión orientada al largo plazo que llevan a cabo influye positivamente sobre su rentabilidad. Por todo ello, podríamos considerar que la cultura de la empresa familiar y sus estilos de dirección y liderazgo se convierten en activos de carácter intangible fundamentales por la influencia positiva que pueden ejercer sobre la estrategia de internacionalización.

Algunas de las principales fortalezas de la empresa familiar radican en el hecho de poseer conocimiento y experiencia del negocio (Donckels y Lambrecht, 1999), el compromiso (Donnelley, 1964; Horton, 1986), la lealtad (James, 1999), la confianza (Steier, 2001) y la comunicación entre los miembros de la empresa (Ibrahim et al., 2001), incluidos los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción de éstos (Sorenson, 2000). En esta línea, Vallejo (2003) encuentra que los empleados de las empresas familiares muestran mayores niveles de lealtad, implicación e identificación, que se traducen en un mayor grado de compromiso con la empresa. Igualmente demuestra empíricamente un mayor grado de cohesión entre los miembros de este tipo de organizaciones en relación a las no familiares. Así, el stock de recursos humanos con los que cuenta la empresa familiar presenta una serie de fortalezas respecto al de las empresas que no revisten dicho carácter, que podría favorecer el éxito de su estrategia internacional.

También hemos encontrado en la literatura, que muchas de las fortalezas de la empresa familiar se explican por su elevado interés por la calidad y por conseguir y mantener una buena imagen en el entorno dónde actúa. La explicación podría radicar en su visión a largo plazo, pues ello las motiva a establecer una serie de relaciones con sus empleados, clientes y otras partes interesadas dentro de la comunidad en la que desarrollan su actividad. Esto puede afectar positivamente a la calidad de su producto y a la búsqueda continua de la satisfacción del cliente (Adams et al., 1996), y, las hace gozar de una buena reputación (Tagiuri y Davis, 1996). Por otro lado, estas empresas se caracterizan porque sus miembros adquieren un fuerte compromiso y dedicación, pues buscan, en cierta medida, que la empresa sea motivo de orgullo familiar, y así, el nombre comercial de muchas empresas familiares es sinónimo incuestionable de calidad. Así, si la empresa desea proyectar estos puntos fuertes más allá de su ámbito nacional encontraría un soporte importante para desarrollar su internacionalización.

---

<sup>2</sup> Zahra, Hayton y Salvato (2004) consideran que la cultura organizacional de la empresa familiar es un importante recurso estratégico, en comparación con la de la empresa no familiar.

Por último, los recursos organizativos con los que cuenta una empresa familiar también presentan una serie de peculiaridades derivadas del carácter de estas empresas. Por un lado, este tipo de empresas se caracteriza por poseer organizaciones confusas, con estructuras poco definidas y con falta de una clara división de tareas (Kets de Vries, 1993; Harvey y Evans, 1994). El hecho de que las estructuras sean poco claras y que el liderazgo venga acompañado normalmente de una fuerte centralización de la toma de decisiones, suponen para Fernández y Nieto (2005a) dificultades a la hora de emprender la expansión internacional. Sin embargo, también debemos tener en cuenta que sus estructuras organizativas hacen gala de su flexibilidad, esto es, son menos jerárquicas y burocráticas que las no familiares, lo que a la vez permite responder de manera rápida y efectiva a los frecuentes cambios acaecidos en el entorno (Goffe y Scase, 1985; Hall, 1988; Tagiuri y Davis, 1996; Poza et al., 1997). Además, existe una escasa formalización del proceso de toma de decisiones (Daily y Dollinger, 1992), lo que dota al negocio de una gran habilidad comunicativa y de eficiencia en la gestión, y en consecuencia, es probable que estas peculiaridades puedan flexibilizar el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

De la lectura de los párrafos anteriores, podría extraerse a modo de síntesis, la posible influencia de las peculiaridades de la empresa familiar, apuntadas en el cuadro 1, sobre la estrategia de internacionalización de estas compañías.

De este modo, haciendo referencia en primer lugar a las fortalezas de la empresa familiar, aquellas que podrían favorecer la estrategia de internacionalización serían las enumeradas a continuación:

- El conocimiento y la experiencia del negocio.
- Visión a largo plazo.
- Lealtad, confianza y comunicación.
- Convicciones, valores y visión compartida.
- Compromiso, dedicación y orgullo familiar.
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.
- Preocupación por el cliente y la calidad.

La autonomía en la forma de actuar y financiera, considerada como otra ventaja de la empresa familiar, podría dificultar el proceso de internacionalización de estas compañías. Esta ventaja señala una escasa disposición a compartir la propiedad con terceros ajenos a la familia, en tanto que supondría una pérdida de control total sobre el capital y, por ende, sobre la toma de decisiones. Todo ello originará un rechazo a la formación de alianzas estratégicas con otras empresas, que impliquen compartir propiedad y toma de decisiones, pese a que estas alianzas pudiesen favorecer su expansión internacional.

De otro lado, considerando las debilidades que caracterizan a la empresa familiar, aquellas que han sido apuntadas por la literatura como aspectos que pueden restringir su estrategia de internacionalización serían:

- La sucesión o relevo generacional.
- Nepotismo.
- Estructuras poco claras y solapamiento de roles.
- Problemas de financiación.
- Estilo de dirección autocrático y paternalista.

### 3.- ASPECTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada en este trabajo ha sido cualitativa y la técnica de investigación seleccionada la entrevista abierta semidirectiva. Ambas se consideran como las más adecuadas cuando el investigador pretende profundizar en el por qué y el cómo de un determinado fenómeno social. En nuestro caso, conocer la influencia de las peculiaridades de la empresa familiar en su proceso de internacionalización.

El sector seleccionado fue el vitivinícola, pues tiene una enorme importancia si consideramos que España ocupa el segundo puesto a nivel mundial en volumen de producción. Además, este sector posee un importante papel tanto por el valor económico que genera<sup>3</sup>, como por su demanda exterior que lleva a nuestro país a ocupar el tercer puesto a nivel mundial después de Francia e Italia. Así, todas las empresas que han participado en este estudio pertenecen al sector vitivinícola con denominación de origen en el marco de Jerez, Montilla-Moriles y Rioja.

Realizando un breve análisis del sector hemos podido observar como, pese a que en las últimas nueve campañas la demanda exterior de vino español con denominación de origen ha aumentado notablemente (Federación Española del Vino, 2004), no ha ocurrido lo mismo en el caso de las denominaciones de origen del marco de Jerez<sup>4</sup> a las que pertenecen el 80% de las empresas que han participado en este trabajo. Además, este análisis nos ha permitido conocer que muchas de las empresas del sector poseen carácter familiar el cual impregna la filosofía del negocio pues en este sector la tradición y antigüedad resulta ser un importante recurso intangible valorado por el mercado.

La información recogida en este trabajo empírico procede de bases de datos empresariales y de los discursos contenidos en las entrevistas realizadas. Así, en este estudio han participado 20 empresas, en las cuales se hicieron un total de 32 entrevistas durante el periodo de tiempo comprendido entre enero y septiembre de 2005 a directivos y miembros del consejo de administración, familiares y no familiares.

Las cuestiones planteadas en las entrevistas fueron diseñadas a partir de la revisión de la literatura y depuradas después de la realización de cuatro entrevistas piloto, si bien, debemos señalar que estas cuestiones fueron planteadas de un modo abierto con la intención de obtener una información amplia y profunda sobre todos aquellos aspectos relacionados con el objetivo de investigación.

En el desarrollo del trabajo de campo tuvimos que realizar una preselección a priori de las empresas que participarían en función de los datos recogidos en una ficha de empresa elaborada a partir de información secundaria (bases de datos empresariales) que después se contrastó con las personas que finalmente fueron entrevistadas.

Finalmente, el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas nos mostró la no idoneidad de clasificar a las empresas, que habían participado en nuestro estudio, en familiares y no familiares para analizar las fortalezas y debilidades que ambos grupos mostraban en el desarrollo de su estrategia internacional, tal y como nos habíamos propuesto hacer a partir del objetivo de investigación planteado en este trabajo. De este modo, observamos distintas dotaciones de ventajas e inconvenientes a la hora de afrontar la expansión internacional de las empresas, así como diferentes porcentajes de ventas en el exterior sobre las ventas totales, que nos llevaron a clasificar las empresas en tres grupos. Además, una vez realizada esta clasificación, analizando los datos recogidos en las fichas de empresas, descubrimos como cada uno de estos grupos presentaba distintos grados de familiaridad

---

<sup>3</sup> El incremento del valor de las ventas netas entre los años 1995 y 2000 fue de 57,6%, el mayor experimentado en toda la industria agroalimentaria española (ICEX, 2004).

<sup>4</sup> Ver las memorias publicadas por el C.R.D.O. Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda y Vinagre de Jerez (2000-2005).

Así, pudimos observar como las empresas que participaban en este estudio podían ser clasificadas en tres grupos atendiendo a las fortalezas y debilidades a la hora de abordar su estrategia internacional, atendiendo a las coincidencias que se observaron en relación al porcentaje de ventas de cada uno de ellos en el mercado extranjero<sup>5</sup> y atendiendo a las características que poseían para delimitar su grado de familiaridad.

Si consideramos el grado de familiaridad de una empresa como el valor o medida en que pueda variar la intensidad de su carácter familiar, aquellas con mayor número de debilidades eran las que poseían un mayor grado de familiaridad, por tener la totalidad de la propiedad familiar y los puestos directivos y cargos del consejo de administración ocupados por familiares. Además, estas empresas presentaban el menor porcentaje de ventas en el exterior sobre sus ventas totales. Aquellas otras que presentaban un menor grado de familiaridad eran las que no presentaban ninguna de las debilidades de la empresa familiar apuntadas por la literatura para desarrollar su expansión internacional y, a su vez, tenían los mayores porcentajes de ventas en el exterior sobre sus ventas totales.

Así, los tres grupos de empresas a los que nos hemos referido anteriormente son:

- En primer lugar, aquellas que presentan el mayor grado de familiaridad, a las que denominamos **empresas familiares puras**. Estas compañías se caracterizan porque la totalidad de la propiedad o su mayoría es familiar, los puestos directivos y los cargos del consejo de administración están ocupados en su totalidad o en su mayor parte por miembros de la misma familia y, muchas de estas empresas se encuentran en tercera generación. El porcentaje de ventas de estas empresas en el exterior no supera el 5%.
- En segundo lugar, encontramos compañías con un menor grado de familiaridad a las anteriores, pues la propiedad se reparte entre familiares y externos, al igual que ocurre con los puestos directivos y los cargos del consejo de administración, además estas empresas suelen encontrarse en una generación más avanzada y las denominamos **empresas familiares mixtas**. El porcentaje de ventas en el extranjero de estas empresas sobre el total oscila entre el 15% y el 35%.
- Finalmente, están aquellas empresas que denominamos **empresas familiares privadas**, en las que se observa el menor grado de familiaridad, pues la minoría del capital pertenece a miembros de una misma familia y los cargos directivos y puestos del consejo de administración son ocupados en su minoría por familiares, además, muchas de ellas se encuentran en primera generación. Se trata del grupo de empresas con mayor porcentaje de ventas en el extranjero.

#### 4.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS DISCURSOS CONTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS

Los resultados del objetivo de investigación planteado en este trabajo nos permiten conocer las principales fortalezas y debilidades que las distintas personas entrevistadas consideran que tiene su empresa para desarrollar un proceso de internacionalización.

El cuadro 2 recoge las ventajas e inconvenientes encontrados para cada uno de los tres grupos de empresas identificados en la investigación. De su observación, podemos comprobar cómo las empresas familiares puras presentan algunas de las fortalezas y todas las debilidades que caracterizan a la empresa familiar según la

---

<sup>5</sup> La intensidad exportadora de la empresa medida a través del coeficiente entre las ventas de exportación sobre ventas totales, ha sido utilizada anteriormente por otros autores para analizar el grado de implicación internacional de la empresa (Fernández y Nieto, 2005b).

literatura revisada. Las empresas familiares mixtas presentan un menor número de debilidades, y en las privadas no hemos encontrado ninguna.

Cuadro 2: Fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas.

<b>Empresas familiares puras</b>
<b>Fortalezas</b>
<p><b>El conocimiento y la experiencia en el negocio</b></p> <p>Un gran conocimiento del negocio por la dedicación de toda una vida al mismo (miembros de generaciones actuales y anteriores).</p> <p><b>Visión a largo plazo</b></p> <p>Existe el deseo de que la empresa se transmita a la siguiente generación pese a no estar clara la continuidad del negocio por la existencia de un alto grado de incertidumbre propia y del entorno.</p> <p><b>Compromiso, dedicación y orgullo familiar</b></p> <p>Gran esfuerzo y sacrificio de los familiares por la empresa, entrega y disponibilidad total.</p> <p>Orgullo de los familiares por el negocio, el deseo de querer hacer las cosas bien, querer desarrollarlas, espíritu emprendedor e inquietud.</p> <p><b>Lealtad, confianza y comunicación</b></p> <p>Los trabajadores de la empresa llevan muchos años trabajando en la compañía, existe buena comunicación debido a la cercanía de estas personas a la dirección y propiedad de la empresa.</p> <p><b>Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad</b></p> <p>La calidad de los productos y el servicio al cliente se convierten en los objetivos prioritarios ante la imposibilidad de competir por volumen, variedad de productos y/o precio.</p> <p><b>Autonomía en la forma de actuar y financiera</b></p> <p>Su independencia para tomar decisiones les permite dar respuesta de mayor calidad a los clientes.</p> <p>Empresas poco endeudadas que intentan sobrevivir con los recursos que generan, acudiendo a financiación externa solo en casos extremos.</p> <p>Los propietarios en ocasiones no viven de la empresa sino que siguen siendo accionistas por el cariño que sienten por el negocio y/o por el status social que genera ser dueño de una bodega.</p>
<b>Debilidades</b>
<p><b>La sucesión o relevo generacional</b></p> <p>Sucesión no planificada, es un tema que suele quedar siempre pospuesto.</p> <p><b>Nepotismo</b></p> <p>Falta de profesionalización motivada porque los puestos directivos de la empresa están ocupados en su mayoría por personas de la familia sin la suficiente formación.</p> <p>Familiares ocupando puestos directivos sin la adecuada formación, lo que genera conflictos con directivos externos que deben asumir estos huecos en determinados puestos de dirección de la empresa.</p> <p>Conflictos entre los intereses de directivos familiares y directivos ajenos a la familia.</p> <p><b>Discordias familiares que influyen en el negocio</b></p> <p>Estas discordias vienen motivadas por los distintos intereses y visiones del negocio que tienen familiares de distintas generaciones.</p> <p>Nuevos miembros de la familia desean incorporarse al negocio sin la aceptación de los directivos familiares</p>

actuales.

#### **Falta de una clara definición estructural y solapamiento de roles**

Las empresas tienen estructuras organizativas inadecuadas para operar en el extranjero, sin departamentos, funciones, responsabilidades y sin personal especializado.

Problemas de información interna para satisfacer la demanda de clientes extranjeros.

Falta de especialización del personal.

#### **Problemas de financiación**

La familia opta por la reinversión de los beneficios que genera la empresa, pero no acude a financiación externa por lo que no se dispone de capital suficiente para desarrollar nuevos proyectos de inversión.

#### **Estilo de dirección autocrático y paternalista**

El estilo de dirección es autocrático, toma de decisiones muy centralizada en una persona.

#### **Enfeudamiento**

La cultura de la empresa es que cada uno desarrolle su trabajo de manera independiente, sin que haya colaboración entre el personal de la compañía.

Se reparten funciones entre los familiares y cada uno desarrolla sus tareas sin opinar de la actividad de los demás.

#### **Coacción moral a los descendientes**

Al no tener la sucesión planificada, estas empresas se han ido transmitiendo por herencia y obligando así a los descendientes a seguir con el negocio familiar, por respeto, por cariño, por lealtad y tradición familiar.

Así, las empresas familiares puras muestran todas las ventajas que caracterizan a las empresas familiares, a excepción de la flexibilidad, pues, en ocasiones, no son capaces de responder a la demanda de los clientes por cuestiones relacionadas con el volumen o porque aún no han conseguido adaptarse a los cambios del entorno. Respecto a los inconvenientes que observamos en estas empresas, de cara a desarrollar su estrategia de internacionalización, coinciden en su totalidad con los recogidos en el cuadro 1. De este modo, estas empresas presentan un estilo de liderazgo autoritario y paternalista, escasa profesionalización, prácticas de nepotismo, como mantener a familiares ocupando puestos directivos sin la suficiente formación, y sucesión no planificada, entre otros inconvenientes.

Cuadro 2: Fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas (continuación).

<b>Empresas familiares mixtas</b>
<b>Fortalezas</b>
<p><b>El conocimiento y la experiencia en el negocio</b></p> <p>Un gran conocimiento del negocio y experiencia acumulada por los miembros de las anteriores y actuales generaciones. En el sector vitivinícola, ser una empresa familiar implica conocimiento, experiencia, saber hacer y tradición. Los propietarios y directivos de estas empresas saben usar el carácter familiar de las mismas como fortaleza.</p> <p><b>Visión a largo plazo</b></p> <p>Existe el deseo de que la empresa se transmita a la siguiente generación y, en este sentido, se realizan numerosos proyectos de inversión para garantizar la continuidad del negocio.</p> <p><b>Compromiso, dedicación y orgullo familiar</b></p>

Gran esfuerzo y sacrificio de los familiares por la empresa a la hora de renunciar al reparto de beneficios y reinvertir en la expansión internacional de la compañía.

Gran preocupación e implicación de los miembros de la familia por el negocio. Pese a que los puestos de dirección no son ocupados por familiares en su totalidad, existe un fuerte compromiso de los familiares en la actividad diaria del negocio, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con relaciones públicas, actos de representación institucional y promoción de la empresa en otros países.

Las empresas cuentan con marcas reconocidas por el mercado nacional e internacional, amparadas, además de por la denominación de origen, por el nombre de una empresa que implica seriedad, formalidad y honestidad.

#### **Lealtad, confianza y comunicación**

Las empresas fomentan la motivación de sus trabajadores, responden a sus necesidades y valoran su creatividad, en este sentido, los familiares desean que los miembros de la empresa se sientan muy cercanos al centro de toma de decisiones.

#### **Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones**

En estas empresas, la rapidez en la toma de decisiones hace que desde que se realiza la planificación estratégica hasta que se desarrollan los planes pase un corto periodo de tiempo, y ello, les otorga flexibilidad.

#### **Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad**

La mejora continua de la calidad de los productos junto con un buen servicio al cliente son objetivos claves para estas empresas.

#### **Autonomía en la forma de actuar y financiera**

La mayor parte de la actividad internacional de la empresa se financia con los recursos que genera y con ampliaciones de capital abiertas solo a miembros de la familia.

Los propietarios, en ocasiones, no viven de la empresa sino que ejercen sus profesiones, que por lo general, están relacionadas con una formación superior.

### **Debilidades**

#### **Discordias familiares que influyen en el negocio**

Las empresas cuentan con estatutos y/o protocolos que recogen determinados aspectos para resolver y/o evitar conflictos familiares que puedan interferir en el negocio, tales como venta de acciones, requisitos para la entrada de un familiar en la dirección o consejo de administración de la empresa, venta de instalaciones, etc..., y de este modo, bien hay un representante de cada una de las ramas familiares, o se opta por unanimidad en lugar de mayoría, para la adopción de acuerdos.

#### **Problemas de financiación**

El que estas empresas desarrollen numerosos proyectos de inversión orientados al crecimiento internacional de la empresa (ampliar gama de productos, infraestructura para disminuir costes de producción y/o distribución), genera necesidad de financiación que se convierte en la debilidad principal de las compañías que no cotizan en bolsa, pero que acuden a financiación externa e incluso tienen un capital que no es cien por cien familiar. Sin embargo, en otras empresas que sí cotizan en bolsa, esta debilidad no parece ser tan importante.

#### **Coacción moral a los descendientes**

A los miembros de las siguientes generaciones no se les obliga a trabajar e implicarse directamente con la empresa, sino que más bien se les restringe el acceso a puestos de dirección o a cargos del consejo de administración sino cumplen determinados requisitos establecidos por la familia.

De la lectura del cuadro anterior se desprende que las empresas familiares mixtas sí presentan todas las fortalezas que caracterizan a este tipo de compañías. Además, los únicos inconvenientes encontrados han sido las discordias familiares, que influyen en el negocio y dificultan y ralentizan la toma de decisiones, así como problemas de financiación. Sin embargo, con relación a este último inconveniente conviene señalar una diferencia respecto a las empresas familiares puras. En efecto, ahora los problemas de financiación surgen a consecuencia de los nuevos y numerosos proyectos de inversión que se desean desarrollar para alcanzar un mayor crecimiento del negocio, mientras que en las empresas familiares puras la falta de financiación coincide con un menor deseo de crecimiento y de desarrollo de proyectos de expansión internacional que resulten ser arriesgados.

Cuadro 2: Fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas (continuación).

<b>Empresas familiares privadas</b>
<b>Fortalezas</b>
<p><b>El conocimiento y la experiencia en el negocio</b></p> <p>En ocasiones la familia propietaria es portadora de una gran tradición bodeguera desde hace muchas generaciones y experta en prácticas comerciales en mercados extranjeros por llevar muchos años haciéndolo. Sin embargo, en otras ocasiones, este conocimiento del sector se adquiere por la contratación de directivos externos, personal muy cualificado, de reconocido prestigio en el ámbito empresarial y con una amplia experiencia internacional en el sector.</p> <p><b>Visión a largo plazo</b></p> <p>Estas empresas están muy orientadas a la continuidad del negocio pues invierten la mayor parte de sus beneficios en conseguir que la empresa sea cada vez más competitiva.</p> <p><b>Compromiso, dedicación y orgullo familiar</b></p> <p>Son empresas líderes en el sector con unas marcas de reconocido prestigio a nivel internacional. Si bien, algunas de estas marcas se han adquirido por la compra de empresas familiares que ya gozaban de esta reputación y reconocimiento, y que en la actualidad, tanto el nombre de la empresa adquirida como sus marcas se siguen manteniendo. En otras ocasiones, estas marcas han alcanzado el reconocimiento por el propio esfuerzo de la familia propietaria.</p> <p><b>Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones</b></p> <p>La flexibilidad se consigue por la gran capacidad de adaptación a los cambios de la demanda, mediante innovación continua en los productos de la compañía.</p> <p><b>Autonomía en la forma de actuar y financiera</b></p> <p>Se trata de empresas poco endeudas cuyos fondos propios son suficientes para financiar los numerosos proyectos que desarrollan.</p>
<b>Debilidades</b>
<p><b>Nepotismo</b></p> <p>No existe nepotismo pues los puestos directivos de estas empresas están ocupados en su mayoría por personal externo a la familia, con lo cual la gestión es muy especializada.</p> <p><b>Estilo de dirección autocrático y paternalista</b></p> <p>En estas empresas, la toma de decisiones suele estar bastante centralizada, al igual que ocurría con las</p>

empresas familiares puras. Sin embargo, debemos señalar que estas decisiones se centralizan en personas con formación superior, amplia experiencia del sector, con un fuerte espíritu empresarial y cultura internacional, a diferencia del perfil que muestran los directivos de las empresas puras.

Las fortalezas encontradas en las empresas familiares privadas han sido visión a largo plazo, compromiso, dedicación y orgullo familiar, flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y autonomía, tanto de actuación como financiera. Además, se trata de empresas cuyo conocimiento y experiencia del negocio no proviene en todos los casos de la tradición familiar sino que se obtiene con la contratación de directivos externos de reconocido prestigio internacional dentro del sector. Por último, no encontramos ninguna de las debilidades apuntadas en el cuadro 1.

Finalmente, de la lectura del cuadro 2 podemos observar como hay fortalezas comunes a los tres grupos de empresas, como son conocimiento del negocio, flexibilidad, orientación al largo plazo y compromiso por la calidad. Sin embargo, debemos señalar como cada una de estas fortalezas presenta determinadas peculiaridades dependiendo del grupo de empresas de que se trate.

Algo similar ocurre con las debilidades; así, a modo de ejemplo, los problemas de financiación están presentes en todos los casos. Sin embargo, el modo de afrontar esta escasez de recursos financieros varía en función del grupo de empresas que consideremos. Así, las empresas familiares puras prefieren no desarrollar proyectos de inversión si necesitan acudir a financiación externa para ello, mientras que esta actitud reacia a la financiación externa varía en las empresas familiares mixtas y privadas. Además, las empresas puras unen a esta debilidad otras muchas, a diferencia de las empresas familiares mixtas y privadas.

## 5.- CONCLUSIONES

La literatura resalta las peculiaridades de la empresa familiar. Sin embargo, son escasos los trabajos que se han ocupado de analizar la influencia de las mismas en la estrategia de internacionalización de este tipo de empresas. El estudio empírico que hemos desarrollado, a partir de entrevistas con directivos y miembros del consejo de administración en empresas del sector vitivinícola, además de los datos recogidos en las fichas de empresa sobre sus características familiares y empresariales, ha puesto de manifiesto, a diferencia de las conclusiones de trabajos previos, que no se pueden establecer comparaciones entre las ventajas e inconvenientes de la empresa de cara al desarrollo de su internacionalización, considerando únicamente el carácter familiar o no del negocio, pues se han observado distintos grados de familiaridad en las empresas, que influyen en este objetivo de investigación.

Al analizar la información contenida en los discursos de las entrevistas realizadas observamos tres grupos de empresas, pues la dotación de ventajas e inconvenientes que muestran a la hora de desarrollar su expansión internacional es diferente, así como también lo es el porcentaje de ventas en el exterior que muestran. Además, cada uno de estos grupos de empresas posee distintos grados de familiaridad (medidos por la participación de la familia en la propiedad, en la dirección y en el consejo de administración) que pueden explicar esa dotación de fortalezas y debilidades así como los diferentes porcentajes de ventas en el exterior sobre sus ventas totales. Lo anterior, nos lleva a señalar tres grupos de empresas diferenciadas, según el mayor o menor grado de familiaridad y según el menor o mayor porcentaje de ventas en el extranjero, respectivamente. Por ello, clasificamos las empresas en familiares puras, mixtas y privadas.

Las empresas familiares privadas muestran el mayor porcentaje de ventas en el exterior sobre sus ventas totales y presentan el menor grado de familiaridad mientras que se observa todo lo contrario (los porcentajes de ventas en el exterior sobre las ventas totales son más bajos) cuando la empresa presenta un mayor grado de familiaridad, empresas familiares puras. Las empresas familiares mixtas se encontraban entre ambas, tanto por su grado de familiaridad como por su porcentaje de ventas en el exterior.

Por tanto, las fortalezas y debilidades de las empresas que han participado en este estudio, de cara a la implantación y desarrollo de su estrategia internacional, han dependido del “grado de familiaridad” de la empresa.

En los resultados obtenidos hemos observado cómo son las empresas familiares puras y mixtas las que presentan la mayor parte de las fortalezas apuntadas en la literatura sobre empresa familiar, ya que en las empresas familiares privadas parece existir menor lealtad de los miembros, confianza y comunicación, así como una menor preocupación por la satisfacción del cliente. Si bien, estas fortalezas que presentamos tendrían algunos aspectos a considerar pues a modo de ejemplo, mientras que el conocimiento y experiencia del negocio en las empresas familiares puras proviene de las generaciones anteriores, en las empresas familiares mixtas y privadas este conocimiento también proviene de la formación, preparación y experiencia adquirida por haber trabajado en otras empresas españolas y extranjeras del sector o relacionadas con el mismo.

Sin embargo, en las debilidades que presentan las empresas de cada uno de estos grupos existen diferencias sustanciales pues mientras que en las empresas familiares privadas no hemos observado ninguno de los inconvenientes que caracterizan a la empresa familiar de cara a la implantación y desarrollo de su estrategia de internacionalización, las empresas familiares puras presentan todas y las empresas familiares mixtas solo tienen problemas de financiación para hacer frente a todos aquellos proyectos internacionales que desean abordar en el futuro próximo, pues son empresas que ya se encuentran bastante endeudadas e incluso, algunas de ellas han abierto su accionariado a personas ajenas a la familia. En esta línea, los problemas de financiación que presentan las empresas familiares puras se solapan con el no deseo de desarrollar nuevos proyectos de inversión que supongan captar capital externo a la familia, mientras que las empresas familiares mixtas autofinancian sus propios proyectos y, cuando estos fondos no son suficientes están abiertos a la entrada de capital propio y externo.

Estas conclusiones deben tomarse en consideración teniendo en cuenta las limitaciones del estudio. Efectivamente, la validez de los resultados obtenidos en este trabajo depende de una serie de cuestiones relacionadas con el diseño de nuestra investigación. Así, nuestro estudio se ha centrado en un solo sector, el vitivinícola, por lo que serían necesarias réplicas del mismo en otros sectores empresariales. Por último, este estudio se basa en datos transversales. Un estudio longitudinal podría aportar una visión más exacta de la influencia de las peculiaridades de la empresa familiar en su expansión internacional. Otra limitación que presenta este trabajo es el no haber delimitado teóricamente “los grados de familiaridad” de una empresa. Así, conocer las posibles tipologías de “grados de familiaridad” y las variables que se han de considerar en cada una de ellas podría considerarse una futura línea de investigación surgida a partir de los resultados obtenidos. En definitiva, se trataría de descubrir cómo afectan los distintos “grados de familiaridad” de la empresa, una vez analizadas las variables que los discriminen, a la orientación estratégica del negocio en general, y a la internacionalización en particular.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J.; Taschian, A. y Shore, T. (1996): "Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study". *Family Business Review*, 9(2), 157-170.
- Anguera, M.T. (1986): "La investigación cualitativa", *Educación*, 10, 23-50.
- Burack, E.H. y Calero, C.M. (1981): "Seven perils of family business". *Nation's Business*, 69(1), 62-64.
- Calder, G.H. (1961): "The peculiar problems of a family business". *Business Horizons*, 4, 93-102.
- Cauffman, L. (1996): *El desafío de la empresa familiar: Sus relaciones*, en Gallo, M. A. (ed), La empresa familiar 5. IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Barcelona, 99-113.
- Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1992): "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms". *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Davis, P. (1983): "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Denison, D.; Lief, C. y Ward, J. (2004): "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths". *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999): "Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe". *Family Business Review*, 12(2), 171-191.
- Donnelley, R. (1964): "The family business", *Harvard Business Review*, 42(4), 94-105.
- Fernández Ortiz, R. (2004): *Análisis sistémico del compromiso exportador de la Pyme familiar: Perfil de recursos y capacidades de la Pyme exportadora riojana*. Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja, Logroño, diciembre.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005a): *Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa*, en Casillas, J.C. (coord.): "Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar", PriceWaterHouseCoopers e Instituto de la Empresa Familiar, documento 132, pp: 51-58.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005b): "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors", *Family Business Review*, 18(1): 77-89.
- Friedman, M. y Friedman, S. (1994). *How to run a family business*, Cincinnati, OH: Better way Books.
- Fuentes-Lombardo, G. (2006): *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. Tesis Doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén.
- Gallo, M. (1995): *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis, Barcelona.
- Gallo, M. (2002): "Unidad y confianza en la empresa familiar". *IESE*, junio, 28-35.
- Gallo, M. y Sveen, J. (1991): "Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors", *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M.; Ariño, A.; Máñez, I. y Cappuyns, K. (2002): "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar". IESE. Documento de Investigación 447. Barcelona.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M. y Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gilbert, N. (1989): "Can a family business survive mergermania and divorce?" *Management Review*, 78(1), 38-42.
- Ginebra, J. (1997): *Las empresas familiares*. Panorama, Méjico
- Goffee, R., y Scase, R. (1985): "Proprietorial control in family firms: Some functions of quasi-organic management systems". *Journal of Management Studies*, 22(1), 54-68.
- Gudmundson, D.; Hartman, E. y Tower, C. (1999): "Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms". *Family Business Review*, 12(1), 27-40.
- Hall, P.D. (1988): "A historical overview of family firms in US". *Family Business Review*, 1(1), 51-68.
- Harris, R., Martínez, J. y Ward, J. (1994): "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 7(2), 159-176.
- Harvey, M. y Evans, R. (1994): "Family businesses and multiple levels of conflict". *Family Business Review*, 7(4), 331-347.
- Hayes, J.L. (1981): "All in the family". *Management Review*, 70(7), 4-7.
- Horton, T.P. (1986): "Managing in a family way". *Management Review*, 75(2), 3.
- Ibrahim, A. y Ellis, W. (1994): *Family business management. Concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- Ibrahim, A.; Soufani, K. y Lam, J. (2001): "A study of succession in a family firm". *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- James, H.S. (1999): "What can the family contribute to business? Examining contractual relationships". *Family Business Review*, 12(1), 61-72.
- Kepner, E. (1983): "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kets De Vries, M. (1993): "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar", *Harvard Deusto Business Review*, 4, 32-44.
- Kets De Vries, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press, London.
- Lansberg, I. (1988): "The succession conspiracy", *Family Business Review*, 12(4), 119-143.
- Leach, P. (1993): *La empresa familiar*. Granica, Barcelona.
- Leach, P. y Bogod, T. (1999): *The BDO-stoy hayward guide to the family business*. Kogan Page, London.
- Levinson, H. (1971): "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Luostarinem, R. y Gallo, M. (1992): "Internationalization: A challenging change for family business". Proceedings of the 2<sup>nd</sup>. Family Business Network Conference, Barcelona.
- Luostarinem, R. y Hellman, H. (1994): "The internationalization processes and strategies of Finnish family firms". CIBR Research Papers, Series Y-1. Helsinki.
- Miller, E.J. y Rice, A.K. (1988): "The family business in contemporary society". *Family Business Review*, 1(2), 193-210.
- Nieto, M.J. (2003): "Las Pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 115-128.
- Okoroafo, S. (1999): "Internationalization of family business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.". *Family Business Review*, 12(2), 147-158.

- Poutziouris, P.Z. (2001): "The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy". *Family Business Review*, 14(3), 277-291.
- Poza, E. (1995): *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio.
- Poza, E.; Alfred, T. y Maheshwari, A. (1997): "Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: A preliminary report". *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Rogoff, E.G. y Heck, R.K.Z. (2003): "Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566.
- Romano, C.; Tanewski, G. y Smyrnios, K. (2000): "Capital structure decision making: A model for family business". *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-311.
- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997): "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sorenson, R. (2000): "The contribution of leadership style and practices to family and business success". *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Steier, L. (2001): "Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust". *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996): "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*, Paidós, Barcelona.
- Tsang, E. (2002): "Learning from overseas venturing experience. The case of Chinese family businesses". *Journal of Business Venturing*, 17(1), 21-40.
- Vallejo, M. (2003): *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, Universidad de Jaén.
- Ward, J. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ward, J. (1988): "The special role of strategic planning for family businesses". *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Westhead, P. (1997): "Ambitions, 'external' environment and strategic factor differences between family and non-family companies". *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2), 127-157.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C. y Salvato, C. (2004): "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resourced-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.