DOCUMENTOS DE TRABAJO

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS BODEGAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

Inés Moreno Martínez
Rubén Fernández Ortiz
Leonor González Menorca

D.T. Nº 06-2012

09/2012



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

ISSN 2254-8483

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS BODEGAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

Inés Moreno Martínez
Rubén Fernández Ortiz
Leonor González Menorca

D.T. Nº 06-2012

09/2012

DOCUMENTOS DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Esta serie de Documentos de Trabajo tiene como objetivo fundamental la difusión de los trabajos de investigación desarrollados por el personal docente e investigador del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de La Rioja, así como la mejora en sus producciones científicas.

This series of Working Papers has as fundamental goal the dissemination of the research projects developed by the teaching and research team of the Economy and Business Department of the University of La Rioja, as well as the improvement in its scientific production.

Envío de originales / Submission of manuscripts:
Universidad de La Rioja
Departamento de Economía y Empresa
Secretaría del Comité de Redacción de Documentos de Trabajo
C/ Cigüeña, 60,
26004 Logroño. La Rioja

E-mail: secretaria.dt@dee.unirioja.es

Website:
http://publicaciones.unirioja.es/online/dtdee/dtdee.shtml

Edición y distribución / Publishing and distribution:
Universidad de La Rioja
Servicio de Publicaciones
C/ Piscinas s/n
26006 LOGROÑO
LA RIOJA – ESPAÑA

E-mail: publicaciones@unirioja.es
Página web: publicaciones.unirioja.es

ISSN: 2254-8483

La internacionalización de las bodegas familiares españolas

Inés Moreno Martínez
Rubén Fernández Ortiz [a]
Leonor González Menorca [a]

Resumen

En el contexto de globalización de la economía mundial en el que nos encontramos, la internacionalización constituye actualmente una de las estrategias más complejas que pueden afrontar las empresas. Este reto es especialmente importante en las empresas familiares, ya que tienden a mostrar especial reticencia a este proceso. El objetivo de este estudio es analizar cuáles son los motivos o razones que tienen las empresas familiares para internacionalizarse, determinando si por su carácter familiar llevan a cabo este proceso de manera diferente a las empresas no familiares. Así mismo, analizamos si los objetivos que llevan a la empresa familiar a internacionalizarse son diferentes en función de en qué generación se encuentre la empresa. Para ello hemos realizado un trabajo empírico realizado sobre una muestra de 257 bodegas embotelladoras a nivel español durante el período 2008-9. Los resultados muestran que las empresas familiares y no familiares tienen objetivos distintos a la hora de llevar a cabo la expansión internacional, así como en función de la generación en la que se encuentre la empresa.

Palabras clave: Internacionalización, empresa familiar, generación.

[a] Departamento de Economía y Empresa, Universidad de La Rioja.

La internacionalización de las bodegas familiares españolas

Inés Moreno Martínez
Rubén Fernández Ortiz [a]
Leonor González Menorca [a]

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se hace cada vez más evidente el incremento del comercio internacional. Así, uno de los fenómenos sobre los que más se ha hablado durante estos últimos años y una de las tendencias más significativas que ha tenido lugar dentro del campo de la Economía es el de la globalización. En un mundo cada día más globalizado, el comercio exterior adquiere una importancia creciente. Los avances conseguidos en las comunicaciones y los transportes han contribuido a que los vínculos comerciales con el resto del mundo ejerzan una poderosa influencia en todos los países. Así, se puede decir que la globalización de los mercados es causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas.

No obstante, este no es un proceso nuevo. Los negocios internacionales han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con períodos de auge espectacular (Canals, 1994). Inicialmente, el comercio entre diferentes países tuvo lugar con objeto de obtener productos que el país importador era incapaz de producir por sí mismo. En la actualidad todos los países importan muchas mercancías, bienes y servicios que podrían producir ellos mismos. No se recurre al comercio internacional por poder fabricar tal o cual producto, sino que la justificación de los intercambios internacionales descansa fundamentalmente en la distinta dotación en materia de recursos productivos de los diferentes países.

Es un hecho que las empresas poseen recursos muy distintos y capacidades tecnológicas diferentes. El comercio internacional permite a cada empresa sacar ventaja de la posición favorable en la producción de algún o algunos bienes para los que está especialmente dotada. Las ventajas derivadas de la especialización están, pues, en el comercio internacional.

Al nivel más profundo, comercio es comercio, ya sea que se realice entre empresas de un mismo país o entre empresas de países diferentes. Sin embargo, existen tres diferencias importantes entre comercio interno e internacional, las cuales tienen consecuencias prácticas y económicas importantes:

[a] Departamento de Economía y Empresa, Universidad de La Rioja.

• Oportunidades de comercio más amplias. La principal ventaja del comercio internacional es que amplia los horizontes comerciales.

• Países soberanos. El comercio a través de las fronteras involucra a personas y empresas que operan en diferentes países. Cada país es una entidad soberana que regula el flujo de personas, bienes y finanzas que atraviesan sus fronteras. Esto difiere en el mercado interno, en el que hay sólo una moneda, en el que el comercio y la moneda fluyen libremente dentro de las fronteras, y donde las personas pueden emigrar fácilmente en busca de nuevas oportunidades.

• Tipos de cambio. La mayoría de los países tienen su propia moneda. El sistema financiero internacional debe garantizar el flujo e intercambio de dólares, euros y otras monedas, pues de otra manera surge el riesgo de que se interrumpa el intercambio.

Las empresas participan en el comercio internacional porque les resulta provechoso y ello se debe a varias razones, entre las que se destacan dos Canals (1994):

• Diversidad en las condiciones de producción. Con frecuencia las diferencias en las condiciones de producción en cuanto a clima, dotación de recursos naturales, de capital físico y humano y tecnología son muy acusadas. El comercio es el resultado lógico de la diversidad de posibilidades de producción de las empresas de los diferentes países.

• Diversidad en costes. Los procesos de producción gozan de economías de escala; es decir, tienden a tener costes medios de producción menores conforme el volumen de producción aumenta. Así, cuando una empresa tiene la ventaja en la producción de un determinado producto, se puede convertir en un fabricante de gran volumen y bajo coste. Las economías de escala le dan una ventaja significativa en coste y tecnología sobre otras empresas a las que le resulta más barato comprarle a la empresa líder en la producción, que fabricar el producto ella misma.

Al mismo tiempo, el comercio internacional plantea ciertos retos a las empresas: el primero hace referencia a la presencia cada vez mayor de las empresas extranjeras en los mercados locales, tanto vía exportación como mediante inversiones directas en el extranjero (IDEs), lo que supone una mayor competitividad; un segundo reto se manifiesta en el hecho de dirigir empresas en distintos mercados geográficos, con diferentes clientes y riesgos económicos y financieros (Canals, 1994).

Como se puede ver, el comercio internacional afecta a todas las empresas sin excepción: grandes y pequeñas, industriales y de servicios, multinacionales y locales, familiares y no familiares (Fernández Ortiz, 2004).

En este contexto, observamos que en los últimos años se está prestando un especial interés a las empresas familiares, incrementándose los estudios relacionados con las mismas.

Una empresa familiar es aquella en la que el fundador, o un miembro de la familia del fundador, ya sea por sangre o matrimonio, es un ejecutivo funcionario, director o blockholder de la misma (Anderson y Reeb, 2003).

La creciente literatura relacionada con las empresas familiares ha reconocido la importancia y el predominio de este tipo de estructura de propiedad. La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999) muestran que la mayoría de las firmas en el mundo son controladas por sus fundadores y herederos. Como señalan Casillas, Díaz y Vázquez (2005), este auge de la empresa familiar responde a dos factores fundamentales, y que están estrechamente relacionados entre sí: la importancia de las empresas familiares en el sistema económico de las diferentes economías de nuestro entorno y la toma de conciencia de esta importancia por parte de muy diversas instituciones, tanto públicas como privadas, a la que la comunidad académica está tratando de dar respuesta.

La empresa familiar es la columna vertebral de la economía en los países desarrollados, con un peso determinante en el tejido empresarial. Así, se puede decir que las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental

de la actividad económica, como lo demuestra su importante participación en términos de creación de riqueza y empleo. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

Sin embargo, a pesar de ser empresas con un fuerte impacto económico y social, no es hasta hace muy pocos años cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador a las empresas familiares. Es a partir de la década de los noventa cuando se reconoce la notoriedad de estas empresas en términos económicos, y comienza la proliferación de publicaciones sobre la temática de la empresa familiar, poniendo de manifiesto su relevancia, sus problemas específicos y sus necesidades (Maseda G, et al., 2009).

Es bien sabido que la internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Una de las principales razones que lleva a una empresa a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento a nivel internacional es la necesidad de ajustarse a los cambios que se están produciendo en su entorno debido a la globalización, incluso para las empresas familiares, que tradicionalmente se han dedicado al mercado nacional.

No obstante, el crecimiento internacional no parece ser uno de los objetivos más valorados cuando se habla de empresa familiar (Gallo y García Pont, 1989; Cappuyns, 2000). Son varios los motivos que explican por qué existe un gran número de empresas familiares que no crecen a nivel internacional. Por un lado, se dice que estas compañías tienden a ser más locales por las dificultades que representa el crecimiento en las mismas, tanto por la posible escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad dentro de la empresa, como por la limitación de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar (Barry, 1975; Gallo y García Pont, 1996). Por otro lado, las empresas familiares tienen una conducta habitualmente más conservadora que las no familiares. Así, la actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más reacias a asumir el riesgo inherente a la internacionalización. Esto es debido a que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa. Los ejecutivos de la empresa familiar son más propensos a considerar su empresa como una extensión de sí mismos, por lo que tienen poco interés en asumir elevados riesgos.

En este contexto se enmarca el presente trabajo de investigación, que trata de analizar cuáles son los motivos o razones que tienen las empresas familiares para internacionalizarse. El objetivo principal es analizar si existen diferencias significativas entre los motivos que llevan a las empresas familiares a internacionalizarse, y los motivos o razones que llevan a las empresas no familiares a llevar a cabo la misma acción.

El trabajo se estructura de la siguiente manera, incluyendo este apartado de carácter introductorio. A continuación, en el segundo apartado se hace una revisión de la literatura sobre el crecimiento e internacionalización de la empresa y posteriormente centrándonos en el proceso de expansión internacional de la empresa familiar, para ver si, por su carácter familiar, tiene diferentes motivos o razones que las empresas no familiares a la hora de internacionalizarse. En el siguiente apartado se justifica la elección de la metodología utilizada. El cuarto apartado está dedicado al análisis de los datos y la exposición de los resultados. Y por último, se extraen las conclusiones al respecto.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Crecimiento e internacionalización de la empresa

Hoy en día se hace cada vez más evidente el incremento del comercio internacional. Así, uno de los fenómenos sobre los que más se ha hablado durante los últimos años y una de las tendencias más significativas que ha tenido lugar dentro del campo de la Economía es el de la globalización. En un mundo cada día más globalizado, el comercio exterior adquiere una importancia creciente. Los avances conseguidos en las comunicaciones y los transportes han contribuido a que los vínculos comerciales con el resto del mundo ejerzan una poderosa influencia en todos los países. Así, se puede decir que la globalización de los mercados es causa y consecuencia de la internacionalización de las empresas (Guillén, 2004).

Desde el comienzo de la década de los cincuenta hasta nuestros días, hemos asistido a importantes modificaciones en el comportamiento competitivo y organizativo de las pequeñas y medianas empresas. Los sucesivos cambios en la estructura de los mercados, el imparable proceso de globalización y la intensidad de la revolución tecnológica, son apuntados por la literatura como algunos de los factores explicativos más relevantes de estos cambios (Guisado, 2002). Recientemente, lo acentuado de alguno de estos factores ha derivado en un crecimiento vigoroso del número de empresas con operaciones en el exterior.

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Villareal, 2005).

Así, la decisión de internacionalización debe ser tomada cada vez más en nuestros días, ya que la competencia en muchos sectores es actualmente a nivel global y las empresas tienen que lograr ser eficientes y buscar ventajas competitivas frente a competidores provenientes de todo el mundo, y no pretender mantener una posición privilegiada exclusivamente debida al proteccionismo. Ello suele implicar tener que salir a los mercados internacionales en búsqueda de factores, reducción de costes, nuevos mercados para los productos, etc., por lo que la decisión de convertirse en una Empresa Multinacional (EM), y principalmente cómo llevarla a cabo con éxito, resultan más relevantes que nunca.

No obstante, el proceso de la internacionalización no es un proceso nuevo. Los negocios internacionales han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con períodos de auge espectacular (Canals, 1994). Inicialmente, el comercio entre diferentes países tuvo lugar con objeto de obtener productos que el país importador era incapaz de producir por sí mismo. En la actualidad todos los países importan muchas mercancías, bienes y servicios que podrían producir ellos mismos. No se recurre al comercio internacional por poder fabricar tal o cual producto, sino que la justificación de los intercambios internacionales descansa fundamentalmente en la distinta dotación en materia de recursos productivos de los diferentes países.

Desde 1960, el estudio de los factores que tienen un impacto en el proceso de internacionalización de las empresas ha sido uno de los principales temas de investigación en el campo de los negocios internacionales. La internacionalización de la empresa se considera como un proceso dinámico, que abarca un gran número de variables, tanto internas como externas. Se trata de una decisión a largo plazo, que implica la implementación de cambios en profundidad en las estructuras internas de la empresa, con el objetivo de adaptarse a los nuevos ambientes (geográficos), que son diferentes al nacional (Guisado, 2002).

Así, la internacionalización de la empresa se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. Se trata de una concepción amplia, que implica a todos los aspectos de la organización y a todos los mercados.

Existen relaciones evidentes entre el crecimiento y la internacionalización (Claver Cortés, E.; Llopis Taberner, J.; Lloret Llinares, M.; Molina Manchón, H., 1994):

- Algunas empresas se internacionalizan para crecer y situarse en su dimensión óptima, para la cual el mercado nacional es insuficiente.
- Otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que se obtienen vendiendo al exterior, diseñando en el exterior y, en algunos casos, fabricando en el exterior.

Tal y como señala Ariño (2005), en un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta, sin duda, a serias dificultades para subsistir. Así, la internacionalización es vista como un ingrediente fundamental en la estrategia de las empresas para lograr un crecimiento y un rendimiento superior.

Los procesos de internacionalización empresarial constituyen una de las vías más firmes para el desarrollo de las ventajas competitivas dado que promueven una mayor competitividad de la empresa así como un refuerzo de la posición adquirida en el mercado domestico.

Es un hecho que las empresas poseen recursos muy distintos y capacidades tecnológicas diferentes. El comercio internacional permite a cada empresa sacar ventaja de la posición favorable en la producción de algún o algunos bienes para los que está especialmente dotada. Las ventajas derivadas de la especialización están, pues, en el comercio internacional.

Las empresas participan en el comercio internacional porque les resulta provechoso y ello se debe a varias razones, entre las que se destacan dos Canals (1994):

- Diversidad en las condiciones de producción. Con frecuencia las diferencias en las condiciones de producción en cuanto a clima, dotación de recursos naturales, de capital físico y humano y tecnología son muy acusadas. El comercio es el resultado lógico de la diversidad de posibilidades de producción de las empresas de los diferentes países.
- Diversidad en costes. Los procesos de producción gozan de economías de escala; es decir, tienden a tener costes medios de producción menores conforme el volumen de producción aumenta. Así, cuando una empresa tiene la ventaja en la producción de un determinado producto, se puede convertir en un fabricante de gran volumen y bajo coste. Las economías de escala le dan una ventaja significativa en coste y tecnología sobre otras empresas a las que le resulta más barato comprarle a la empresa líder en la producción, que fabricar el producto ella misma.

Al mismo tiempo, el comercio internacional plantea ciertos retos a las empresas: el primero hace referencia a la presencia cada vez mayor de las empresas extranjeras en los mercados locales, tanto vía exportación como mediante inversiones directas en el extranjero (IDEs), lo que supone una mayor competitividad; un segundo reto se manifiesta en el hecho de dirigir empresas en distintos mercados geográficos, con diferentes clientes y riesgos económicos y financieros (Canals, 1994).

Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Así, tras una revisión de la literatura al respecto, donde se recogen numerosas clasificaciones de las teorías y modelos de internacionalización empresarial, en función del enfoque utilizado, en la siguiente tabla destacamos ocho artículos, publicados en la última década, basados principalmente en algunas de estas teorías de la internacionalización.

Tabla 1: Crecimiento e internacionalización de la empresa

AÑO	AUTORES	TÍTULO	PUBLICACIÓN
2004	Graves, C. y Thomas, J.	Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective	International Journal of Globalisation and Small Business
2005	Casillas, J. C., & Acedo, F. J.	Internationalisation of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement.	International Journal of Globalisation and Small Business
2005	Erdener, C., & Shapiro, D. M.	The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm	Management and Organization Review
2005	George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A.	Ownership and the internationalization of small firms	Journal of Management
2006	Graves, C. y Thomas, J.	Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective.	Family Business Review
2007	Pinho, J.-C.	The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices	International Marketing Review
2007	Claver, E., Rienda, L., & Quer, D.	The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies.	Journal of General Management
2008	Graves, C. y Thomas, J.	Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence.	Family Business Review

(Fuente: elaboración propia)

La siguiente tabla muestra las teorías utilizadas en los diferentes artículos, que explican las principales motivaciones que llevan a las empresas a expandir su negocio más allá del mercado nacional.

Tabla 2: Principales teorías de internacionalización

Teoría de Internacionalización	Artículos
Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977)	Graves and Thomas (2004, 2008) Claver et al. (2007) Casillas and Acedo (2005)
Paradigma ecléctico de Dunning (Dunning, 1973)	Erdener and Shapiro (2005) Pinho (2007) George et al. (2005)
Modelo de redes (Johanson y Matsson, 1988)	Graves and Thomas (2004)
Modelo basado en los recursos (Barney, 1991)	Graves and Thomas (2006)

(Fuente: elaboración propia)

Con el fin de describir de manera sucinta los marcos teóricos existentes se presentan a continuación cada una de las principales teorías de la internacionalización.

Así, desde un enfoque microeconómico, tomando como punto de partida la empresa, el denominado Paradigma de las Etapas de Desarrollo Internacional planteado por diversos autores pertenecientes a la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedershein, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Vahlne y Nordström, 1993) plantea el proceso de internacionalización de la empresa como un progresivo compromiso gradual de la misma con los mercados exteriores. La lógica que se encuentra detrás de este modelo es que el compromiso internacional de las empresas aumenta a medida que aumenta el conocimiento de la empresa sobre los mercados extranjeros.

De este modelo del proceso de internacionalización los autores establecen dos pautas:

- En primer lugar, las empresas, tratando de eludir al máximo el riesgo y la incertidumbre, comenzarán sus actuaciones internacionales dirigiéndose sucesivamente a países con mayor distancia psíquica. Entendiendo por distancia psíquica "el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas, nivel de educación, sistema político…que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa".
- En segundo lugar, se establecen cuatro etapas de obligado cumplimiento a través de las cuales las empresas logran la internacionalización de sus actividades:
    1. Exportación esporádica.
    2. Exportación mediante agentes.
    3. Ventas a través de filiales comerciales.
    4. Filiales de producción.

A pesar de que el modelo ha sido, y es, muy aceptado en el mundo académico como patrón explicativo de la internacionalización de las empresas, contando con evidencias empíricas en su favor (Camisón, Gil y Martínez, 1997), también es cierto, que ha sido muy criticado por su determinismo. En concreto, el modelo presenta las siguientes limitaciones (Renau, 1996):

- No explica las razones que inducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización.
- No proporciona explicación de las causas y el momento de paso de una etapa a la otra.

- La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización llevados a cabo a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

De acuerdo con la perspectiva de redes (Johanson y Matsson, 1988), la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg Hola, 1995).

Como críticas a la perspectiva de redes, algunos autores (Johanson y Mattson, 1988) plantean que la teoría de las redes no explica "cómo las empresas superan los problemas experimentados en sus procesos de internacionalización a través de las relaciones de la red. Una relación de red debe controlar qué mercados son los idóneos para que una empresa de la red esté en ellos y esto determinará la forma elegida para su proceso de internacionalización. Por lo tanto, las relaciones establecidas en la red serán factores determinantes en el desarrollo de la internacionalización de las empresas, ya que podrán facilitarla o dificultarla. Además, la perspectiva de redes excluye la influencia de factores externos (variables incontrolables) que impulsan a la empresa hacia la internacionalización, como por ejemplo, la competencia local y las políticas gubernamentales del país de origen o del de destino. (Chetty y Blakenburg, 2000)"

El enfoque de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria.
- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global,...), las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, más que qué necesidades quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.

La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Para terminar con las teorías revisadas, pasamos a analizar la teoría ecléctica que fue formulada por John H. Dunning en 1973 y desarrollada posteriormente a través de diversas investigaciones. A modo de síntesis esta teoría podría resumirse en poseer tres ventajas:

- Ventajas de propiedad, puedan deberse al carácter multinacional o no multinacional de la empresa, y a las ventajas que disfrutan filiales establecidas, frente a nuevas empresas.
- Ventajas de localización, debidas a la existencia de diferentes dotaciones de factores entre países.
- Ventajas de internalización, surgidas cuando los costees de transacción superan los costes de organización y jerarquía interna.

En general todas las teorías convergen en la existencia de una ventaja competitiva exclusiva a la empresa, como punto de partida para un proceso de internacionalización.

Esta ventaja competitiva que hace parte de la cadena de valor, será explotada en los mercados exteriores siempre y cuando exista un incentivo económico para hacerlo.
Así, de la revisión teórica realizada sobre las teorías de la internacionalización se pueden extraer las principales razones que explican la expansión internacional de las empresas, sintetizadas en la siguiente tabla:

Tabla 3: Motivaciones para la internacionalización

MOTIVOS PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL	
Modelo de Uppsala	
- El nivel de experiencia que la empresa posee y los conocimientos acumulados. - El interés de adquirir un mayor compromiso en los mercados internacionales.	Johanson y Vahlne (1977, 1990, 1993, 2003, 2006, 2009) Kontinen, T. y Ojala, A. (2010) Schweizer et al. (2010) Figueira-de-Lemos et al. (2011) Vahlne et al. (2011)
Modelo de redes	
- El conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinado con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación.	Johanson y Matsson (1988) Johanson y Vahlne (2003, 2010) Jones, M. V. et al. (2005) Robson, M. J., et al. (2008) Freeman, S. et al. (2010)
Modelo basado en los recursos	
- Poseer recursos que generan ventajas monopolísticas y ofrecen a la empresa la posibilidad de internacionalizarse. - Obtener las ventajas que supone localizarse en distintos mercados y aumentar los recursos de la empresa mediante la adquisición de nuevos recursos en mercados extranjeros. - Incrementar la competitividad de la empresa mediante el desarrollo de recursos valiosos, duraderos y fácilmente controlables. - Incrementar los beneficios de la acumulación internacional de activos tangibles e intangibles.	Barney, J. (1991) Foss, N. J. (1998) Barney, J. et al. (2001) Hoopes, D.G. et al. (2003) Stoian, M. et al. (2011)
Paradigma ecléctico de Dunning	
- Posesión de tres categorías de ventajas: 1. Ventajas específicas en propiedad. 2. Ventajas derivadas de la localización específica de la empresa. 3. Ventajas de internalización.	(Dunning, 1973, 2000, 2001, 2006) Estrella Tolentino, P. (2001). Stoian, C. y Filippaios, F. (2008). Pezderka, N. y Sinkovics, R. (2010).

(Fuente: elaboración propia)

2. 2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La globalización de la economía mundial ha estimulado a las empresas de todos los tamaños y tipos de propiedad (grandes y pequeñas, industriales y de servicios, multinacionales y locales, familiares y no familiares) a ampliar sus operaciones internacionales (Zahra y George, 2002). Sin embargo, en una revisión de la expansión internacional, los investigadores han estudiado las grandes empresas (Hitt et al.1997) y nuevas empresas (Zahra et al., 2000a), pero no las empresas familiares. A pesar de que la evidencia sugiere que las empresas familiares se están convirtiendo en actores clave en los mercados mundiales, los investigadores no han examinado este tipo de empresas en profundidad (Davis y Harveston, 2000). Este vacío en la literatura es sorprendente, porque las empresas familiares dominan las principales economías del mundo (Sharma et al, 1997; Gómez-Mejía et al, 2001).

La empresa familiar es la columna vertebral de la economía en los países desarrollados, con un peso determinante en el tejido empresarial. Así, se puede decir que las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica, como lo demuestra su importante participación en términos de creación de riqueza y empleo. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

Los datos que se muestran en la siguiente tabla, aportados por el Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com), así lo corroboran.

Tabla 4: Importancia de la Empresa Familiar

DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES
EN EL MUNDO
- Las empresas familiares representan 2/3 del total mundial. - Constituyen el 90% del entramado empresarial Chileno, el 80% del mejicano, entre el 80 y 90% del tejido empresarial norteamericano, con una aportación en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo. - El 37% de los integrantes de la lista Fortune son empresas familiares.
EN LA UE
- Aproximadamente existen 17 millones de empresas familiares, lo que supone el 75% de las empresas de la UE. - Emplean a 100 millones de personas. - Representan el 65% del PIB y el empleo. - El 25% de las mayores empresas europeas son empresas familiares. - Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este.
EN ESPAÑA
- Aproximadamente el 85% de las empresas españolas son empresas familiares. - Emplean a 13,9 millones de personas. - Representan el 70% del PIB y el empleo privado. - Realizan el 60% de las exportaciones españolas. - El 37% de las empresas que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares. EL 70% cotiza en Bolsa.

Sin embargo, a pesar de ser empresas con un fuerte impacto económico y social, no es hasta hace muy pocos años cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador a las empresas familiares. Es a partir de la década de los

noventa cuando se reconoce la notoriedad de estas empresas en términos económicos, y comienza la proliferación de publicaciones sobre la temática de la empresa familiar, poniendo de manifiesto su relevancia, sus problemas específicos y sus necesidades. El hecho de que el entorno económico de la mayoría de las naciones se encuentre dominado por empresas familiares, junto con algunos cambios importantes que se han venido produciendo recientemente, han despertado el interés por este tipo de empresas, provocando una toma de conciencia generalizada por los problemas particulares que las aquejan.

Así, la creciente literatura relacionada con las empresas familiares ha reconocido la importancia y el predominio de este tipo de estructura de propiedad. La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999) muestran que la mayoría de las firmas en el mundo son controladas por sus fundadores y herederos. Como señalan Casillas, Díaz y Vázquez (2005), este auge de la empresa familiar responde a dos factores fundamentales, y que están estrechamente relacionados entre sí: la importancia de las empresas familiares en el sistema económico de las diferentes economías de nuestro entorno y la toma de conciencia de esta importancia por parte de muy diversas instituciones, tanto públicas como privadas, a la que la comunidad académica está tratando de dar respuesta.

La definición de qué es una empresa familiar ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito y es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones de la empresa familiar. Sin embargo, aunque las empresas familiares representan una fuerza económica importante en todo el mundo (IFERA, 2003b), aún no hay acuerdo con respecto a la definición de las empresas familiares. La dificultad de obtener una definición clara y consensuada de la empresa familiar se debe, en buena medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlaner, 2005), por lo que algunos autores han propuesto definiciones basadas en múltiples criterios (Litz, 1995).

Así, como señalan Astrachan, Klein y Smyrnios (2002), unas definiciones se centran más en el contenido, otras en el objetivo y otras en la forma de las empresas familiares. Asimismo, mientras que algunos autores proponen definiciones concretas del concepto de empresa familiar, otros se limitan a describir cuáles son sus características diferenciales, en relación con otro tipo de empresas.

No obstante, la mayoría de las definiciones propuestas por los diferentes autores giran en torno a tres aspectos, que coinciden con las tres características que según el profesor Gallo (1995) sirven para delimitar, a efectos prácticos a las empresas familiares:

- La propiedad o el control sobre la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

En relación con la definición adoptada al objeto de esta investigación, se considera familiar a aquella empresa en la que el fundador, o un miembro de la familia del fundador, ya sea por sangre o matrimonio, es un ejecutivo funcionario, director o blockholder de la misma (Anderson y Reeb, 2003).

Los trabajos que han estudiado los motivos que llevan a la empresa familiar a fijar entre sus objetivos el crecimiento del negocio son escasos y además, en su mayoría, de carácter teórico, por lo que no existe una evidencia empírica de las conclusiones obtenidas en los mismos.

Según Ward (1997) los principales aspectos que afectan al crecimiento de las empresas familiares se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Habberson et al. (2003) consideran como principal objetivo de la empresa familiar la creación de riqueza, Chrisman et al. (2003) argumentan que la creación de valor a través de las distintas generaciones llevaría implícitos múltiples objetivos que trascienden la búsqueda de rentabilidad.

Una de las opciones más atractivas pero al mismo tiempo más complejas de crecimiento del negocio de las empresas familiares consiste en la internacionalización de sus productos. En efecto, frente a la opción por la diversificación de sus actividades en el mercado nacional, muchas empresas familiares han optado en los últimos tiempos por extender sus negocios en el extranjero, ya sea a través de la exportación, o bien mediante la implantación física en el país de destino. En algunos casos, dicha proyección internacional ha resultado obligada como mecanismo para garantizar la supervivencia en un contexto económico de imparable globalización.

Sin embargo, debe señalarse que hoy en día dicha tendencia todavía no se encuentra muy generalizada entre las empresas familiares, que muestran una especial reticencia a estos procesos. Entre los motivos para dicha reticencia, podemos destacar los siguientes:

- En primer lugar, la internacionalización de la actividad de este tipo de negocios conlleva una pérdida de control en la dirección del negocio, tanto por la necesidad de dotar a la empresa de una estructura más amplia, capaz de atender el mercado extranjero, como porque supone desligarse de las ventajas específicas de las organizaciones familiares (conocimiento profundo del mercado local, arraigo con el lugar de localización, trato cercano con los clientes, etc.).
- En segundo lugar, debemos destacar la dificultad de obtener recursos financieros para respaldar el proceso de internacionalización. En efecto, la especial reticencia que suelen mostrar las empresas familiares para acudir a fuentes de financiación externas dificulta sobremanera el desarrollo del proceso, para cuya financiación no suelen resultar suficientes los recursos "internos".
- Por último, la incertidumbre que supone la puesta en práctica de un proyecto internacional cuya dirección va a exigir la presencia de un liderazgo emprendedor. Es por ello que estos procesos muchas veces se ponen en marcha después de la llegada de una nueva generación.

Por otro lado, resulta obvio que el inicio de un proceso de este tipo requiere, necesariamente, la existencia de un determinado producto o servicio que presente algún tipo de ventaja competitiva respecto a los existentes en el correspondiente mercado extranjero. De otro modo, resultaría prácticamente imposible competir con los menores costes que deben soportar los empresarios establecidos en el país de destino.

Son numerosos los motivos que la empresa familiar persigue mediante su proceso de internacionalización. Así, tras la revisión de la literatura sobre internacionalización de empresa familiar se han obtenido una serie de factores o motivos que se consideran que facilitan la expansión de la empresa familiar, y que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Factores para la internacionalización de la empresa familiar

AUTOR (AÑO)	TÍTULO	PUBLICACIÓN	MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
Yeung (2000)	Limits to the growth of family-owned Business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong	Family Business Review	- Necesidad de expandirse más allá de sus mercados domésticos. - Crear oportunidades de trabajo a miembros de la familia. - Proporcionar oportunidades de promoción interna a aquellos directivos que buscan emprender nuevas actividades y que podrían no se necesariamente miembros de la familia.
Davis y Harveston (2000)	Internationalization and Organizational Growth: The impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepeneur-Led Family Business	Family Business Review	- Deseo de diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo.
Claver et al. (2000)	Un Enfoque Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Familiar	I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar	- Asegurar su supervivencia y crecimiento.
Gallo y Luostarinem (1993)	Internacionalización: Un Cambio Desafiante para las Empresas Familiares	La Empresa Familiar 4. Estudio y Ediciones IESE, S.L., pp. 91-101	- Existen miembros de la familia que residen en otro país. - Diseñar actuaciones que familiaricen a la empresa con las cuestiones internacionales. - Poseer ventajas competitivas. - Existencia de un líder que cree una cultura favorable a la internacionalización. - Cambio generacional completo.
Gallo y García (1996)	Important Factors in Family Business Internationalization	Family Business Review	- El poder se encuentra en individuos, o miembros de la familia, interesados en la internacionalización.
Seijo y Menéndez (2004)	Internacionalización de las Grandes Empresas Familiares Españolas	XIV Congreso ACEDE, Conocimiento y Competitividad, Murcia.	- Presencia de la segunda generación en la empresa.

(Fuente: elaboración propia)

Así, se considera que todos estos factores explican el por qué se acomete un proceso de internacionalización en la empresa familiar.

Como se puede observar, los motivos que llevan a la empresa familiar a internacionalizarse son de dos tipos: motivos o razones relacionados con la familia propietaria de la misma (crear oportunidades de trabajo a miembros de la familia, existencia de miembros de la familia que residen en otro país, presencia de la segunda generación en la empresa,…), y motivos o razones puramente empresariales (necesidad de expandirse más allá de sus mercados domésticos, deseo de diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo, asegurar su supervivencia y crecimiento,…). Así, se observan diferencias entre los motivos perseguidos por la empresa familiar y la no familiar, estando presentes en la primera los dos tipos de motivos (los familiares y los empresariales) y estando únicamente presentes en la empresa no familiar los motivos empresariales.

Por ello, basándonos únicamente en las empresas familiares, ¿existen diferentes motivos entre las empresas familiares a la hora de llevar a cabo la expansión internacional? De este modo, encontramos distintos autores que señalan la influencia de determinados factores, tanto externos como internos a la empresa, como determinantes de muchas de las decisiones relacionadas con dicho proceso.

En concreto podemos observar que las distintas características que poseen estas empresas, por el hecho de ser familiares, como las etapas en su ciclo de vida, los cambios generacionales, la aversión a la pérdida de control por parte de los propietarios o las dificultades para potenciar el crecimiento y la evolución, van a condicionar el modo de actuación de las mismas (Ariño, Cappuyns, Gallo y Máñez, 2000).

Por ejemplo, atendiendo a la incorporación de nuevas generaciones a la empresa, según Okorafo (1999) las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones; ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos. Esto es así ya que aunque la generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, previsiblemente su mayor preocupación sea consolidar su posición en el mercado inicial, el doméstico. Por el contrario, los hijos, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios (Sharma et al., 1997). Según (Carlsson y Karlsson, 1970), generalmente la generación con una edad avanzada suele mantener sus valores y ser reacia al cambio, lo cual puede perjudicar al proceso de internacionalización, no considerándola como una estrategia de revitalización sino como una solución demasiado arriesgada. Por lo tanto, lo anterior indica que la internacionalización es más probable con un cambio de generación que puede aportar a las empresas nuevas ideas y valores (Barnes y Hershon, 1976). Por ello frecuentemente, el traspaso generacional ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía, pudiendo decir que 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).

Por otra parte, según Brush (1992), la formación que posea el propietario de la empresa, la experiencia internacional y los idiomas que domine, así como el tiempo pasado en el extranjero facilitan la expansión internacional. Según esto, es bastante probable que la segunda generación esté mejor preparada en todos los sentidos, motivo que alentará el proceso de expansión internacional.

Por otro lado, las propias peculiaridades de la empresa familiar nos llevan a una mayor dificultad a la hora de ser económicamente racionales comparado con el resto de empresas. De hecho, la propiedad de una empresa familiar generalmente se concentra en pocas manos, e incluso en la misma familia completamente, repercutiendo en la empresa como desventaja en cuanto a la resistencia al riesgo que tienen que soportar. Esta alta concentración de la propiedad puede llevar a la adopción de comportamientos

estratégicos de aversión al riesgo o a preferir proyectos a corto plazo y con una tendencia hacia las bajas inversiones.

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

En muchas ocasiones, las decisiones financieras están guiadas por características y circunstancias personales del propietario-gerente. En este sentido, las empresas familiares suelen elegir la autofinanciación como principal fuente de financiación 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, y como afirma Camisón (2000), la dificultad de acceso al mercado de capital puede inhibir a su vez el crecimiento empresarial, tanto en los mercados nacionales (Harris, Martínez y Ward, 1994; Gallo y Vilaseca, 1996; Morck y Yeung, 2003) como en los internacionales (Nieto, 1999). 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; Santana y Cabrera, 2001).

Así, el punto de arranque de esta investigación gira en torno a un conjunto de interrogantes en relación con el objeto de estudio. En este sentido, consideramos que la internacionalización de la empresa familiar sugiere, entre otras, las siguientes cuestiones:

- ¿Existen diferentes motivos entre las empresas familiares y las no familiares a la hora de llevar a cabo la expansión internacional?
- ¿Qué características presentan las empresas familiares y cómo éstas pueden limitar o favorecer las decisiones tomadas en el ámbito internacional?
- ¿El traspaso generacional influye positivamente en el proceso de expansión internacional?
- ¿Qué tipo de formación deben recibir los sucesores de una empresa familiar si el objetivo es la internacionalización de la misma?

3. METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA Y POBLACIÓN

Instrumento de medición

La información contenida en nuestra base de datos fue obtenida mediante la elaboración de un cuestionario “ad hoc” diseñado para el estudio de la muestra. La utilización del cuestionario como herramienta de medición ha sido establecido como uno de los métodos más eficientes de obtención de información, Sin embargo exige ciertos conocimientos por parte del investigador, ya que una encuesta mal planificada y ejecutada puede dar información falsa que lleve a caminos equivocados y perjudiciales para el futuro de la investigación. A este respecto, debemos mencionar que el cuestionario ha sido validado empíricamente en estudios previos de investigación realizados en el marco de empresas del sector vitivinícolas argentinas y chilenas.

El cuestionario estaba formado por un total de 29 preguntas, medidas mayoritariamente mediante una escala Likert de 1-5 cuyo objetivo principal se define por la identificación de diferentes aspectos, tales como condición familiar, internacionalización, configuración de recursos y capacidades en el seno de la empresa, etc. El sector de aplicación es el sector vitivinícola español. Este sector cuenta con un elevado porcentaje de empresas que ostentan la condición de ser familiares. Los ítems utilizados y la forma de medirlos se puede contemplar en la siguiente tabla.

Tabla 6: Ítems empleados del cuestionario

ITEMS	CATEGORÍA	NIVELES
Carácter de la empresa (F1)	Dicotómica	1=Familiar, 2=No Familiar
Año de Constitución de la Empresa (F3)	Métrica de razón	Ninguno
Generaciones Familiares que controlan la dirección (GenAgrup)	Categórica	1=Primera Generación, 2=Segundas o Sucesivas Generaciones
Generaciones Familiares que controla la dirección (F9)	Métrica de razón	Ninguno
Hay miembros de la siguiente generación trabajando en la empresa (F12)	Dicotómica	1=Sí 2=No
Nivel de implicación familiar (F13)	No métrica nominal	Likert 1=Muy Alto, 2=Alto, 3=Medio 4=Bajo 5=Muy Bajo
Realiza Exportaciones (F14)	Dicotómica	1=Sí 2=No
Importancia Crecimiento de las ventas (F19_A)	Métrica de razón	Ninguno
Importancia Crecimiento Cuota de mercado nacional (F19_B)	Métrica de razón	Ninguno
Importancia Crecimiento Ventas de mercado internacional (F19_C)	Métrica de razón	Ninguno
Importancia Rentabilidad (F19_D)	Métrica de razón	Ninguno
Importancia Supervivencia (F19_E)	Métrica de razón	Ninguno
Deseo de crecimiento por incremento de beneficios (F20_A)	Métrica de razón	Ninguno
Deseo de crecimiento por reforzar la posición competitiva en el mdo (F20_B)	Métrica de razón	Ninguno
Deseo de crecimiento por seguridad y estabilidad financiera para la familia (F20_C)	Métrica de razón	Ninguno
Deseo de crecimiento para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a los miembros (F20_D)	Métrica de razón	Ninguno
Deseo de crecimiento para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar (F20_E)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para aprovechar inversiones actuales y exceso de capacidad pva (F21_A)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de crecimiento (F21_B)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de beneficio (F21_C)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para seguir las actuaciones de competidores más directos (F21_D)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para aprovechar incentivos públicos a la internacionalización (F21_E)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo (F21_F)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para seguridad y estabilidad financiera de la familia (F21_G)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a la familia (F21_H)	Métrica de razón	Ninguno
Expansión internacional para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar (F21_I)	Métrica de razón	Ninguno

Informe de campo

Inicialmente el estudio se proyectó para hacerse íntegramente por Internet, para lo que era preciso buscar la fórmula de invitar a las empresas a participar mediante el cuestionario online creado expresamente para la ocasión. Así pues, para procurar la máxima eficiencia en el proceso se siguieron las siguientes fases:

a. Adquisición de listado de empresas del sector.
b. Contacto telefónico para la solicitud del correo electrónico donde se enviaría el enlace al cuestionario y las claves a utilizar.
c. Primer envío de las invitaciones.
d. Segundo envío de las invitaciones.
e. Tercer envío de las invitaciones y contacto telefónico tras la detección de la baja participación obtenida.
f. Invitación mediante contacto telefónico y realización de encuestas telefónicamente a aquellos que exponían problemas en la realización telemática. Reenvío de la invitación a aquellos que lo solicitaban.
g. Realización de encuestas de manera telefónica.

El número de bodegas embotelladoras durante el periodo 2008, asciende a un total de 2659, lo que formará nuestra población objeto de estudio de la cual ha sido extraída una muestra representativa con un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral inferior al 6% compuesta por 257 bodegas distribuidas en todo el territorio español, lo constituirá nuestra base de datos objeto de análisis. De ésta, la mayoría de ellas (212 encuestas), fueron realizadas de manera telefónica, ante la baja tasa de respuesta que se estaba obteniendo mediante el envío del cuestionario online.

Muestra	*257*
Error muestral	*6%*
Intervalo de confianza	*95,5%*
p	*0,5*
q	*0,5*

3.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez analizados los aspectos más relevantes de la literatura podemos observar que las distintas características que poseen estas empresas, por el hecho de ser familiares, o los cambios generacionales, van a condicionar el modo de actuación de las mismas (Ariño, Cappuyns, Gallo y Máñez, 2000).

Tradicionalmente, las empresas familiares no tienen entre sus prioridades el crecimiento rápido de sus negocios; en general crecen despacio (Harris et al., 1994). La razón más importante que suele atribuirse a este comportamiento de la empresa familiar, hace referencia a la conducta conservadora de la misma. Así, la actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y aversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa (Wright et al., 1996). Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos. La toma de decisiones en las empresas familiares está centralizada debido a la aversión al riesgo y la concentración de riqueza que la provoca. Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados últimos por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa, por lo que prefieren no delegar, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente (Fernández y Nieto, 2008). Estos comportamientos afectan negativamente a la internacionalización de la empresa, ya que es un proceso que requiere la delegación de tareas, descentralización de las decisiones, intervención de intermediarios, etc.

Por lo tanto, en cuanto al posicionamiento estratégico internacional que poseen las empresas familiares postulamos la siguiente hipótesis:

H1: Existen diferencias significativas entre las empresas familiares y las empresas no familiares a la hora de fijar los objetivos necesarios para el proceso de expansión internacional.

Por otro lado, haciendo referencia a la generación en la que se encuentre la empresa, hemos observado como mientras que los fundadores del negocio, por lo general, suelen ser autoritarios, incapaces de compartir el poder (Daily y Dollinger, 1991; De Arquer, 1992; Fernández y Nieto, 2001) y más conservadores, los hijos suelen mostrarse impacientes por los cambios estratégicos, la independencia personal y la oportunidad de demostrar sus habilidades. Las oportunidades de creación de valor y transformación a menudo ocurren en el cambio de una generación a otra, facilitando a su vez el éxito de la sucesión (Ward y Aronoff, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

Así 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).

Por lo tanto, en cuanto a la generación en la que se encuentre la empresa postulamos las siguientes hipótesis:

H2: Existen diferencias significativas en los objetivos que llevan a internacionalizarse en función de en qué generación se encuentre la empresa familiar.

H3: Las empresas familiares que se encuentran en primera generación tienen objetivos y razones diferentes para exportar que las empresas que se encuentran en segundas o sucesivas generaciones.

3.3. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

A continuación, de acuerdo con el marco teórico, hemos realizado distintos tratamientos estadísticos con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas en nuestro estudio. Así, el análisis de nuestros datos se ha realizado principalmente mediante el uso de cuatro herramientas estadísticas, las cuales se describen a continuación.

En primer lugar, con el objeto de estudiar si existen diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares a la hora de llevar a cabo el proceso de expansión internacional hemos realizado un **Contraste de Medias.** Este procedimiento nos permite contrastar el que las medias de dos poblaciones independientes son iguales utilizando para ello las medias de dos muestras aleatorias extraídas de esas poblaciones.

En segundo lugar hemos utilizado **Tablas de contingencias**. Por tablas de contingencia se entiende aquellas tablas de doble entrada donde se realiza una clasificación de la muestra de acuerdo a un doble criterio de clasificación. Este tipo de tablas resultan, especialmente indicadas, cuando disponemos de variables nominales o cualitativas, suponiendo que una de ellas depende de la otra (variable independiente y/o explicativa).

Las tablas de contingencia tienen dos objetivos fundamentales:

1) Organizar la información contenida en un experimento cuando ésta es de carácter bidimensional, es decir, cuando está referida a dos factores (variables cualitativas).
2) A partir de la tabla de contingencia se puede además analizar si existe alguna relación de dependencia o independencia entre los niveles de las variables cualitativas objeto de estudio. El hecho de que dos variables sean independientes significa que los valores de una de ellas no están influidos por la modalidad o nivel que adopte la otra.

En nuestro caso, las tablas de contingencia se han utilizado para ver cuáles son, dentro de las empresas familiares, las variables que aportan más capacidad discriminatoria en los diferentes objetivos.

En tercer lugar, hemos acudido a un **Análisis de la varianza (ANOVA).** Esta técnica es una de las más utilizadas en los análisis de los datos de los diseños experimentales. Se utiliza cuando queremos contrastar más de dos medias, por lo que puede verse como una extensión de la prueba t para diferencias de dos medias. El ANOVA es un método muy flexible que permite construir modelos estadísticos para el análisis de los datos experimentales cuyo valor ha sido constatado en muy diversas circunstancias. Básicamente es un procedimiento que permite dividir la varianza de la variable dependiente en dos o más componentes, cada uno de los cuales puede ser atribuido a una fuente (variable o factor) identificable. El fin de realizar un análisis de la varianza ha sido para ver si en función de si la empresa se encuentra en primera generación o segunda y posteriores hay diferencias significativas en cuanto a los objetivos.
En cuarto y último lugar, se ha desarrollado un análisis de **Regresión logística binomial** que responde a la pregunta de cuáles son los objetivos que lleva a cabo la empresa en el proceso de internacionalización en función de si se encuentra en primera generación o segunda y posteriores. El objetivo primordial que resuelve esta técnica es el de modelar cómo influye en la probabilidad de aparición de un suceso, habitualmente dicotómico, la presencia o no de diversos factores y el valor o nivel de los mismos, de ahí que acudamos a ella.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En primer lugar, para contrastar la hipótesis 1 de existencia de diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares a la hora de llevar a cabo el proceso de expansión internacional, hemos realizado un **Contraste de Medias.** Para ello, hemos introducido las variables que se van a analizar, es decir, aquellas variables sobre las que se va a contrastar si hay o no, diferencias de grupos; en nuestro caso, las variables que queremos contratar son desde la F19A hasta la F21I de nuestra base de datos. Por su parte, la variable de agrupación es aquella que se utiliza para definir los grupos de sujetos sobre los que se estudian las diferencias, que en nuestro caso es el carácter de la empresa (F1).
El resultado de este análisis se muestra en dos tablas. La primera recoge para ambos grupos, empresas familiares y empresas no familiares, el número de casos en cada muestra, la media, las desviaciones típicas y los errores típicos de la media. La segunda tabla, que es la que aparece a continuación (prueba de muestras independientes), muestra el valor del estadístico para la prueba de Levene sobre la igualdad de varianzas, junto con su p-valor. Este se distribuye como una F de Snedecor. Además, en esta tabla también aparece el valor del estadístico para resolver el contraste de igualdad de medias, supuesto varianzas iguales y distintas, (en ambos casos se distribuye como una t de Student), junto con los correspondientes grados de libertad y sus p-valores.
Para ver si las varianzas son iguales nos fijamos en el p-valor de la F de Snedecor; si éste es inferior a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de que no existen diferencias entre las medias de los grupos, aceptándose la hipótesis alternativa de que las varianzas son diferentes. A continuación miramos el p-valor de la t de Student, cuando las varianzas son distintas (ya que hemos aceptado la hipótesis alternativa de varianzas desiguales), y si este es inferior a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias y se acepta, por lo tanto la hipótesis alternativa de medias desiguales.

Tabla 7: Prueba de muestras independientes entre empresa familiar y empresa no familiar

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
		Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Importancia Crecimiento de las ventas	Se han asumido varianzas iguales	23,433	,000	3,435	253	,001
	No se han asumido varianzas iguales			3,183	148,868	,002
Importancia Crecimiento Cuota de mercado nacional	Se han asumido varianzas iguales	,205	,651	-,222	253	,824
	No se han asumido varianzas iguales			-,225	193,679	,822
Importancia Crecimiento Ventas de mercado internacional	Se han asumido varianzas iguales	13,301	,000	1,831	253	,068
	No se han asumido varianzas iguales			1,736	158,801	,085
Importancia Rentabilidad	Se han asumido varianzas iguales	2,147	,144	,168	253	,867
	No se han asumido varianzas iguales			,163	169,108	,871
Importancia Supervivencia	Se han asumido varianzas iguales	32,856	,000	3,557	253	,000
	No se han asumido varianzas iguales			3,064	122,622	,003
Deseo de crecimiento por incremento de beneficios	Se han asumido varianzas iguales	,151	,698	,934	253	,351
	No se han asumido varianzas iguales			,935	186,460	,351
Deseo de crecimiento por reforzar la posición competitiva en el mdo	Se han asumido varianzas iguales	1,628	,203	-,790	253	,430
	No se han asumido varianzas iguales			-,825	210,730	,410
Expansión internacional para aprovechar inversiones actuales y exceso de capacidad pva	Se han asumido varianzas iguales	4,665	,032	-1,974	253	,050
	No se han asumido varianzas iguales			-1,923	172,360	,056
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de crecimiento	Se han asumido varianzas iguales	30,735	,000	3,994	253	,000
	No se han asumido varianzas iguales			3,663	144,680	,000
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de beneficio	Se han asumido varianzas iguales	2,180	,141	,813	253	,417
	No se han asumido varianzas iguales			,787	169,117	,432
Expansión internacional para seguir las actuaciones de competidores más directos	Se han asumido varianzas iguales	2,462	,118	1,665	253	,097
	No se han asumido varianzas iguales			1,634	175,879	,104
Expansión internacional para aprovechar incentivos públicos a la internacionalización	Se han asumido varianzas iguales	,178	,674	2,816	253	,005

	No se han asumido varianzas iguales			2,811	185,052	,005
Expansión internacional para diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo	Se han asumido varianzas iguales	47,429	,000	5,088	253	,000
	No se han asumido varianzas iguales			4,588	138,087	,000
Expansión internacional para seguridad y estabilidad financiera de la familia	Se han asumido varianzas iguales	5,483	,020	-1,197	165	,233
	No se han asumido varianzas iguales			-8,879	163,000	,000
Expansión internacional para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a la familia	Se han asumido varianzas iguales	8,345	,004	-1,928	165	,056
	No se han asumido varianzas iguales			-14,295	163,000	,000
Expansión internacional para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar	Se han asumido varianzas iguales	6,162	,014	-1,275	165	,204
	No se han asumido varianzas iguales			-9,453	163,000	,000

A la vista de los resultados, en la siguiente tabla se muestran las variables donde la diferencia de medias es significativa, junto con su nivel de significación.

Tabla 8: Diferencias significativas

Empresa Familiar /Empresa No Familiar	T	Gl	Sig. (bilateral)	Nivel de Significación
Importancia Crecimiento de las ventas	3,183	148,868	**,002**	99%
Importancia Crecimiento Ventas de mercado internacional	1,736	158,801	**,085**	90%
Importancia Supervivencia	- 3,064	122,622	**,003**	99%
Expansión internacional para aprovechar inversiones actuales y exceso de capacidad pva	-1,923	172,360	**,056**	90%
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de crecimiento	3,663	144,680	**,000**	99%
Expansión internacional para diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo	4,588	138,087	**,000**	99%
Expansión internacional para seguridad y estabilidad financiera de la familia	-8,879	163,000	**,000**	99%
Expansión internacional para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a la familia	-14,295	163,000	**,000**	99%
Expansión internacional para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar	-9,453	163,000	**,000**	99%

Así, al existir variables donde las medias entre la empresa familiar y la no familiar son diferentes, **se acepta la hipótesis 1** de que existen diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares en torno a cuáles son los objetivos que poseen a la hora de llevar a cabo la expansión internacional.

Como podemos observar en la Tabla precedente, además de diferencias en los objetivos puramente familiares (seguridad y estabilidad financiera, oportunidades profesionales de los miembros de la familiar y aumentar el prestigio familiar) observamos diferencias significativas en la concreción de objetivos más empresariales. Así, debemos destacar que las empresas familiares buscan la salida al exterior como vía natural en pro de la supervivencia de la propia empresa (Tt= -3,06) y con objeto de aprovechar excesos en sus capacidades productivas del mercado internacional. Podemos sugerir pues, que fijan unos objetivos más centrados en una política de estabilización del mercado más cercano y que tienen una reacción más pasiva a la internacionalización que las empresas no familiares. Estas, por contra, vinculan su proceso de salida al exterior con objetivos más centrados en un concepto más economicista y quizás más estratégicos. Aspectos propios del dinamismo empresarial (evolución de los mercados nacionales e internacionales), diversificación o potencial de crecimiento, parecen ser los motores de sus decisiones de salida al exterior.

Hay que destacar que, además de realizar el contraste de medias para contrastar la hipótesis 1, hemos realizado un **Análisis de la Varianza (ANOVA),** de donde hemos extraído los mismos resultados que anteriormente, además de un gráfico de las medias de cada variable que nos había salido significativa, que nos dice a favor de qué tipo de empresa (familiar o no familiar) la variable es significativa.

A continuación, una vez aceptada la hipótesis de que existen diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, el siguiente paso que nos proponemos es ver cuáles son, dentro de las empresas familiares, las variables que aportan más capacidad discriminatoria en los diferentes objetivos. Así, lo primero que hacemos es segmentar la muestra, quedándonos únicamente con las empresas familiares.

Una vez segmentada la muestra (172) vemos qué variables descriptivas son las que pueden discriminar en los objetivos de las empresas familiares. Para ello las variables que nos han salido significativas las hemos dicotomizado (en función de si es o no superior a la media), dándole el valor 1 a las empresas familiares que le dan un alto valor o peso a cada una de las variables significativas, y el valor 0 a las que le dan un bajo valor a dichas variables, para, a continuación, en una **tabla de contingencia** analizar la relación de dependencia o independencia entre las variables cualitativas que intuimos pueden ser discriminatorias.

Para identificar las relaciones de dependencia entre las variables cualitativas se utiliza el contraste estadístico basado en el estadístico Chi-cuadrado, cuyo cálculo nos permitirá afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado si los niveles de una variable cualitativa influyen en los niveles de la otra variable nominal analizada.

Las variables cualitativas analizadas son:

1) Realiza exportaciones (Sí, no).
2) Acuerdos de distribución (Sí, no).
3) Ha llevado acuerdos de cooperación para la internacionalización (Sí, no).
4) Acuerdos de producción (Sí, no).
5) Hay miembros de la siguiente generación trabajando en la empresa (Sí, no).
6) Número de empleados (Variable continua).

El SPSS nos da el nivel de significación, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta y por tanto la probabilidad de equivocarnos si rechazamos la hipótesis nula. Si esta probabilidad es muy pequeña (<0,05), rechazaremos la hipótesis nula y en consecuencia diremos que los atributos son dependientes. Por el contrario, si el nivel de significación fuera superior a 0,05, la probabilidad de equivocarnos si

concluyéramos que los factores son dependientes sería muy alta, y por tanto cabría esperar que nos equivocaríamos en nuestra conclusión, y por tanto aceptaremos la hipótesis nula de independencia.
Así, una vez realizadas las tablas de contingencia para los diferentes objetivos de la empresa se observa que la variable que aporta más capacidad discriminatoria a los mismos es la variable "realiza exportaciones", con un p-valor inferior a 0.05.

Tabla 9: Crecimiento de las ventas y exportación
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,997(b)	1	,046		
Corrección por continuidad(a)	3,282	1	,070		
Razón de verosimilitudes	4,229	1	,040		
Estadístico exacto de Fisher				,060	**,033**
Asociación lineal por lineal	3,972	1	,046		
N de casos válidos	164				

Tabla 10: Crecimiento ventas mdo internacional y exportación
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,603(b)	1	,000		
Corrección por continuidad(a)	16,649	1	,000		
Razón de verosimilitudes	16,882	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	**,000**
Asociación lineal por lineal	18,490	1	,000		
N de casos válidos	164				

Tabla 11: Potencial de crecimiento y exportación
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,176(b)	1	,000		
Corrección por continuidad(a)	14,676	1	,000		
Razón de verosimilitudes	15,383	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	**,000**
Asociación lineal por lineal	16,077	1	,000		
N de casos válidos	164				

Tabla 12: Diversificación para disminuir riesgos y exportación
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,720(b)	1	,000		
Corrección por continuidad(a)	15,325	1	,000		
Razón de verosimilitudes	17,581	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	**,000**
Asociación lineal por lineal	16,617	1	,000		
N de casos válidos	163				

Como podemos observar, el hecho de que la empresa esté ya desarrollando o no actividades de exportación es el único de los factores analizados que realmente discrimina dentro de las empresas de condición familiar. Por tanto, podemos afirmar que el hecho de que una empresa familiar exporte está altamente correlacionado de manera significativa con los objetivos empresariales y familiares de dicha empresa.
A continuación, para contrastar la hipótesis 2 hemos realizado un **análisis de la varianza (ANOVA)** para ver si en función de si la empresa se encuentra en primera generación o segunda y posteriores hay diferencias significativas en cuanto a los objetivos planteados.
Cuando el p-valor es inferior a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias y por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa de medias desiguales.

Tabla 13: Análisis de Varianzas entre 1ª y posteriores generaciones de la empresa familiar

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Importancia Crecimiento de las ventas	Inter-grupos	12,084	1	12,084	6,017	**,015**
	Intra-grupos	319,307	159	2,008		
	Total	331,391	160			
Importancia Crecimiento Cuota de mercado nacional	Inter-grupos	7,646	1	7,646	4,926	**,028**
	Intra-grupos	246,764	159	1,552		
	Total	254,410	160			
Importancia Crecimiento Ventas de mercado internacional	Inter-grupos	9,166	1	9,166	4,173	**,043**
	Intra-grupos	349,256	159	2,197		
	Total	358,422	160			
Importancia Rentabilidad	Inter-grupos	,179	1	,179	,178	,674
	Intra-grupos	159,796	159	1,005		
	Total	159,975	160			
Importancia Supervivencia	Inter-grupos	10,397	1	10,397	8,544	**,004**

	Intra-grupos	193,491	159	1,217		
	Total	203,888	160			
Deseo de crecimiento por incremento de beneficios	Inter-grupos	15,236	1	15,236	10,855	**,001**
	Intra-grupos	223,174	159	1,404		
	Total	238,410	160			
Deseo de crecimiento por reforzar la posición competitiva en el mdo	Inter-grupos	5,582	1	5,582	4,450	**,036**
	Intra-grupos	199,449	159	1,254		
	Total	205,031	160			
Deseo de crecimiento por seguridad y estabilidad financiera para la familia	Inter-grupos	13,596	1	13,596	10,398	**,002**
	Intra-grupos	202,684	155	1,308		
	Total	216,280	156			
Deseo de crecimiento para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a los miembros	Inter-grupos	,553	1	,553	,396	,530
	Intra-grupos	216,555	155	1,397		
	Total	217,108	156			
Deseo de crecimiento para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar	Inter-grupos	8,937	1	8,937	7,837	**,006**
	Intra-grupos	176,770	155	1,140		
	Total	185,707	156			
Expansión internacional para aprovechar inversiones actuales y exceso de capacidad pva	Inter-grupos	,010	1	,010	,007	,936
	Intra-grupos	248,487	159	1,563		
	Total	248,497	160			
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de crecimiento	Inter-grupos	10,818	1	10,818	6,593	**,011**
	Intra-grupos	260,896	159	1,641		
	Total	271,714	160			
Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de beneficio	Inter-grupos	6,819	1	6,819	4,387	**,038**
	Intra-grupos	247,131	159	1,554		
	Total	253,950	160			
Expansión internacional para seguir las actuaciones de competidores más directos	Inter-grupos	1,354	1	1,354	1,012	,316
	Intra-grupos	212,708	159	1,338		
	Total	214,062	160			
Expansión internacional para aprovechar incentivos públicos a la internacionalización	Inter-grupos	11,565	1	11,565	5,448	**,021**
	Intra-grupos	337,565	159	2,123		
	Total	349,130	160			
Expansión internacional para diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo	Inter-grupos	5,240	1	5,240	3,504	**,063**
	Intra-grupos	237,754	159	1,495		

	Total	242,994	160			
Expansión internacional para seguridad y estabilidad financiera de la familia	Inter-grupos	2,678	1	2,678	2,378	,125
	Intra-grupos	175,682	156	1,126		
	Total	178,361	157			
Expansión internacional para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a la familia	Inter-grupos	10,329	1	10,329	6,112	**,014**
	Intra-grupos	267,046	158	1,690		
	Total	277,375	159			
Expansión internacional para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar	Inter-grupos	7,711	1	7,711	6,071	**,015**
	Intra-grupos	200,689	158	1,270		
	Total	208,400	159			

A la vista de los resultados de la tabla podemos ver cuáles son los objetivos que son diferentes dependiendo de si la bodega se encuentra en primera generación o en segunda y posteriores.

Además, el análisis de la varianza a través del gráfico de las medias nos dice a favor de qué generación familiar que controla la empresa es significativo el objetivo.

Así, a favor de la primera generación encontramos que los objetivos significativos son:

- Importancia del crecimiento de la cuota de mercado nacional (**4,04**; 3,6).
- Importancia de la supervivencia (**4,64**; 4,13).
- Deseo de crecimiento por reforzar la posición competitiva en el mercado (**4,38**; 4,02).
- Deseo de crecimiento por seguridad y estabilidad financiera para la familia (**4,55**; 3,95).

Por su parte, los objetivos significativos a favor de las segundas o sucesivas generaciones de la empresa son:

- La importancia del crecimiento de las ventas (3,5; **4,07**).
- Importancia del Crecimiento de las ventas de mercado internacional (3,47; **3,95**).
- Deseo de crecimiento por incremento de beneficios (3,78; **4,39**).
- Deseo de crecimiento para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar (4,07; **4,54**).
- Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de crecimiento (3,59; **4,1**).
- Expansión internacional para buscar mercados con mayor potencial de beneficio (3,56; **3,97**).
- Expansión internacional para aprovechar incentivos públicos a la internacionalización (2,9; **3,46**).
- Expansión internacional para diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo (3,81; **4,17**).
- Expansión internacional para ofrecer empleo y oportunidades profesionales a la familia (3,3; **3,8**).
- Expansión internacional para mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar (3,92; **4,36**).

Por lo tanto, según estos resultados, podemos observar cómo la generación al frente de la empresa familiar condiciona el proceso de internacionalización, como también indicaron anteriores estudios (Gallo y García Pont, 1996; Fernández y Nieto, 2005).

De esta forma podemos **confirmar la hipótesis 2** de existencia de diferencias significativas en función de en qué generación se encuentre la empresa.

El análisis de estos resultados resulta coherente con la idea de que las empresas de primera generación, frente a las posteriores generaciones, tienen un pensamiento estratégico más interno que externo. El hecho de que se haya procedido al traspaso generacional ha introducido nuevas y más arriesgadas visiones comerciales de la empresa. Reacciones y estrategias proactivas y prospectivas parecen estar más presentes en bodegas que están gobernadas y gestionadas por directivos más formados, abiertos y menos estancados en el mercado nacional. Son sin duda más proclives al riesgo y menos adversas al crecimiento exterior. Autores y estudios como Wright et al., 1996 y Fernández y Nieto, 2008, entre otros, avalan este comportamiento.

Por último, para contrastar la hipótesis 3 hemos realizado una **regresión logística binaria (LOGIT).**

En esta investigación utilizamos el tamaño de la empresa como una variable de control para eliminar cualquier efecto que podría tener en los resultados (Spanos y Lioukas, 2001; White et al., 2003).

El tamaño de la empresa ha sido muy valorado y analizado por un gran número de investigadores como un aspecto influyente en el compromiso exportador de la empresa. Un gran número de trabajos empíricos (Katsikeas y Morgan, 1994; Fernández y Nieto, 2001 y Ubeda, 2003, entre otros) han considerado que cuanta mayor sea la dimensión de la empresa, mayores serán los recursos disponibles para poder abordar con mayor éxito, y continuar en su caso, el proceso de expansión internacional de la empresa.

Así, en la literatura, el tamaño empresarial ha sido evaluado tradicionalmente mediante tres indicadores: número de empleados, volumen de facturación y activo total. En esta investigación hemos optado por emplear como instrumento de medida de la variable "tamaño" el número de empleados de la empresa, al igual que autores como Katsikeas y Morgan (1994), Fernández y Nieto (2001), Ubeda (2003) y Javalgi *et al.* (2003), entre otros.

Tabla 14: Regresión logística en bodegas de primera generación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
CrecVentas	-,473	,299	2,502	1	,114	,623
CrecCuotaMcdoNac	1,378	,548	6,334	1	**,012**	3,967
CrecVenMcdoInt	,602	,320	3,534	1	**,060**	,548
ImporRenta	,471	,694	,461	1	,497	1,601
ImporSuperv	,229	,748	,094	1	,759	1,258
DesCrecIncreBenef	-,093	,361	,066	1	,797	,911
DesCrecReforPosic	,899	,521	2,972	1	**,085**	,407
DesCrecSegurEsta	-,544	,515	1,118	1	,290	,580
DesCrecOfreEmpleo	,131	,457	,082	1	,774	1,140
DesCrecMantAumen	-,349	,344	1,029	1	,310	,705
ExpanInterAproInversi	,024	,373	,004	1	,948	1,025
ExpanInterBusMcdosPoteCrec	-,463	,435	1,134	1	,287	,629
ExpanInterBusMcdosPoteBenef	1,333	,523	6,501	1	**,011**	3,791
ExpanInterActuaCompet	,276	,488	,320	1	,571	1,318
ExpanInterAproveIncent	,150	,389	,149	1	,700	1,162
ExpanInterDiverMcdos	,642	,377	2,903	1	**,088**	,526
ExpanInterSegurEstab	-,095	,493	,037	1	,847	,909
ExpanInterEmpleoEstabi	,846	,408	4,292	1	**,038**	,429
ExpanInterMantAumenPresti	,472	,422	1,251	1	,263	1,604
Número de empleados	-,322	,171	3,572	1	**,059**	,724
Constante	2,143	4,774	,201	1	,654	8,526

La regresión logística la hemos aplicado sobre una variable dicotómica que es la de si la bodega exporta o no exporta. De esta manera hemos segmentado la muestra en aquellas bodegas que se encuentran controladas por la primera generación (ver tabla 14) y aquellas controladas por segunda o posteriores generaciones (ver tabla 15).

Tabla 15: Regresión logística en bodegas de 2ª o posteriores generaciones

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
CrecVentas	2,446	1,730	1,998	1	,157	11,538
CrecCuotaMcdoNac	4,965	2,995	2,748	1	**,097**	143,264
CrecVentasMcdoInter	9,958	5,733	3,017	1	**,082**	,000
ImporRenta	3,274	2,263	2,093	1	,148	26,416
ImporSupervivencia	-4,958	2,714	3,337	1	**,068**	,007
DesCrecIncreBenef	-9,139	5,703	2,568	1	,109	,000
DeseoCrecReforPosic	14,869	8,541	3,031	1	**,082**	,967
DesCrecSegurEsta	7,395	4,010	3,401	1	**,065**	,001
DesCrecOfreEmpleo	7,254	4,145	3,063	1	**,080**	1413,43
DesCrecMantAumen	-3,307	3,478	,904	1	,342	,037
ExpanInterAproInversi	,129	,892	,021	1	,885	1,137
ExpanInterBusMcdosPoteCre	-,730	2,432	,090	1	,764	,482
ExpanInterBusMcdosPoteBen	-9,095	5,607	2,632	1	,105	,000
ExpanInterActuaCompet	8,330	4,891	2,900	1	**,049**	4146,01
ExpanInterAproveIncent	-,330	,958	,119	1	,730	,719
ExpanInterDiverMcdos	-,277	1,439	,037	1	,848	,758
ExpanInterSegurEstab	16,748	10,04	2,778	1	**,096**	,000
ExpanInterEmpleoEstabi	2,258	2,062	1,199	1	,274	9,565
ExpanInterMantAumenPresti	3,401	3,482	,954	1	,329	30,003
Número de empleados	-2,574	1,616	2,539	1	,111	,076
Constante	72,918	44,02	2,744	1	,098	4,6565

De esta manera interpretando las tablas anteriores podemos determinar qué objetivos dentro de las bodegas de primera o posteriores generaciones son aquellos que impulsan a que una bodega exporte. Así, el deseo de incrementar cuota de mercado a nivel nacional hace que esto derive en una exportación próxima. De igual manera, y parece obvio pensarlo así, el deseo de incrementar ventas fuera de las fronteras también resulta significativo para las bodegas (sean de primera o de segunda generación). El refuerzo de la posición en el mercado nacional también predispone a que la probabilidad de exportar de una bodega sea superior. Estos son los objetivos comunes a las bodegas e independientes de la generación en la que se encuentren.

Sin embargo, y si la bodega se encuentra en primera generación, los aspectos que le son propicios para motivar la exportación son: el deseo de buscar potenciales beneficios en los mercados extranjeros, buscar la diversificación de mercados y afianzar la estabilidad en el empleo de los miembros de la familia. De igual manera cuanto más pequeña es la bodega, más probabilidad de que ésta busque en el exterior la consecución de estos objetivos.

Por su parte, las bodegas de la muestra de segunda o posteriores generaciones poseen unas motivaciones propias para la exportación. Así, la relación entre la supervivencia de la empresa y el deseo de exportar es negativa. Podemos afirmar que conforme menor sea el objetivo de supervivencia, mayores riesgos es capaz de asumir la empresa y por ende de salir al exterior. Parece extraerse de los resultados que el deseo de buscar estabilidad y generación de empleo en los miembros de la familia, está por detrás de una

mayor probabilidad de exportación de los vinos de las bodegas familiares de segunda o mayor generación. Por último destacar que otra de las motivaciones principales de este tipo de empresas para salir al exterior parece radicar en el seguimiento de las estrategias de los competidores más directos que poseen. El tratamiento de todos estos datos, de manera general, es al 90% de significatividad. A continuación podemos observar una serie de datos descriptivos que nos pueden ayudar a explicar las diferencias observadas. Así, las empresas de primera generación de la muestra son empresas más pequeñas y de mayor reciente creación, mientras que las de segunda y posteriores generaciones tienen un mayor número de personal en la estructura directiva, son bastante más experimentadas en los mercados y los directivos familiares se encuentran más implicados en la gestión de la bodega.

1ª Generación

		Numero de empleados	Año de Constitución de la Empresa	Número de puestos de directivos	Puestos directivos ocupados por la Familia
N	Válidos	88	88	88	88
	Perdidos	0	0	0	0
Media		9,6591	1993,94	1,82	1,38

2ª Generación y posteriores

		Numero de empleados	Año de Constitución de la Empresa	Número de puestos de directivos	Puestos directivos ocupados por la Familia
N	Válidos	84	84	84	84
	Perdidos	0	0	0	0
Media		12,5238	1979,18	2,32	1,70

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Es un hecho que la globalización de la economía ha aumentado, si cabe, la importancia de las estrategias de internacionalización para todas las empresas, y sin duda alguna también de las familiares.

Lo que se pretendía con este trabajo era determinar si las empresas familiares llevan a cabo un proceso de internacionalización diferente a las empresas no familiares por el mero hecho de su carácter familiar.

La **hipótesis 1** proponía la existencia de diferencias significativas entre las empresas familiares y las empresas no familiares a la hora de fijar los objetivos necesarios para el proceso de expansión internacional. Tal y como ha quedado reflejado a través del contraste de medias efectuado, dicha hipótesis **queda confirmada empíricamente**, lo que nos lleva a afirmar que, además de tener objetivos puramente familiares (seguridad y estabilidad financiera, oportunidades profesionales de los miembros de la familiar y aumentar el prestigio familiar), las bodegas familiares tienen objetivos empresariales diferentes que las bodegas no familiares a la hora de expandirse internacionalmente.

Así, las bodegas familiares buscan la salida al exterior como vía natural en pro de la supervivencia de la propia empresa y con objeto de aprovechar excesos en sus capacidades productivas del mercado internacional. Podemos sugerir pues, que fijan

unos objetivos más centrados en una política de estabilización del mercado más cercano y que tienen una reacción más pasiva a la internacionalización que las bodegas no familiares. Estas, por contra, vinculan su proceso de salida al exterior con objetivos más centrados en un concepto más economicista y quizás más estratégicos.

Una vez determinadas las diferencias en la fijación de objetivos entre empresa familiar y empresa no familiar a la hora de llevar a cabo el proceso de expansión internacional, la **hipótesis 2** proponía la existencia de diferencias significativas en los objetivos que llevan a internacionalizarse en función de en qué generación se encuentre la empresa familiar. Para contrastar esta hipótesis hemos utilizado un análisis de la varianza (ANOVA), a través del cual ha quedado reflejado que dicha hipótesis **queda verificada empíricamente**, lo que nos lleva a afirmar que la generación al frente de la bodega familiar condiciona el proceso de internacionalización.

Así, se confirma que la llegada de jóvenes generaciones a la dirección aporta nuevos recursos. Esas generaciones pueden haber adquirido las habilidades y conocimientos necesarios para entrar en los mercados internacionales y que los fundadores no tienen; además, previsiblemente, están impacientes por demostrar sus capacidades mediante la introducción de cambios estratégicos. Y así lo demuestra la investigación empírica, ya que las bodegas familiares dirigidas por la segunda y siguientes generaciones muestran mayor propensión e intensidad exportadora que las bodegas dirigidas por la primera generación.

Por último, el último objetivo del trabajo lo cubrimos con la **hipótesis 3,** a través de la cual queríamos contrastar si las empresas familiares que se encuentran en primera generación tienen objetivos y razones diferentes para exportar que las empresas que se encuentran en segundas o sucesivas generaciones. Efectivamente hemos podido identificar numerosos objetivos divergentes entres las bodegas familiares en función de la generación en la que se encuentren, por lo que dicha hipótesis **queda confirmada empíricamente**.

El presente trabajo, indudablemente cuenta con carencias y con áreas de mejora. Así, quizás seria interesante tratar de efectuar este estudio teniendo en cuenta la contextualización de las bodegas. En este sentido, el tratamiento o análisis por diferentes denominaciones de origen pudiera arrojar resultados más concluyentes y aplicables a cada región vitivinícola española. Otro aspecto en el que no hemos podido arrojar más luz, es si la existencia o no de protocolos dentro de la empresa familiar condiciona el hecho de exportar. Por último, caso de conocerse el compromiso exportador (porcentaje de exportación sobre el total de ventas)…se pudiera realizar un estudio mediante ecuaciones estructurales.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, R. Y REEB, D. (2003a). “Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500”. *Journal of Finance*, 58 (3), pp. 1301-1327.

ARIÑO, A. (2005). “Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar”, en Garrido, M. y Furgado, J.M. (coords.). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*. Tomo VI, pp. 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.

ARIÑO, A.; CAPPUYNS, K.; GALLO, M. A.; MÁÑEZ, I. (2000). “El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas”, *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S.B. y SMYRNIOS, K.X. (2002). "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, Vol. 15, nº 1, pp. 45-58.

BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. (1976). "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 54, nº 4, pp. 105-114.

BARNEY, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

BARNEY, J.; WRIGHT, M. Y KETCHEN, D.J. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625-641.

BARRY, B. (1975). "The Development of Organization Structure in the Family Firm". *Journal of General Management*, Vol. 3, nº 1, pp. 42-60.

BLANKENBURG HOLM, D. (1995). "A network approach to foreign market entry", en Möller, K., y Wilson, D. (Eds.), *Business Marketing, An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

BRUSH, C.G. (1992). "Factors motivating small companies to internalize the effect of firm age". Tesis no publicada. Boston University.

CAMISÓN, C. (2000). "La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

CAMISÓN, C., GIL, M.T., MARTÍNEZ, T. (1997). "La empresa española del mueble: internacionalización y definición del ámbito estratégico". *Información Comercial Española*, nº 761, pp. 81-99.

CANALS, J. (1994). "La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores". McGraw-Hill, Madrid.

CARLSSON, G.; KARLSSON, K. (1970). "Age, Cohorts and the Generation of Generations", *American Sociological Review*, Vol. 35, pp. 710-718.

CASILLAS, J.C. (Coord.) (2005). "Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar". PriceWaterHouseCoopers e Instituto de la Empresa Familiar, Documento 132.

CASILLAS, J. C., Y ACEDO, F. J. (2005). "Internationalisation of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement". *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, nº 2, pp. 134 - 151.

CASILLAS, J.C.; DÍAZ, C. y VÁZQUEZ, A. (2005). "La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones". Thomson Paraninfo.

CAÑAS, L.; FUENTES, G.; SÁNCHEZ, S.; VALLEJO, M. C. (2000). "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

CAPPUYNS, K. (2000). "Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 23, pp. 22-32.

CHETTY, S., Y BLANKENBURG HOLM, D. (2000). "Internationalization of small to mediumsized manufacturing firms: a network approach", International Business Review, Vol. 9.

CHRISMAN, J.J; CHUA, J.H. y LIZT, R. (2003). "A unified systems perspectiva of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, nº. 4, pp. 467-472.

CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas, Civitas, Madrid.

CLAVER, E.; MOLINA. J Y QUER, D. (2000). "UN Enfoque Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Familiar". *I Congreso Nacional de*

Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de la Empresa Familiar. Valencia, septiembre, pp. 419-447.

CLAVER, E., RIENDA, L., Y QUER, D. (2007). "The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies". *Journal of General Management*, Vol. 33, nº 1, pp. 1-16.

DAILY, C. M.; DOLLINGER, M. J. (1991). "Family Firms are Different", *Review of Business*, Vol. 13, nº 1-2, pp. 3-5.

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, nº 2, pp. 107-120.

DE ARQUER, J. (1992). "Pyme y empresa familiar", *Alta Dirección*, nº 166, pp. 459-464.

DUNNING, J.H. (1973). "The Determinants of International Production". *Oxford Economic Papers*, Vol. 25, pp. 289-336.

DUNNING, J. H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity". *International Business Review*, Vol. 9, nº 2, pp. 163–190.

DUNNING, J. H. (2001). "The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future". *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, nº 2, pp. 173–190.

DUNNING, J. H. (2006). "Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business". *Transnational Corporations*, Vol. 15, nº 1, pp. 173–227.

ERDENER, C., & SHAPIRO, D. M. (2005). "The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm". *Management and Organization Review*, Vol. 1, nº 3, pp. 411–436.

ESTRELLA TOLENTINO, P. (2001). "From theory to a paradigm: Examining the eclectic paradigm as a framework in international economics". *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, nº2, pp. 191–209.

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 ORTIZ, R. (2005). "Modos de entrada I. Exportaciones e I.D.E., en Casillas, J. C. (coord.): "Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar", PriceWaterHouseCoopers e Instituto de la Empresa Familiar, documento 132, pp. 59-72.

FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M. J. (2001). "Estrategias y estructuras de la pyme ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 256-271.

FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M. J. (2005b). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors", *Family Business Review*, 18(1), pp. 77-89.

FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M. J. (2008). "La empresa familiar y sus recursos". En Casillas, J.C. (ed.): "La Internacionalización de la empresa familiar", pp. 69-92. Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Sevilla, Sevilla.

FOSS, N.J. (1998). "The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, nº 3, pp. 133-149.

FIGUEIRA-DE-LEMOS, F.; JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (2011). "Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model". *Journal of World Business*, Vol. 46, nº2, pp. 143-153.

FREEMAN, S.; HUTCHINGS, K.; LAZARIS, M. Y ZYNGIER, S. (2010). "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm". *International Business Review*, Vol. 19, nº1, pp. 70-84.

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, Universidad de Jaén, Jaén, enero.

FUENTES LOMBARDO, G.; HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. Y VALLEJO MARTOS, M.C. (2008). "Razones para crecer en la Empresa Familiar: Un análisis comparativo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, nº 3, pp. 15-34.

GALLO, M. (1995). "Empresa Familiar: Textos y casos". Editorial Praxis, Barcelona.

GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 67-85.

GALLO, M.; GARCÍA PONT, C. (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*, Vol. 9, nº 1, pp. 45-59.

GALLO, M. Y LUOSTARINEM, R. (1993). "Internacionalización: un Cambio Desafiante para las Empresas Familiares", En Gallo, M. (1993): La Empresa Familiar 4. Estudio y Ediciones IESE, S.L., pp. 91-101.

GALLO, M. A.; VILASECA, A. (1996). "Finance in Family Business". *Family Business Review*, Vol. 9, nº 4, pp. 387-401.

GEORGE, G., WIKLUND, J., & ZAHRA, S. A. (2005). "Ownership and the internationalization of small firms". *Journal of Management*, Vol. 31, nº. 2, pp. 210-233.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; NUÑEZ-NICKEL, M.; GUTIERREZ, I. (2001). "The role of family ties in agency contracts". *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 81-95.

GRAVES, C. Y THOMAS, J. (2004). "Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective". *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(1), pp- 7-27.

GRAVES, C. Y THOMAS, J. (2006). "Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective." *Family Business Review*, Vol. 19, nº 3, pp. 207–224.

GRAVES, C. Y THOMAS, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of Family Firms: an examination of family influence." *Family Business Review*, Vol. 21, nº 2, pp. 151–167.

GUILLÉN, M. (2004). "La internacionalización de las empresas españolas", *Historia Empresarial ICE*, 812, pp. 211-224.

GUISADO, M. (2002). "Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros". Pirámide, Madrid.

HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I. (2003). "A unified systems perspective of family firm performance", Journal of Business Venturing, Vol. 18, nº. 4, pp. 451-465.

HARRIS, D., MARTINEZ, J.I. Y WARD, J.L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 159-174.

HITT, M.; HOSKISSON, R. Y KIM, H. (1997). "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798.

HOOPES, D.G.; MADSEN, T.L. Y WALKER, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: "Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 889-902.

IFERA (2003b). “Family businesses dominate”, *Family Business Review*, Vol. 16, nº 4, pp. 235-240.

JAVALGI, R.G.; GRIFFITH, D.A. Y WHITE, D.S. (2003). “An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms”. Journal of Services Marketing, Vol. 17, nº 2, pp. 185-201.

JOHANSON, J., Y MATTSON, L.-G. (1988). “Internationalization in industrial systems- a network approach”, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-31.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1977). “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development foreign commitments”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, Nº 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1990). “The mechanism of internationalisation”, *International Marketing Review*, Vol. 7, nª 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (1993). “Management of internationalization”. In L. Zan, S. Zambon, & A. M. Pettigrew (Eds), *Perspectives on strategic change*: 43–71. London: Kluwer Academic Publishers.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (2003). “Business relationship learning and commitment in the internationalization process”. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, nº 1, pp- 83–101.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (2006). “Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model”. *Management International Review*, Vol. 46, nº2, pp. 1–14.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”. Journal of International Business Studies, Vol. 40, pp.- 1411- 1431.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. (2010). “Markets as networks: implications for strategy-making”. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIN, P. (1975). “The internationalisation of the firm - four swedish cases”, *Journal of Management Studies*, pp. 305-322.

JONES, M. V., Y COVIELLO, N. E. (2005). “Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time”. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, nº 3, pp. 284–304.

KATSIKEAS, C.S. Y MORGAN, R.E. (1994). “Differences in perceptions of exporting problems base don firm size and export market experience”. *European Journal of Marketing*, Vol. 28, nº 5, pp. 17-35.

LA PORTA, R.; LÓPEZ DE SILANES, F. Y SHELEIFER, A. (1999). “Corporate ownership around the world”. *The journal of finance*, 54 (2), 471-517.

LAU, C.-M., NGO, H.-Y., YIU, D.W. (2010). “Internationalization and organizational resources of Chinese firms”, *Chinese Management Studies* 4 (3), pp. 258-272.

LITZ, R.A. (1995). “The family business: Toward definitional clarity”, *Family Business Review*, pp. 71-81.

MARTÍNEZ, A; LÓPEZ, F; FERNÁNDEZ, M; TEJERINA, F. (2001). “Internacionalización de la Empresa y Elección del Modo de Entrada en los Mercados Exteriores. Un enfoque institucional”. Septem Ediciones, Oviedo.

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, nº 1, pp. 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, nº 4, pp. 53-64.

MORCK, R.; YEUNG, B. (2003). “Agency Problems in Large Family Business Groups”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, nº 4, pp. 367-382.

NIETO, M. J. (1999). "Decisiones estratégicas de la empresa familiar: innovación e internacionalización". *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos.

OKOROAFO, S. (1999). "Internationalization of Family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.". *Family Business Review*, Vol. 12, nº 2, pp. 147-158.

PEZDERKA, N. Y SINKOVICS, R. (2010). "A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization". *International Business Review*.

PINHO, J.-C. (2007). "The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices". *International Marketing Review*, Vol. 24, nº 6, pp.715-734.

RENAU, J.J. (1996). "El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa". *Revista asturiana de economía*, nº 6, pp. 41-61.

ROBSON, M. J.; KATSIJEAS, C., Y BELLO, D. (2008). "Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity". *Organization Science*, Vol. 19, nº 4, pp. 647–665.

SANTANA, D. J.; CABRERA, M. K. (2001). "Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares". *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. Y JOHANSON, J. (2010). "Internationalization as an entrepreneurial process". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, nº 4, pp. 343-370.

SEIJO MARCOS, E. Y MENÉNDEZ REQUEJO, S. (2004). "Internacionalización de las Grandes Empresas Familiares Españolas". XVI Congreso ACEDE, *Conocimiento y Competitividad*, Murcia, 19-21 de septiembre.

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, nº 1, pp. 1-35.

STOIAN, C. Y FILIPPAIOS, F. (2008). "Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI Evidence from international Greek investments". *International Business Review*, Vol. 17, pp. 349–367.

STOIAN, M.; RIALP, A. Y RIALP, J. (2011). "Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses". *International Business Review*, Vol. 20, nº 2, pp. 117-135.

UHLANER, L.M. (2005). "The use of the Guttman scale in development of family orientation index for small-to-medium-sized firms". *Family Business Review*, Vol. 18, nº 1, pp. 41-56.

VAHLNE, J. Y NORDSTRÖM, K. (1993). "The internationalisation process: impact of competition and experience", *International Trade Journal*, Vol. 7, nº 5, pp. 529-548.

VAHLNE, J.; IVARSSON, I, Y JOHANSON, J. (2011). "The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model". *International Business Review*, Vol. 20, nº 1, pp. 1-14.

VILLAREAL, O. (2005). "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, nº 2, pp. 55-73.

WARD, J.L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices". *Family Business Review*, Vol. 10, nº. 4, pp. 323-337.

WARD, J. L.; ARONOFF, C. E. (1994). "How Family Affects Strategy", *Small Business Forum*, Vol. 12, nº 2, pp. 85-90.

WRIGHT, P., FERRIS, S.P., SARIN, A. Y AWASTHI, V. (1996). “Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking”. *Academy Management Journal*, Vol. 39, pp. 441-463.

YANG, C.H.; CHEN, J.R. Y CHUANG, W.B. (2004). “Technology and export decision”. Small Business Economics, Vol. 22, pp. 349-364.

YEUNG, H. (2000). “Limits to the growth of family-owned Business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong”. *Family Business Review*. Vol. 13, nº 1, pp. 55-70

ZAHRA, S.A. IRELAND, R.D. Y HITT, M.A. (2000). “International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance”, *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 925-950.

ZAHRA, S. A. AND GEORGE, G. (2002). “International Entrepreneurship. The Current Status of the Field and Future Research Agenda” in M. Hitt, R. Ireland, M. Camps and D. Sexton (Eds.), *Strategic Leadership: Creating a New Midset*, Blackwell, London.

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

SERVICIO DE PUBLICACIONES

Teléfono: (+34) 941 299 187
publicaciones@adm.unirioja.es
http://publicaciones.unirioja.es