

TESIS DOCTORAL

2019

VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES. INFLUENCIA EN EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN ALCANZADO Y RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO OBTENIDO

Autor: OSCAR JAVIER VARAS DE LA FUENTE

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA Y
EMPRESA**

DIRECTORA: DRA. D^a. BEATRIZ RODRIGO MOYA
CO-DIRECTORA: DRA. D^a. RAQUEL ARGUEDAS SANZ

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
(UNED)**

**VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
FAMILIARES. INFLUENCIA EN EL NIVEL
DE INTERNACIONALIZACIÓN
ALCANZADO Y RELACIÓN CON EL
RENDIMIENTO OBTENIDO**

OSCAR JAVIER VARAS DE LA FUENTE

**DIRECTORA: DRA. D^a. BEATRIZ RODRIGO MOYA
CO-DIRECTORA: DRA. D^a. RAQUEL ARGUEDAS SANZ**

2019

AGRADECIMIENTOS

En estas líneas quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de un modo u otro han contribuido a la culminación del presente trabajo de investigación.

En primer lugar, vaya mi más sincero agradecimiento a la Profesora Doctora María José Pérez Rodríguez, Profesora Titular del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, ya que fue quien encendió en mí el interés por el estudio de las empresas familiares y su internacionalización y guió mis primeros pasos en esta investigación.

Además quiero agradecer a mis Directoras de Tesis, la Doctora Beatriz Rodrigo Moya (Profesora Titular del Departamento de Organización de Empresas de la UNED) y la Doctora Raquel Arguedas Sanz (Profesora Titular del Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la UNED), por sus valiosos consejos, por su continuo ánimo y por la confianza depositada en este trabajo.

Y por supuesto, como no agradecer a mi querida familia, a mi esposa Gloria y a mi hijo David, que me han ofrecido su apoyo incondicional en todo momento, y me han cedido parte del tiempo de atención familiar para dedicarlo al desarrollo de esta Tesis Doctoral.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN	19
ABSTRACT.....	23
Capítulo 1. Introducción	27
1.1. ORIGEN DE LA TESIS Y OBJETIVOS	29
1.2. ESTRUCTURA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....	34
Capítulo 2. El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar..	37
2.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	43
2.2. CUESTIONES DIRECTIVAS Y ESTRATÉGICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	50
2.3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	55
2.4. RELACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN-RENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	60
2.5. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	62
2.5.1. Factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar	62

Índices

2.5.2. Cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar	65
2.5.3. El proceso de internacionalización de la empresa familiar	67
2.5.4. Relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar	71
Capítulo 3. Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar. El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento.....	73
3.1. ENFOQUES SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN... 76	
3.1.1. El modelo de internacionalización incremental o gradual	77
3.1.1.1. El modelo de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul	78
3.1.1.2. El modelo de internacionalización de Johanson y Vahlne	82
3.1.2. La Teoría de las Nuevas Empresas Internacionales	89
3.1.3. La Teoría de las Empresas Nacidas de Nuevo Globales.....	94
3.1.3.1. El modelo original de Bell et al. (2001)	94
3.1.3.2. El modelo integrador de Bell et al. (2003)	95
3.2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION Y EL RENDIMIENTO 97	
3.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR..... 102	
3.3.1. El proceso de internacionalización de la empresa familiar	107
3.3.2. Internacionalización y rendimiento en la empresa familiar	114
Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis.....	117

4.1. INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES	120
4.1.1. Propiedad y gestión familiar	121
4.1.2. La entrada de nuevas generaciones	124
4.1.3. Pertenencia a un grupo empresarial	125
4.1.4. Inversión directa en el extranjero	126
4.2. INFLUENCIA DE LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES	129
4.2.1. Vía de internacionalización gradual y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares	130
4.2.2. Vía de internacionalización acelerada y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares	132
Capítulo 5. Metodología.....	137
5.1. MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES	140
5.1.1. Selección de la muestra	140
5.1.2. Definición de variables	141
5.1.3. Método de análisis.....	144
5.2. MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO SEGÚN LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGUIDA.....	146

Índices

5.2.1. Selección de la muestra.....	146
5.2.2. Definición de variables	148
5.2.3. Método de análisis.....	150
Capítulo 6. Análisis y Resultados.....	153
6.1. ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES.....	155
6.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO SEGÚN LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGUIDA	165
Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	175
7.1. CONCLUSIONES	177
7.1.1. Revisión de la literatura sobre internacionalización de la empresa familiar	177
7.1.2. Influencia de la velocidad de inicio del proceso sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares	177
7.1.3. Relación entre internacionalización y rendimiento según la vía de internacionalización seguida	179
7.2. CONTRIBUCIONES.....	184
7.2.1. Influencia de la velocidad de inicio del proceso sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares	184
7.2.2. Relación entre internacionalización y rendimiento según la vía de internacionalización seguida	185

Índices

7.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	187
7.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	188
REFERENCIAS	191
A N E X O S	221

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución artículos analizados por revistas	41
Tabla 2. Dimensiones en las Vías de Internacionalización de las Empresas Familiares	113
Tabla 3. Test Validez Modelo Efectos Fijos en Secciones Cruzadas (empresas) y Períodos (años)	151
Tabla 4. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares	155
Tabla 5. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Pertenencia a grupo empresarial.....	156
Tabla 6. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Inversión Directa en el Extranjero	156
Tabla 7. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares Exportadoras según Generación Familiar	156
Tabla 8. Diferencias en Medias entre Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares. Internacionalización Temprana.....	157
Tabla 9. Diferencias en Medias entre Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares. Internacionalización a partir del mercado local	157
Tabla 10. Matriz de Correlación. Internacionalización Temprana.....	159
Tabla 11. Matriz de Correlación. Internacionalización a Partir del Mercado Local	159
Tabla 12. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Internacionalización Temprana	160
Tabla 13. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Internacionalización a Partir del Mercado Local	160
Tabla 14. Modelos de Regresión. Internacionalización Temprana	161
Tabla 15.- Modelos de Regresión. Internacionalización a Partir del Mercado Local ..	162

Índices

Tabla 16. Resumen Verificación Hipótesis. Efectos Velocidad Inicio Internacionalización	165
Tabla 17.- Diferencias en Medias entre Vía Tradicional y Vía Acelerada.....	166
Tabla 18. Matriz de Correlación. Vía Tradicional.....	166
Tabla 19. Matriz de Correlación. Vía Acelerada.....	166
Tabla 20. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Vía Tradicional y Vía Acelerada	167
Tabla 21.- Regresión Internacionalización-Rendimiento. Vía Tradicional.....	168
Tabla 22.- Regresión Internacionalización-Rendimiento. Vía Acelerada.....	170
Tabla 23.- Resumen Verificación Hipótesis. Relación Vía de Internacionalización - Rendimiento.....	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Modelo Original del Proceso de Internacionalización	83
Figura 2. El Modelo Revisado del Proceso de Internacionalización.....	84
Figura 3. El Modelo de Uppsala 2017	86
Figura 4. Elementos Necesarios y Suficientes para Nuevas Empresas Internacionales Sostenibles	92
Figura 5. Modelo Específico de Investigación: Propensión e Intensidad de Internacionalización en las Empresas Familiares. Internacionalización Temprana .	128
Figura 6. Modelo Específico de Investigación: Propensión e Intensidad de Internacionalización en las Empresas Familiares. Internacionalización a Partir del Mercado Local	128
Figura 7. Modelo Específico de Investigación: Relación entre Internacionalización y Rendimiento en las Empresas Familiares. Influencia de la Vía Utilizada.....	135
Figura 8. Representación Gráfica. Vía Tradicional.....	172
Figura 9. Representación Gráfica. Vía Acelerada	172

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991- Junio 2019.....	223
Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar.....	233
Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar	249

RESUMEN

Las empresas familiares son uno de los principales motores de la economía de la mayoría de los países, en general, y de España, en particular, por su contribución a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo. Según el Instituto de Empresa Familiar Española (2018), las empresas familiares representan el 88,8% del tejido empresarial español, el 66% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 57,1% del empleo en el sector privado.

En los últimos años, la internacionalización se ha convertido en una estrategia fundamental para las empresas familiares, habiendo crecido de manera significativa el número de estas empresas que expanden su actividad hacia mercados internacionales. Según KPMG (2017), el 76% de las empresas familiares españolas tienen presencia en mercados extranjeros y el 70% de ellas ha aumentado su actividad en el extranjero en el último año.

Las empresas familiares cuentan con un conjunto de recursos únicos o “*familiness*” originados en la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa. Son estos recursos los que juegan un papel importante en el proceso de internacionalización, estableciendo diferencias importantes con las empresas no familiares.

En este sentido, la literatura sobre el tema es contradictoria. Algunos autores han encontrado limitaciones en la internacionalización de este tipo de empresas (Fernández y Nieto, 2005; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Gallo y García-Pont, 1996; Gallo, Tapiés y Cappuyns, 2004; Li, 2007; Okoroafo, 1999; Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006), mientras que otros autores han observado que el conjunto único de recursos de las empresas familiares puede aumentar la voluntad de expansión internacional (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Calabrò y Mussolino, 2013; Chen, 2011; Claver, Rienda y Quer, 2008; Claver, Rienda y Quer, 2009; Pukall y Calabrò, 2014; Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng, 2005; Zahra, 2003).

En nuestra investigación queremos profundizar en el proceso de internacionalización de las empresas familiares y en la relación existente entre el proceso seguido y el rendimiento obtenido. Para ello, planteamos los siguientes objetivos:

1. Elaborar un estado de la cuestión de los estudios sobre la internacionalización de la empresa familiar.
2. Analizar, organizar y clasificar la bibliografía existente relacionada con el proceso de internacionalización de las empresas familiares en un marco teórico que permita entender el avance registrado en el conocimiento e identificar los vacíos que justifiquen la presente investigación.
3. Analizar cómo el proceso de internacionalización seguido influye tanto en la participación en el mercado internacional (propensión) como en el nivel de internacionalización alcanzado (intensidad).

4. Estudiar la relación entre la vía de internacionalización seguida por las empresas familiares y su influencia en el rendimiento empresarial.

En cuanto al primer objetivo, hemos procedido a revisar los trabajos publicados en un conjunto de 28 revistas especializadas en empresa familiar, internacionalización y negocios internacionales, dirección y estrategia, economía y empresa, emprendimiento y marketing, para el período 1991 a junio de 2019, habiendo obtenido un total de 90 artículos que tratan la internacionalización. Hemos clasificado dichos artículos atendiendo a diversos factores: revista, año de publicación, autores, país de domicilio, sector y enfoque analítico utilizado. A continuación, hemos clasificado los artículos sobre internacionalización a partir de los siguientes tópicos: factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar, cuestiones directivas y estratégicas, proceso de internacionalización y relación internacionalización-rendimiento.

En relación con el segundo objetivo planteado, el enfoque se ha centrado en las principales teorías sobre el proceso de internacionalización referido a las empresas en general para poder analizar los estudios específicos que se han desarrollado sobre el proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento en las empresas familiares.

En cuanto a las vías de internacionalización, es preciso profundizar en el estudio de los factores específicos de las empresas familiares (propiedad y gestión familiar y relevo generacional) que incrementan la probabilidad de que una empresa inicie su internacionalización, dependiendo de la velocidad con la que inician dicho proceso.

Por lo que respecta a la influencia que las vías de internacionalización tienen sobre el rendimiento obtenido por las empresas familiares, en la revisión de la literatura no se han encontrado estudios al respecto.

A partir del marco teórico elaborado, hemos formulado dos modelos específicos de investigación. En el primero, y en relación con el tercer objetivo planteado, analizamos la relación entre la velocidad en el inicio del proceso de internacionalización (temprana o a partir del mercado local) y la internacionalización, medida a través tanto de la participación en el mercado internacional (propensión) como del nivel de internacionalización alcanzado (intensidad). Por lo que respecta al cuarto y último objetivo propuesto, investigamos la diferente relación funcional existente entre la vía de internacionalización (tradicional o acelerada) seguida por las empresas familiares y el rendimiento obtenido.

Para contrastar las hipótesis planteadas en los dos modelos específicos, hemos utilizado un conjunto de datos de panel extraídos de la Encuesta de Estrategias Empresariales para una muestra de pequeñas y medianas empresas españolas en un período de 12 años (2005-2016¹), sobre los que aplicamos modelos econométricos de regresión. Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

Por lo que respecta a la relación entre la velocidad de inicio del proceso de internacionalización y la propensión e intensidad de la internacionalización, encontramos

¹ El año 2016 es el último disponible en la base de datos de la ESEE en el momento del cierre de la Tesis.

Resumen / Abstract

diferencias entre los dos grupos definidos. En el caso de la internacionalización temprana, las características específicas de estas empresas no parecen determinar sus estrategias de internacionalización. Por el contrario, en la internacionalización a partir del mercado local, la propiedad y la participación familiar en la empresa y la pertenencia a un grupo empresarial, así como la presencia de las nuevas generaciones y un alto grado de compromiso mediante inversiones directas en el extranjero, se asocian positivamente con la internacionalización.

En cuanto a la relación funcional entre internacionalización y rendimiento, encontramos una curva en forma de U invertida para la vía tradicional y una curva en forma de S invertida para la vía acelerada. Específicamente, es la vía acelerada la que permite un incremento en el rendimiento para mayores niveles de internacionalización.

Para finalizar, se discuten las implicaciones académicas y empresariales y las limitaciones de nuestro estudio, apuntando propuestas para futuras líneas de investigación.

ABSTRACT

Family businesses are one of the main drivers of the economy in most countries, in general, and Spain, in particular, for their contribution to wealth, employment and the creation of new jobs. According to the Spanish Family Business Institute (2018), family businesses account for 88.8% of the Spanish business sector, 66% of the national Gross Value Added (GVA) and 57.1% of employment in the private sector.

In recent years, internationalization has become a key strategy for family businesses, having grown significantly the number of these companies that expand their activity to international markets. According to KPMG (2017), 76% of Spanish family businesses have a presence in foreign markets and 70% of them have increased their activity abroad in the last year.

Family businesses have a set of unique resources or “*familiness*” originated in the interaction between the family, its individual members and the company. It is these resources that play an important role in the internationalization process, establishing important differences with non-family companies.

In this sense, the literature on the topic is contradictory. Some authors have found limitations in the internationalization of this type of companies (Fernández, & Nieto, 2005; Fernández-Olmos, & Díez-Vial, 2015; Gallo, & García-Pont, 1996; Gallo, Tapies, & Cappuyns, 2004; Li, 2007; Okoroafo, 1999; Olivares-Mesa, & Cabrera-Suárez, 2006), while other authors have observed that the unique set of resources of family firms can increase the desire for international expansion (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Calabrò, & Mussolino, 2013; Chen, 2011; Claver, Rienda, & Quer, 2008; Claver, Rienda, & Quer, 2009; Pukall, & Calabrò, 2014; Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005; Zahra, 2003).

In our research we want to deepen the process of internationalization of family businesses and the relationship between the process followed and the performance obtained. To this end, we propose the following objectives:

1. Elaborate a state of the question of the studies on the internationalization of the family business.
2. Analyze, organize and classify the existing bibliography related to the process of internationalization of family business, in a theoretical framework that allows to understand the progress registered in the knowledge and to identify the gaps that justify the present investigation.
3. Analyze how the process of internationalization followed influences both the participation in the international market (propensity) and the level of internationalization reached (intensity).
4. Study the relationship between the path of internationalization followed by family businesses and their influence on business performance.

As for the first objective, we have reviewed the papers published in a set of 28 specialized journals in family business, internationalization and international business, management and strategy, economics and business, entrepreneurship and marketing, for the period 1991 to June 2019, obtained a total of 90 papers that deal with the internationalization. We have classified these articles according to different factors: journal, year of publication, authors, country of domicile, sector and analytical approach used. Next, we have classified the articles on internationalization from the following topics: factors that influence the internationalization of the family business, management and strategic issues, internationalization process, and internationalization-performance relation.

In relation to the second objective, the focus has centered on the main theories about the process of internationalization related to businesses in general in order to analyze the specific studies that have been developed on the internationalization process and its relation with the performance of family businesses.

As to the internationalization paths, it is necessary to go deeper in the study of the specific factors of the familiar businesses (family ownership and management and generational relay) that increase the probability that a business initiates its internationalization, depending on the speed with which they initiate that process.

Regarding the influence that the internationalization paths have on the performance obtained by the family businesses, in the review of the literature no studies have been found in this regard.

From the theoretical framework elaborated, we have formulated two specific research models. In the first, and in relation to the third objective, we analyze the relationship between the speed at the beginning of the internationalization process (early or from the local market) and internationalization, measured through both participation in the international market (propensity) and the level of internationalization reached (intensity). With regard to the fourth and last objective proposed, we investigated the different functional relationship between the internationalization (traditional or accelerated) followed by family firms and the performance obtained.

In order to compare the hypotheses raised in the two specific models, we used a set of panel data extracted from the Spanish Survey of Business Strategies for a sample small and medium-sized enterprises in a period of 12 years (2005-2016²), on we applied regression econometric models. The results obtained are detailed below.

Regarding the relationship between the speed of the internationalization process and the propensity and intensity of internationalization, we find differences between the two defined groups. In the case of early internationalization, the specific characteristics of these businesses do not seem to determine their internationalization strategies. On the contrary, in internationalization from the local market, family ownership and participation in the business, and belonging to a business group, as well as the presence of new

² 2016 is the latest year available in SSBS database at time of closing of this doctoral thesis.

Resumen / Abstract

generations and a high degree of commitment through direct investments abroad, are positively associated with internationalization.

As for the functional relationship between internationalization and performance, we find an inverted U-shaped curve for the traditional path and an inverted S-shaped curve for the accelerated path. Specifically, the accelerated path is the one that allows an increase in performance for higher levels of internationalization.

Finally, we discuss the academic and business implications and the limitations of our study, pointing proposals for future lines of research.

Capítulo 1

Introducción

1.1. ORIGEN DE LA TESIS Y OBJETIVOS

Las empresas familiares son aquellas que están controladas por miembros de la misma familia que gobiernan o administran una empresa, en la que trabajan algunos miembros y se espera que los miembros más jóvenes de la familia seguirán con el control sustituyendo a los mayores (Ramadani y Hoy, 2015; Ratten et al., 2017b).

La importancia de las empresas familiares en las economías de la mayoría de los países, en general, y en España, en particular, está fuera de toda discusión por su contribución a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo, convirtiéndolas en uno de los principales motores de la economía. De acuerdo con el Instituto de Empresa Familiar Española (2018), las empresas familiares representan el 88,8% del tejido empresarial español, el 66% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 57,1% del empleo en el sector privado.

En los últimos años, la globalización de los mercados ha convertido la internacionalización empresarial en una estrategia fundamental para las empresas familiares, por lo que el número de estas empresas que expanden su actividad hacia mercados internacionales se ha incrementado de manera significativa. Según KPMG (2017), el 76% de las empresas familiares españolas tienen presencia en mercados extranjeros y el 70% de ellas ha aumentado su actividad en el extranjero en el último año.

Las empresas familiares cuentan con un conjunto único de recursos (“*familiness*”) por la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003), pudiendo jugar un papel importante en el proceso de internacionalización.

La literatura sobre el tema es contradictoria. Algunos autores han encontrado limitaciones en la internacionalización de este tipo de empresas porque son menos propensas a la internacionalización (Gallo, Tapies y Cappuyns, 2004; Okoroafo, 1999) y cuentan con recursos y capacidades limitados que delimitan su actuación internacional (Fernández y Nieto, 2005; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Gallo y García-Pont, 1996; Li, 2007; Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006).

Sin embargo, otro grupo de autores han observado que el conjunto único de recursos de las empresas familiares puede aumentar la voluntad de expansión internacional (Zahra, 2003). En este sentido, los propietarios de las empresas familiares son más propensos al riesgo (Calabrò y Mussolino, 2013; Chen, 2011; Pukall y Calabrò, 2014; Zahra, 2003), pueden asumir mayores niveles de riesgos cuando el objetivo es la conservación de la riqueza socioemocional (SEW) asociada a la familia (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012), tienen una orientación a largo plazo (Astrachan, 2003; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Claver, Rienda y Quer, 2008; Claver, Rienda y Quer, 2009) y suplen la falta de recursos a través de relaciones de red (Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng, 2005).

El interés por el estudio de la internacionalización de las empresas familiares está fundamentado en la importancia que la adopción de esta decisión estratégica supone como vía de crecimiento y de consolidación de su posición en el mercado, así como vía de supervivencia en muchas ocasiones. Con la pretensión de estructurar una investigación seria y rigurosa sobre el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares, el primer objetivo de la presente Tesis Doctoral se centra en la revisión de la literatura existente sobre internacionalización de la empresa familiar para dibujar un estado de la cuestión que sirva para identificar, analizar y reflexionar sobre las investigaciones realizadas en este campo y encontrar vacíos de conocimiento que sirvan para identificar una serie de gaps existentes y de posibles líneas de investigación futuras. Por lo tanto, el primer objetivo de esta Tesis consiste en:

1. Elaborar un estado de la cuestión de los estudios sobre la internacionalización de la empresa familiar.

Como veremos a lo largo del presente trabajo, los temas de estudio dentro de la internacionalización de la empresa familiar pueden agruparse en cuatro ámbitos: 1) los factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar, 2) las cuestiones estratégicas y directivas sobre la internacionalización de la empresa familiar, 3) el proceso de internacionalización de la empresa familiar y 4) la relación entre internacionalización y rendimiento.

Partiendo de la identificación de los gaps encontrados en los cuatro ámbitos de investigación indicados, el investigador ha elegido centrarse en el tercero y cuarto, es decir, el proceso que siguen las empresas familiares cuando se internacionalizan y la relación entre internacionalización y rendimiento. Entendemos que es preciso profundizar en el conocimiento de dicho proceso de internacionalización y de la relación internacionalización-rendimiento para poder obtener conclusiones que permitan ampliar el conocimiento científico existente y generar unas conclusiones para ayudar a los directivos de estas empresas a iniciar y/o mejorar los procesos de internacionalización.

A partir de aquí, el segundo objetivo consiste en:

2. Analizar, organizar y clasificar la bibliografía existente relacionada con el proceso de internacionalización de las empresas en general y de las empresas familiares, en particular, en un marco teórico que permita entender el avance registrado en el conocimiento e identificar los vacíos que justifiquen la presente investigación.

Una vez elaborado un marco teórico general sobre el proceso de internacionalización de la empresa familiar, a continuación nos centramos en el tercer objetivo de esta Tesis Doctoral que es el siguiente:

3. Analizar cómo el proceso de internacionalización seguido influye tanto en la participación en el mercado internacional (propensión) como en el nivel de internacionalización alcanzado (intensidad), formulando, a tal efecto, un modelo específico de investigación.

Entendemos que no sólo el tipo de proceso sino también las características específicas de las pequeñas y medianas empresas familiares pueden matizar y justificar la existencia de diferentes resultados. En este sentido, nuestro estudio explora si las pequeñas y medianas empresas familiares presentan diferentes resultados en cuanto a propensión y a intensidad internacional, en función del momento en el que inician el proceso.

Pero la internacionalización no siempre aumenta el rendimiento de las empresas. En el contexto general de la relación entre internacionalización y rendimiento, algunos estudios plantean diferentes relaciones no lineales entre ambas variables: en forma de U (Capar y Kotabe, 2003; Ruigrok y Wagner, 2003); en forma de U invertida (Daniels y Bracker, 1989; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Gomes y Ramaswamy, 1999; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997); en forma de S (Contractor, Kumar y Kundu, 2007; Contractor, Kundu y Hsu, 2003; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Lu y Beamish, 2004; Rugman y Oh, 2010); en forma de M (Almodóvar y Rugman, 2014) y en forma de W (Fernández-Olmos, Gargallo-Castel y Giner-Bagües, 2016).

La falta de consenso en los estudios publicados puede deberse a cómo las empresas han seguido su proceso de internacionalización (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015) ya que las empresas desarrollan este proceso por distintas vías (Kuivalainen, Sundquist, Saarenketo y McNaughton, 2012) en base a dos planteamientos: una vía tradicional o gradual y una vía repentina o acelerada (Belso-Martínez, 2006; Sui, Yu y Baum, 2012).

Entendemos que no sólo la vía sino también las características específicas de las pequeñas empresas familiares pueden matizar y justificar la existencia de diferentes resultados. En este sentido, nuestro estudio explora si las pequeñas y medianas empresas familiares siguen diferentes modelos no lineales en la relación internacionalización-rendimiento en función de la vía de internacionalización abordada.

En este sentido, a continuación nos centramos en el cuarto objetivo de esta Tesis Doctoral que es el siguiente:

4. Estudiar la relación entre la vía de internacionalización seguida por las empresas familiares y su influencia en el rendimiento empresarial.

Para la consecución de los objetivos tercero y cuarto, analizamos un conjunto de datos de panel correspondiente a una muestra de pequeñas y medianas empresas familiares españolas para un período de 12 años (2005-2016), extraídos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE). A partir de la muestra obtenida, y por lo que

Capítulo 1. Introducción

respecta al objetivo tercero, vamos a buscar el tipo de relación que existe entre la velocidad de inicio del proceso (temprana y a partir del mercado local) y la propensión y la intensidad de internacionalización alcanzada. A continuación, y para cumplir el objetivo cuarto, nos centraremos en analizar cómo afecta la vía de internacionalización seguida (tradicional y acelerada) sobre la relación entre el grado de internacionalización y el nivel de rendimiento obtenido.

Con nuestro trabajo queremos contribuir a la investigación sobre internacionalización de la empresa familiar de varias formas.

En primer lugar, establecer una revisión de la literatura existente sobre internacionalización de la empresa familiar que permita dibujar un marco conceptual sobre el tema.

En segundo lugar, y a partir de la revisión de la literatura, pretendemos cubrir el gap existente por la ausencia de suficientes estudios sobre la relación entre proceso de internacionalización y propensión e intensidad internacional en las empresas familiares (y en particular, en las pequeñas y medianas empresas familiares), analizando la influencia de la participación familiar, la presencia de las nuevas generaciones y los efectos combinados con otras variables, como la pertenencia a un grupo empresarial y la inversión directa en el extranjero, que no ha sido tratado suficientemente.

Por último, en tercer lugar, pretendemos ofrecer evidencia empírica sobre si las vías de internacionalización juegan un papel activo en la determinación de los resultados de las empresas en general, analizando si la relación entre internacionalización y rendimiento difiere en función de la vía seguida en el proceso de internacionalización.

También pretendemos contribuir aportando implicaciones de carácter práctico que ayuden a los propietarios y directivos de las pequeñas y medianas empresas familiares a la correcta elección de su estrategia de internacionalización, en cuanto a la elección del grado de intensidad exportadora y de la vía de internacionalización que les pueda llevar al éxito en su proceso de internacionalización. Asimismo, se pretende facilitar una

aproximación a los niveles de intensidad exportadora en los que los rendimientos se hacen decrecientes, en función de la vía de internacionalización a seguir.

1.2. ESTRUCTURA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

La estructura de la investigación elegida para plasmar por escrito el proceso forjado encuentra su lógica en los pasos que el propio investigador ha seguido en la construcción reflexiva del estudio del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares. El trabajo cuenta con seis capítulos (además del presente capítulo 1 de Introducción y los de Referencias y Anexos) que tienen una coherencia con los objetivos presentados y con los pasos del proceso de investigación seguido que, a su vez, se definen para dar respuesta a las preguntas de investigación. Estos capítulos son los siguientes:

- **Capítulo 2:** El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar.
- **Capítulo 3:** Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: el proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento.
- **Capítulo 4:** Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis.
- **Capítulo 5:** Metodología.
- **Capítulo 6:** Análisis y Resultados
- **Capítulo 7:** Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.
- **Referencias.**
- **Anexos.**

Capítulo 1. Introducción

Presentamos, a continuación, algunas indicaciones sobre el contenido de los distintos capítulos. A tal cometido, dedicamos los siguientes párrafos.

En la primera parte de nuestro trabajo, que se corresponde con el capítulo 2, se pretende dibujar el estado de la cuestión de los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar. Para ello, y partiendo del trabajo de Kontinen y Ojala (2010a), se ha procedido a una revisión de la literatura sobre dicho campo de estudio, para el período comprendido entre 1991 y junio de 2019, identificándose cuatro ámbitos de investigación: factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar, cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar, el proceso de internacionalización de la empresa familiar y la relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar. El capítulo se cierra estableciendo las conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura sobre internacionalización de la empresa familiar, reflexionando sobre la situación actual de cada uno de los cuatro ámbitos contemplados, con la intención de identificar y justificar la contribución que queremos hacer con nuestra investigación.

En el capítulo 3, a partir de la revisión del estado de la cuestión sobre la internacionalización de la empresa familiar, profundizamos en dos de los ámbitos de estudios detectados, en concreto, la construcción de un marco teórico sobre el proceso de internacionalización seguido por las empresas familiares y de la relación entre internacionalización y rendimiento. Este marco teórico servirá de base para configurar el modelo específico de investigación, que se desarrolla en el capítulo 4.

El capítulo 4 tiene como objetivo plantear el modelo específico para el estudio del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares y su relación con el rendimiento. En este capítulo se formulan las hipótesis de investigación y se concretan dos modelos específicos de investigación.

En el capítulo 5 se explica brevemente la metodología de investigación utilizada para la contrastación de los dos modelos de investigación planteados.

Capítulo 1. Introducción

Por su parte, en el capítulo 6 se detalla el análisis y los resultados obtenidos en ambos modelos de investigación.

Finalmente, el capítulo 7 recoge las principales conclusiones del trabajo efectuado, analizando los principales hallazgos del estudio, así como sus contribuciones más relevantes, el enunciado de las limitaciones existentes y las futuras líneas de investigación que se abren con nuestro trabajo de investigación.

El último bloque del trabajo recoge las referencias citadas y los anexos, que contienen toda la información adicional de utilidad para entender el estudio realizado.

Capítulo 2

El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Con el fin de plantear el objetivo y el marco teórico de la presente investigación sobre la internacionalización de la empresa familiar, hemos procedido, en primer lugar, a una revisión de la literatura sobre dicho ámbito de estudio.

Siguiendo la metodología de Kontinen y Ojala (2010a) para el período 1991-2008 que les ha permitido identificar y clasificar un total de 25 artículos, hemos revisado la literatura para cubrir el gap existente en el período comprendido entre enero de 2009 y junio de 2019.

Para ello, se han revisado tanto las publicaciones más importantes en empresa familiar (*Entrepreneurship Theory and Practice*, *Family Business Review*, *Journal of Business Venturing* y *Journal of Small Business Management*) como en internacionalización (*International Business Review* y *Journal of International Business Studies*). La elección de las revistas de empresa familiar se basa en los rankings de adecuación publicados y que consideran que más del 75% de los artículos que tratan sobre empresa familiar aparecen en las cuatro revistas citadas (Chrisman, Steier y Chua, 2008; Debicki, Matherne, Kellermanns y Chrisman, 2009; Chrisman, Kellermanns, Chan y Liano, 2010) y que cerca del 70% de los artículos que tratan sobre negocios internacionales aparecen publicados en las dos revistas referenciadas (Kiss, Danis y Cavusgil, 2012). Fruto de esta revisión, se han identificado artículos publicados en otras revistas académicas diferentes sobre: dirección y estrategia (*Advances in Management*, *Baltic Journal of Management*, *European Management Journal*, *International Journal of Management Practice*, *Journal of General Management*, *Journal of Management*, *Journal of Management and Governance*, *Management and Organization Review*), economía y empresa (*Atlantic Review of Economics*, *Business Research Quarterly*, *Global Journal of Business Research*), emprendimiento (*International Journal of Business Innovation and Research*, *Journal of Business and Entrepreneurship*, *Journal of International Entrepreneurship*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*), empresa familiar (*Journal of Family Business Strategy*), negocios internacionales (*International Business Research*, *International Journal of Globalization*

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

and Small Business, International Studies of Management & Organization, Journal of World Business, Management International Review) y marketing (*International Marketing Review*). Finalizado el proceso de revisión, se han obtenido un total de 90 artículos publicados sobre internacionalización de la empresa familiar en 28 revistas académicas diferentes³.

En el Anexo 1 se relacionan los 90 artículos revisados, con indicación del año de publicación, el nombre de la revista, los autores, el país y el sector de las empresas de los estudios empíricos, así como el enfoque analítico utilizado, lo que ha permitido realizar una primera aproximación sobre el fenómeno objeto de estudio.

De acuerdo con los artículos identificados, podemos comentar que el mayor número de publicaciones se encuentran en la principal revista en materia de empresa familiar (*Family Business Review*) con un total de 13 estudios, seguida de *International Business Review* con 10 estudios. En la Tabla 1 se resume la distribución de los artículos por revistas.

Hasta el año 2005 el número de publicaciones no pasa de dos al año. En 2005 se produce un pico de publicaciones, con 5 artículos, y en los años 2006 y 2007 se publican 4 y 3 artículos, respectivamente. Es a partir de 2011 cuando se produce un nuevo impulso en la publicación de investigaciones sobre internacionalización de la empresa familiar, año en el que se publican 7 artículos que se incrementan hasta 10 en 2012, 2013 y 2016. Este incremento de publicaciones se vincula con el creciente interés que la investigación sobre la internacionalización de la empresa familiar está cobrando en los últimos años, dada la gran importancia que esta estrategia tiene para las empresas familiares.

³ Además de los artículos indicados sobre la internacionalización de la empresa familiar, en el capítulo 3 hacemos una revisión sobre internacionalización fuera de las revistas específicas de empresa familiar para poder utilizar las teorías, los conceptos y aquellas cuestiones que puedan resultar necesarias para la investigación posterior.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Tabla 1. Distribución artículos analizados por revistas

Nombre de la revista	Nº artículos
Advances in Management (AM)	1
Atlantic Review of Economics (ARE)	1
Baltic Journal of Management (BJM)	1
Business Research Quarterly (BRQ)	1
Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	5
European Management Journal (EMJ)	2
Family Business Review (FBR)	13
Global Journal of Business Research (GJBR)	1
International Business Research (IBRe)	1
International Business Review (IBR)	10
International Journal of Business Innovation and Research (IJBIR)	1
International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	9
International Journal of Management Practice (IJMP)	1
International Marketing Review (IMR)	2
International Studies of Management & Organization (ISMO)	2
Journal of Business and Entrepreneurship (JBE)	1
Journal of Business Venturing (JBV)	2
Journal of Family Business Strategy (JFBS)	4
Journal of General Management (JGM)	1
Journal of International Business Studies (JIBS)	3
Journal of International Entrepreneurship (JIE)	4
Journal of Management (JOM)	1
Journal of Management and Governance (JMG)	3
Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	6
Journal of Small Business Management (JSBM)	6
Journal of World Business (JWB)	4
Management and Organization Review (MOR)	3
Management International Review (MIR)	1
Total	90

Fuente: Elaboración propia.

Los artículos han sido escritos por 151 autores diferentes, solos o en colaboración. Como puede observarse, los autores que más investigaciones han realizado y en los que, por tanto, hemos centrado la atención para orientar nuestro proceso de investigación son los siguientes: Kontinen y Ojala (6 artículos en colaboración); Calabrò junto con Basco, Brogi, Campopiano, Huse, Mussolino, Pukall, Santulli y Torchia (7 artículos); Graves junto con Shan y Thomas (5 artículos); Claver, Rienda y Quer y Arregle con Durán, Hitt,

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Mari, Naldi, Nordqvist y Van Essen (3 artículos). Siguen con 2 artículos, los siguientes autores: Cabrera-Suárez con Olivares-Mesa; Chen en solitario y junto con Hsu y Chang; Crick con Bradshaw y Chaudry; Fernández y Nieto; Gallo con García-Pont y con Sveen; Kao en solitario y con Chang y Kuo; Lin en solitario y junto con Liu y Cheng; Monreal-Pérez con Sánchez-Marín y con Merino y Sánchez-Marín; Okoroafo en solitario y con Koh; Segaro en solitario y con Larimo y Jones; Tsang y Zahra en solitario y con George y Wiklund.

En cuanto a los países en los que están domiciliadas las empresas utilizadas para los estudios, destaca, en primer lugar, España, seguido de Finlandia, Taiwán, Italia, Australia, Alemania, China, Noruega, USA, Singapur, Reino Unido y Suecia. Si nos fijamos en los sectores a los que pertenecen las empresas, la mayoría de los estudios específicos se han centrado en el Sector de Manufactura (Fabricación). Los artículos que no se han dirigido a sectores específicos ascienden a 45 (en el Anexo 1 figuran como “Varios”) y corresponden a aquellas investigaciones en las que las muestras utilizadas se han basado en las empresas del país en cuestión, sin distinguir por sectores.

Por último, por lo que respecta al enfoque analítico utilizado, observamos que la mayor parte de los estudios han sido empíricos, destacando el uso de modelos de regresión (43 artículos) y el método del estudio de casos (17 artículos), además de 7 artículos de tipo conceptual.

De todos los artículos revisados, cabe destacar que en los años 2010, 2011 y 2012 los investigadores Kontinen y Ojala publican 6 artículos en otras tantas revistas, cuyo trabajo empírico se basa en la misma muestra (el estudio de casos de 8 empresas familiares finlandesas), considerando en cada uno de los artículos diversos aspectos de la internacionalización de la empresa familiar (proceso de internacionalización, capital social de los emprendedores familiares, reconocimiento de oportunidades internacionales a través de redes débiles, reconocimiento de oportunidades internacionales a través de nuevas relaciones formales, influencia de la participación de socios externos y de la familia en el Consejo de Administración). Estos trabajos nos han permitido conocer los ámbitos de estudio más importantes en la internacionalización de la empresa familiar.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Siguiendo la clasificación realizada por Kontinen y Ojala en el año 2010 sobre internacionalización de la empresa familiar para el período 1991-2008, nosotros hemos ampliado la clasificación revisando los artículos sobre internacionalización de la empresa familiar para el período 2009 - Junio 2019, considerando los mismos ámbitos de investigación que ellos (factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar, con 48 artículos; cuestiones directivas y estratégicas, con 28 artículos y proceso de internacionalización, con 26 artículos), y añadiendo un cuarto ámbito adicional (relación internacionalización-rendimiento con 6 artículos), de acuerdo con el objetivo planteado en el trabajo. En el Anexo 2 se presentan los artículos junto con la categoría a la que pertenecen, además de un resumen de las principales conclusiones del artículo en cuestión (dieciocho de los artículos examinados tratan cuestiones relativas a dos de las categorías, por lo que se enumeran como pertenecientes a ambas categorías).

A continuación, pasamos a comentar cada uno de los cuatro ámbitos de investigación establecidos en el citado Anexo 2: factores que influyen en la internacionalización, cuestiones directivas y estratégicas, el proceso de internacionalización de la empresa familiar y relación internacionalización-rendimiento en las empresas familiares.

2.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El conjunto de artículos que analizan los factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar (48 artículos) se centra en diferenciar aquellos factores que actúan como inhibidores de los procesos de internacionalización de los que favorecen dichos procesos.

Entre los trabajos que analizan factores inhibidores de los procesos de internacionalización, existe un primer grupo que analizan la falta de voluntad para aceptar el asesoramiento de expertos externos, las dificultades en la contratación de nuevos gerentes con responsabilidad internacional, el miedo a perder el control y los sistemas de información y control poco desarrollados (Gallo y Sveen, 1991). En este sentido, el

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

control familiar y la alta holgura organizativa (indicada por los recursos que se pueden implantar de una manera flexible) influyen negativamente en la decisión de internacionalizarse (Liu, Lin y Cheng, 2011).

Gallo y García-Pont (1996) descubren otros factores inhibidores que son la orientación del producto al cliente nacional, la falta de recursos financieros o familiares preparados para la internacionalización, la resistencia del equipo de gestión a la internacionalización, la falta de voluntad para formar alianzas con otras empresas y las luchas de poder dentro de las empresas familiares.

Otro factor inhibidor analizado es la especial percepción de los riesgos por parte de estas empresas (Casillas y Acedo, 2005). Asimismo, la autofinanciación que caracteriza a la empresa familiar limita el compromiso internacional (Claver et al., 2009).

En cuanto a los efectos de la propiedad y la gestión familiar, la participación de la familia propietaria en la gestión influye negativamente en la propensión a la exportación (Cerrato y Piva, 2012), aunque, una vez que se ha tomado la decisión de salir al exterior, no se observan diferencias significativas con las empresas no familiares tanto en el grado como en el alcance geográfico de la internacionalización (Cerrato y Piva, 2012). Por su parte, Merino, Monreal-Pérez y Sánchez-Marín (2015) no encuentran una relación significativamente estadística entre los factores relacionados con la propiedad y la gestión familiar y la internacionalización. De acuerdo con Bannò y Trento (2016), la participación familiar en la propiedad se asocia negativamente con la internacionalización, siendo mayor para las empresas que no tienen directivos externos y menor para las empresas sin sucesores, mientras que la participación en la dirección no tiene ningún efecto. Además, la participación familiar está negativamente relacionada con el número de filiales en países distantes psíquicamente, aunque la edad de la empresa frena este efecto negativo (Baronchelli, Bettinelli, Bosco y Loane, 2016). Por su parte, Ramón-Llorens, García-Meca y Duréndez (2017) encuentran que el porcentaje de miembros familiares que participan en la gestión no predicen significativamente la propensión a exportar.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

La relación de propiedad del CEO impacta negativamente en las ventas internacionales de las empresas familiares y de las no familiares (Calabrò, Torchia, Pukall y Mussolino, 2013). Asimismo, el CEO y la alta dirección del equipo directivo aumentan la aversión al riesgo de gestión, así como el alcance y la escala de la internacionalización (George, Wiklund y Zahra, 2005). Si bien la participación estratégica del consejo contribuye positivamente a las ventas internacionales en las empresas no familiares, no llega a ser significativa cuando sólo nos fijamos en las empresas familiares (Calabrò et al., 2013). A menos que los directivos de empresas familiares tengan la libertad de actuar de forma autónoma, la posibilidad de beneficiarse internacionalmente de la capacidad de innovación puede ser limitada (Thomas y Graves, 2004).

Por último, en esta batería de factores que limitan la internacionalización, se encuentra la aportación de Okoroafo (1999), según el cual las empresas familiares supervisan el entorno internacional de forma irregular y no integran los acontecimientos mundiales en sus decisiones internas. Las familias propietarias de empresas con independencia de su generación no supervisan los mercados extranjeros, el deseo de relaciones con empresas familiares de propiedad extranjera, etc. También sienten que sus empresas no se ven afectadas por la competencia extranjera (Okoroafo y Koh, 2010).

Una vez revisados los estudios que apuntan factores que no favorecen o inhiben la internacionalización, vamos a repasar, a continuación, las aportaciones de otros investigadores que han encontrado diversos factores que facilitan la internacionalización de las empresas familiares.

Gallo y García-Pont (1996) apuntan como factores positivos en la internacionalización de la empresa familiar la posibilidad de oportunidades de trabajo para los miembros de la familia en la estructura de los negocios internacionales, la residencia de miembros de la familia en diferentes países, la orientación general a largo plazo de la empresa familiar, la mayor velocidad en la toma de decisiones, la posibilidad de alianzas con otras empresas familiares y la ausencia de líderes familiares claros. A estos factores, podríamos añadir que la visión y los objetivos, así como la discreción

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

engendrada por el control familiar influyen en la internacionalización de las empresas familiares (Chua, Chrisman, Steier y Rau, 2012).

Graves y Thomas (2008) indican que el nivel de compromiso hacia la internacionalización y los recursos financieros disponibles, que provendrán de la capacidad de generación de los mismos (Ramón-Llorens et al, 2017), facilitan la internacionalización de las empresas familiares, así como la capacidad de comprometerse y utilizar los recursos financieros para desarrollar las capacidades requeridas. El uso de Internet y las inversiones en tecnología de la información tienen una influencia positiva en la internacionalización y el crecimiento organizativo de la empresa familiar (Davis y Harveston, 2000). Casillas y Acedo (2005) apuntan que la mayor antigüedad y tamaño de la empresa, facilitan las decisiones de internacionalización de la empresa familiar. De acuerdo con Piva, Rossi-Lamastra y De Massis (2013), en la industria de alta tecnología, las nuevas empresas familiares presentan una propensión a la internacionalización más alta que las no familiares.

Por su parte, Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper (2013) proponen una relación no lineal, en forma de J, entre la participación de la familia en el consejo de administración y la internacionalización de las ventas. En este mismo sentido, Calabrò, Campopiano, Basco y Pukall (2017) descubren que una alta participación de los miembros no familiares en la estructura de gobierno tiene un impacto positivo en el ritmo de internacionalización de las empresas familiares, y que esta relación está mediada por la orientación empresarial internacional de la empresa. Santulli, Torchia, Calabrò y Gallucci (2019) encuentran una relación en forma de U entre la concentración de la propiedad familiar y el grado de internacionalización, y que la riqueza socioemocional (SEW) modera esta relación de tal manera que las empresas familiares con una distribución equitativa de acciones entre los principales accionistas familiares alcanzan mayores grados de internacionalización cuando el nivel de SEW es alto.

La llegada de las nuevas generaciones al gobierno de la empresa familiar se ha visto como un elemento que favorece la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005; Menéndez-Requejo, 2005; Merino et al., 2015). La participación de las nuevas

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

generaciones puede entenderse como un episodio particular que puede conducir a una “era” de rápida y dedicada internacionalización de la empresa familiar (Calabrò, Brogi y Torchia, 2016). En este sentido, Okoroafo (1999) indica que en el caso de que una empresa familiar no se involucre en el negocio internacional en la primera o en la segunda generación es probable que lo haga en la tercera generación. No obstante, de acuerdo con Okoroafo y Koh (2010), el nivel generacional no es determinante, ya que existe una notable consistencia y similitud en la visión de la internacionalización independientemente de la generación de los propietarios.

Segaro (2012) descubre la existencia de una relación positiva entre la propiedad, el gobierno, el equipo de alta dirección y la internacionalización en las pequeñas y medianas empresas familiares. La internacionalización está positiva y significativamente relacionada con la propiedad familiar y las empresas con mayor propiedad familiar son más propensas a internacionalizarse (Chen, 2011). En este sentido, el estudio de Lin (2012) concluye que la existencia de altos niveles de propiedad familiar influye sobre la internacionalización de la empresa familiar; y la estructura de propiedad determina la tasa a la que cada empresa se expande hacia los mercados exteriores (Brydon y Dana, 2011). Bjursell (2011) apunta que la propiedad familiar influye sobre el resultado de la internacionalización de la empresa acometida mediante fusiones y adquisiciones de empresas. Por su parte, Yeung (2000) aporta unas características específicas de las empresas familiares chinas, en el sentido de que la influencia del paternalismo, el nepotismo, el personalismo y la fragmentación en estas empresas es menos relevante si la empresa actúa a nivel regional o mundial.

El nivel de capital humano de la familia empresaria y la presencia de accionistas extranjeros en las pequeñas y medianas empresas influye positivamente en la internacionalización (Cerrato y Piva, 2012). Ramón-Llorens et al. (2017) añaden que el nivel académico del consejero delegado también influye en los niveles de internacionalización. Por su parte, George et al. (2005) descubren que la participación institucional y de sociedades de capital riesgo en el capital de las empresas familiares aumenta la escala de la internacionalización de estas empresas.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

De acuerdo con Arregle, Naldi, Nordqvist y Hitt (2012), la participación en la propiedad y en el consejo de administración de la empresa familiar de miembros externos puede servir como un catalizador para la internacionalización de la empresa familiar, existiendo otras variables con efectos moderadores sobre la escala y el alcance de la internacionalización tales como la competencia existente en el mercado, la rentabilidad histórica de la empresa y la participación de directivos externos ajenos a la familia.

Holt (2012) añade que la propiedad externa a la familia y la participación de los miembros familiares dentro del consejo de las empresas influyen en la magnitud y el alcance de la internacionalización de las mismas. En este sentido, las empresas familiares con niveles más altos de miembros no familiares en el consejo de administración son más propensas a internacionalizarse. La participación del consejo en las tareas de asesoramiento contribuye positivamente a la intensidad exportadora (Calabrò, Mussolino y Huse, 2009).

Tanto en las empresas familiares como en las no familiares, existe una relación positiva y significativa entre la propiedad de los inversionistas extranjeros y el nivel de las ventas internacionales (Calabrò et al., 2013). La receptividad de la familia que controla la internacionalización se vería influenciada por el éxito con el que los propietarios externos utilizan técnicas de persuasión y por cómo pueden ser vistas estas técnicas teniendo en cuenta el contexto social de la empresa (Holt, 2012).

Calabrò y Mussolino (2013) concluyen que los mecanismos formales e informales de gobierno pueden coexistir complementando y suplementando el uno al otro, influyendo positivamente en la intensidad exportadora de la pequeña y mediana empresa familiar.

Crick y Chaudry (2013) analizan los motivos de internacionalización de empresas asiáticas con filiales en el Reino Unido, encontrando diferencias entre dos grupos de empresas: a) “empresas asiáticas con orientación internacional”: aquéllas cuyas operaciones de fabricación estaban basadas en el Reino Unido, pero cuyas empresas estaban involucradas en las ventas al extranjero; b) “empresas transnacionales”: operaban

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

en dos ambientes socialmente integrados y han movilizadod recursos familiares en su país de origen, con el fin de servir a los mercados extranjeros.

Arregle, Duran, Hitt y Van Essen (2017) encuentran que las diferencias entre países en la relación empresa familiar-internacionalización se explican por la protección de los accionistas minoritarios y la confianza generalizada de las personas de otros países. Asimismo, la prevalencia de empresas familiares, medida a nivel de país, modera positivamente las exportaciones del país (Carney, Durán, Van Essen y Shapiro, 2017).

Por último, cabe indicar que Ramón-Llorens et al. (2017) descubren que las características específicas del sector al que pertenece la empresa familiar (mercado, producto/servicio y tecnología) influyen también en su internacionalización.

A modo de resumen podemos concluir que en la literatura existen estudios que apuntan factores que no favorecen o inhiben la internacionalización junto con otros que han encontrado diversos factores que facilitan la internacionalización de las empresas familiares.

En cuanto a los factores inhibidores de la internacionalización, podemos mencionar los siguientes: el miedo a perder el control de la empresa, la falta de recursos financieros o familiares, la especial percepción de los riesgos, la participación de los miembros familiares en la gestión, la falta de voluntad para aceptar el asesoramiento de expertos externos y para la contratación de directivos ajenos a la familia y los sistemas de información y supervisión del entorno internacional poco desarrollados.

Por lo que respecta a los factores favorecedores de la internacionalización, destacan, entre otros, los siguientes: la oportunidad de trabajo y la residencia en el extranjero de los directivos familiares, la orientación a largo plazo de estas empresas, la velocidad en la toma de decisiones, la posibilidad de alianzas con otras empresas familiares, la ausencia de líderes familiares, el control familiar, el uso de los recursos económicos y familiares disponibles, la utilización de la tecnología de la información, la capacidad de innovación, la antigüedad y el tamaño de la empresa, la propiedad y

dirección familiar, la riqueza socioemocional (SEW), el cambio generacional, el nivel de capital humano de la familia empresaria, la composición de la cultura de la empresa familiar, la participación de socios externos en el capital y en la dirección de la empresa familiar, las características del sector y el entorno político jurídico del país.

2.2. CUESTIONES DIRECTIVAS Y ESTRATÉGICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El conjunto de artículos que se ocupan de diferentes aspectos relacionados con la dirección y estrategia seguida por las empresas familiares en su internacionalización (28 artículos) analizan: (1) si existen diferencias sustanciales entre empresas familiares y empresas no familiares; a partir de la existencia de diferencias, (2) se plantean la profundización en aspectos directivos concretos.

La mayoría de trabajos publicados afirman que la internacionalización difiere sustancialmente entre las empresas familiares y las no familiares. Las empresas familiares efectúan un seguimiento irregular de la situación internacional y prestan muy poca atención a los acontecimientos mundiales en sus decisiones internas. En esta línea, las investigaciones plantean que las empresas familiares tienen menos probabilidades de internacionalización que las no familiares (Graves y Thomas, 2004) y las capacidades gerenciales de los directivos familiares suelen ser más limitadas que las de los directivos no familiares (Graves y Thomas, 2006).

En concreto, las empresas familiares tienen dificultades en la construcción de una cartera de recursos estratégicos, lo que dificulta el que tengan éxito a nivel internacional (Fernández y Nieto, 2006), experimentando los riesgos relacionados con la internacionalización con más fuerza que las no familiares (Claver et al., 2008), si bien la diversificación de mercados es mucho mayor en las empresas familiares que en las no familiares (Larimo, 2013). En términos relativos, las empresas familiares crean menos empresas conjuntas que las no familiares, debido a que prefieren seguir siendo independientes más que las empresas no familiares (Abdellatif, Amann y Jausaud, 2010); no obstante, según Swinth y Vinton (1993), las empresas conjuntas internacionales

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

entre empresas familiares tienen más probabilidades de éxito que las que existen entre empresas familiares y no familiares, lo que se explica por la existencia de valores similares.

Según Erdener y Shapiro (2005), la empresa internacional familiar china es analíticamente diferente de otros tipos de empresas con respecto a las ventajas de propiedad, localización e internalización definidas por el paradigma ecléctico de la producción internacional (Dunning, 1988), debido al papel de los factores culturales y económicos de este tipo de empresa.

La cultura del compromiso familiar y la orientación de la mayordomía, a menudo asociada con una orientación hacia el mercado local, pueden oponerse a la internacionalización (Segaro, Larimo y Jones, 2014).

Las empresas familiares que realizan una transición hacia empresas de control no familiar no presentan una caída en su actividad exportadora (Monreal-Pérez y Sánchez-Marín, 2017).

Sin embargo, en otros trabajos, se sugieren más similitudes que diferencias entre empresas familiares y no familiares en cuanto a la formación de paquetes de recursos necesarios para la internacionalización (Crick, Bradshaw y Chaudry, 2006), la no preferencia de los modos de ingreso indirectos en los mercados frente a los directos (Pinho, 2007) o las políticas de expatriación del personal llevadas a cabo (Abdellatif et al., 2010).

En relación con cuestiones que permiten profundizar en aspectos directivos y estratégicos concretos, Arregle, Hitt y Mari (2019) indican que la investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares no ha examinado suficientemente la heterogeneidad familiar; estos autores introducen una nueva perspectiva que se basa en el contexto y en las estructuras familiares (antropológicas y sociales) y que tiene una importancia crítica para comprender las estrategias de internacionalización de las empresas familiares.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Segaro et al. (2014) observan que la cultura del compromiso familiar y la orientación de la mayordomía, combinada con una orientación estratégica flexible del equipo directivo impactan positivamente en la internacionalización. En este sentido, Liang, Wang y Cui (2014) descubren una relación en forma de U invertida entre la participación familiar en la dirección y la probabilidad de internacionalización, mientras que el porcentaje de propiedad familiar presenta una relación en forma de U con respecto a dicha probabilidad de internacionalización.

Por otra parte, los propietarios de las empresas familiares no suelen utilizar fuentes externas para facilitar su expansión exterior y las decisiones de internacionalización son tomadas por razones estratégicas a largo plazo (Thomas y Graves, 2004). Esta visión a largo plazo, característica de las empresas familiares, está relacionada con la implicación de los socios familiares de las empresas, que se corresponde con modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional (Claver et al., 2009) y que se convierte en un indicador positivo para la escala de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares (Fernández y Nieto, 2006). Los directivos profesionales externos contratados fuera de la familia son importantes, pero sólo para niveles inferiores de propiedad familiar, lo que sugiere combinaciones sinérgicas de propiedad y gestión (D'Angelo, Majocchi y Buck, 2016).

No obstante, Claver et al. (2009) sugieren que la presencia de directivos no familiares se relaciona positivamente con los modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional. En esta línea, Chen, Hsu y Chang (2014) observan que las pequeñas y medianas empresas con altos porcentajes de propiedad familiar tienden a internacionalizarse a medida que aumenta la propiedad institucional. Por su parte, Alayo, Maseda, Iturralde y Arzubíaga (2019) consideran que el emprendimiento desempeña un papel importante en la explicación del grado de internacionalización en las empresas familiares y que una alta concentración de miembros de la familia en cargos directivos obstaculiza el proceso de emprendimiento internacional, lo que destaca la importancia de contratar directivos no familiares para promover la internacionalización.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

Debido a una mayor aversión al riesgo y a un menor acceso a la información, las empresas familiares presentan una mayor propensión para la inversión directa en los países de destino hacia las iniciativas “greenfield” frente a las adquisiciones. Sin embargo, tal propensión disminuye con la experiencia internacional, debido a la mayor capacidad de gestión profesional para superar las preocupaciones relacionadas con la familia en la toma de adquisiciones (Boellis, Mariotti, Minichilli y Piscitello, 2016).

Por lo que respecta a los grupos familiares de empresas, las empresas con mayores grados de control familiar actúan de manera más agresiva para asumir el control total sobre sus filiales extranjeras (empresas subsidiarias) en lugar de compartir el control con un socio local en forma de joint venture (Chang, Kao y Kuo, 2014). En este sentido, a medida que disminuye la incertidumbre interna, las empresas con mayor participación familiar en el consejo tienen una mayor propensión a elegir subsidiarias de propiedad absoluta, modo de entrada de FDI de alto compromiso (Kao y Kuo, 2017). Y cuanto mayor sea la probabilidad de que la familia que ostenta el control utilice la gestión familiar en la filial y el grado más alto de propiedad piramidal en la filial, mayor será la probabilidad de que el grupo empresarial familiar opte por participar en las regiones anfitrionas (Chung, 2014).

Lu, Liang, Shan y Liang (2015) descubren un efecto moderador positivo del gobierno corporativo sobre la estrategia de internacionalización. Por su parte, Duran, Kostova y Van Essen (2017) observan que cuando la ideología del gobierno, entendida como el conjunto de valores sobre los objetivos de la sociedad, se alinea con los objetivos no económicos de las empresas familiares (por ejemplo, proteger SEW), los propietarios de estas empresas se sientan seguros y protegidos y más abiertos a aventurarse en la internacionalización.

Por último, indicar que las diferentes combinaciones de estrategia, estructura y cultura dan lugar a diferentes configuraciones de las empresas familiares y sus niveles de rendimiento internacional, que tiende a ser impulsado por un enfoque empresarial descentralizado (Swoboda y Olejnik, 2013). Zahra (2003) observa que los propietarios-directivos de las empresas familiares prefieren estrategias de maximización de ingresos

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

de determinados mercados extranjeros con los que están familiarizados, en lugar de perseguir agresivamente la internacionalización a través de varios mercados de forma simultánea.

A modo de síntesis podemos concluir que en la literatura existen estudios que apuntan diferencias con las empresas familiares en cuanto a las cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar junto con otros que encuentran similitudes.

En cuanto a las diferencias podemos citar las siguientes: menor probabilidad de internacionalización, mayor nivel de riesgo en la internacionalización y mayor diversificación de mercados, capacidades gerenciales limitadas de los directivos familiares, dificultad para construir una cartera de recursos estratégicos y creación de menos empresas conjuntas.

Por lo que respecta a las similitudes, destacan los siguientes: en la formación de los paquetes de recursos necesarios para la internacionalización, en la elección de los modos de entrada en los mercados extranjeros y en las políticas de expatriación del personal.

Además de las diferencias y similitudes con las empresas no familiares, otro grupo de estudios ofrecen los siguientes hallazgos: influencia del contexto y de las estructuras familiares (antropológicas y sociales) en las estrategias de internacionalización, relación entre probabilidad de internacionalización y participación familiar en la dirección en forma de U invertida, relación entre internacionalización y porcentaje propiedad familiar en forma de U, importancia del emprendimiento en el grado de internacionalización que es obstaculizado cuando hay una alta concentración de miembros familiares en los equipos directivos, las decisiones de internacionalización se basan en razones a largo plazo, la implicación de los socios familiares tiene una relación positiva con la escala y con el grado de compromiso internacional, la presencia de gobierno corporativo y la ideología del gobierno del país favorable hacia la empresa familiar alientan la

internacionalización y las empresas familiares maximizan los ingresos en los mercados extranjeros con los que están más familiarizados.

2.3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El conjunto de artículos que analizan el proceso de internacionalización de la empresa familiar (26 artículos) siguen, en general, las propuestas establecidas en el modelo de internacionalización de Uppsala, si bien algunos trabajos ponen de manifiesto que algunas empresas familiares se internacionalizan de manera rápida a otros países. Los objetivos que se analizan en los trabajos publicados nos permiten identificar cinco ideas fundamentales en torno al proceso de internacionalización: dónde ponen en marcha el proceso, cómo se lleva a cabo el proceso, cómo influye la generación que está al frente en el proceso, el papel de la propiedad en las vías de internacionalización y el papel que juegan las redes en el proceso. Pasamos, a continuación, a comentar los principales trabajos que respaldan las propuestas.

En primer lugar, por lo que respecta a dónde ponen en marcha el proceso de internacionalización, las empresas familiares suelen internacionalizarse en los países que están cerca desde un punto de vista geográfico y/o cultural, por lo que la mayoría de estas empresas se mueven gradualmente desde destinos psíquicamente cercanos a destinos psíquicamente más distantes (Child, Ng y Wong, 2002), principalmente debido a la prudencia causada por la presencia de la familia (Kontinen y Ojala, 2010b). Además, la distancia psíquica entre mercados puede reducirse entre las diferentes empresas matrices de una joint venture (Boyd, Goto y Hollensen, 2010). Sin embargo, Boers (2016) descubre que la distancia psíquica con el país de destino conduce a cierta selección de los mercados internacionales, pero no hay una preferencia dada para los mercados con distancia baja.

En segundo lugar, y en relación a cómo se lleva a cabo el proceso de internacionalización, las pequeñas y medianas empresas internacionalizan sus negocios después de consolidar su posición en el mercado nacional siguiendo un proceso secuencial. Una vez que las empresas familiares han acumulado los recursos y

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

capacidades necesarias para su crecimiento en el mercado nacional, están en disposición de acometer una mayor expansión en el extranjero (Segaro, 2012). El principal motor de la internacionalización parece ser el atractivo de los mercados en expansión en lugar de la reducción de los costes de producción (Singh y Wyrobek, 2013).

Según Mustafa, Ramos y Chen (2013), las características socioculturales influyen en las vías de internacionalización seguidas por las pequeñas empresas familiares. La internacionalización de las empresas familiares puede tener más que ver con aspectos psicológicos, emocionales y culturales de la empresa que con aspectos estudiados tradicionalmente (Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006). Pero sólo las variables relacionadas con el capital social tienen efecto significativo sobre la velocidad del proceso de desarrollo de las exportaciones de las empresas familiares y las variables relacionadas con el capital humano y con el capital financiero no tienen un efecto significativo en el tiempo de este proceso (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012).

Tal y como hemos apuntado previamente, las empresas familiares siguen un proceso secuencial según las proposiciones establecidas por el modelo de internacionalización de Uppsala (Claver, Rienda y Quer, 2007; Graves y Thomas, 2008). Pero este proceso secuencial puede ser acelerado por la influencia de la familia, cuando los propietarios de las empresas familiares perciben que su SEW está en riesgo (Pukall y Calabrò, 2014).

En cuanto a las formas de entrada en los mercados extranjeros, Reuber (2016) aplica la teoría del ensamblaje y propone que los procesos subyacentes a una entrada en el mercado extranjero están influenciados por las entradas anteriores en dicho mercado exterior y que la desestabilización asociada con la internacionalización es más profunda cuando la internacionalización se produce de forma rara y tardía en la vida de una empresa familiar.

Las empresas familiares favorecen los modos de ingreso indirectos de entrada en el mercado (Kontinen y Ojala, 2010b). Dentro de estos modos indirectos, las empresas familiares suelen preferir un modo de control de entrada bajo, como un acuerdo de

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

venta/representante, apoyando el enfoque gradual para la internacionalización (Singh y Wyrobek, 2013). Sin embargo, la percepción del riesgo por parte de la familia propietaria y la necesidad de control se reflejan en la preferencia por los modos de entrada directos (Boers, 2016). No obstante, en la inversión extranjera directa se ve que las empresas familiares tienen una manera menos formal o estructurada de recogida de información y de realización de análisis que las no familiares (Tsang, 2002).

A causa de la aversión al riesgo y a la orientación a largo plazo, las empresas familiares son más propensas a identificar la primera oportunidad internacional a través de descubrimientos accidentales y las oportunidades internacionales posteriores se suelen identificar a través de búsquedas orientadas, en las que el capital familiar y el conocimiento previo del mercado son importantes (Zaefarian, Eng y Tasavori, 2016).

Además de la vía inicial y tradicional de la exportación, las empresas familiares realizan *joints ventures* (empresas conjuntas) como medio de internacionalización (Okoroafo, 1999). Según Tsang (2001), en el caso de la internacionalización de las empresas familiares chinas, el fundador tiene una fuerte participación en el establecimiento de operaciones internacionales y tiende a mantener un control total.

En tercer lugar, en cuanto a la influencia de la generación familiar al frente del proceso de internacionalización, Graves y Thomas (2008) observan que algunas empresas familiares se internacionalizan rápidamente a varios países después de que la siguiente generación toma las riendas; estas empresas se denominan “nacidas de nuevo (renacidas) globales”, siguiendo el modelo de Bell, McNaughton y Young (2001) y Bell, McNaughton, Young y Crick (2003). Esta idea está acorde con la investigación de Fernández y Nieto (2005), quienes descubren que el compromiso y el alcance hacia la internacionalización se asocian positivamente con la segunda generación.

En cuarto lugar, por lo que respecta al papel de la propiedad en las vías de internacionalización seguidas por las empresas familiares, una estructura de propiedad fragmentada lleva a la internacionalización por la vía tradicional, mientras que una base de propiedad concentrada provoca empresas “nacidas globales” o “nacidas de nuevo

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

globales” (Kontinen y Ojala, 2012a). Con respecto a los procesos de internacionalización de la empresa, las empresas familiares optan por una velocidad rápida, un alcance limitado y un ritmo irregular de internacionalización, cuando la propiedad familiar es alta (Lin, 2012).

Por último, en cuanto al papel de las redes en el proceso de internacionalización, se observa que cuando las empresas familiares empiezan a internacionalizarse tienen que encontrar nuevas redes para ganar el capital social puente que les permita realizar operaciones en el extranjero (Kontinen y Ojala, 2011a). La creación de redes tiene un efecto positivo en la cantidad de conocimiento para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares (Basly, 2007) y en la identificación de oportunidades internacionales (Zaefarian et al., 2016). En este sentido, la participación de las empresas familiares en las redes de relaciones con los diferentes grupos de interés les puede proporcionar ciertos recursos y conocimientos que pueden ser útiles para la entrada en los mercados extranjeros (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012). Y la adquisición del conocimiento del mercado internacional está positivamente relacionada con la intensidad de la colaboración entre los miembros de la red, cuando existe una alta confianza en la red establecida (Cesinger, Hughes, Mensching, Bouncken, Fredrich y Kraus, 2016).

En los trabajos se reconocen las oportunidades internacionales mediante el establecimiento de nuevas relaciones formales en lugar de utilizar los vínculos informales o familiares existentes (Kontinen y Ojala, 2011c). En este sentido, las empresas familiares reconocen las oportunidades a través de lazos débiles buscando los contactos pertinentes en las exposiciones y ferias de comercio internacionales (Kontinen y Ojala, 2011a, b y c). Sin embargo, según Graves y Thomas (2004), las empresas familiares no suelen obtener dichos efectos positivos, ya que su estrategia es poco propensa a participar en la creación de redes con otras empresas.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

También se observa que los emprendedores familiares tienen un gran número de agujeros estructurales⁴ no sólo en el inicio de las operaciones internacionales, sino también después de varios años de funcionamiento en el extranjero. Estos empresarios, en lugar de tratar de abarcar agujeros estructurales, se concentran en el desarrollo de la red de cierre con los agentes y el personal de la filial (Kontinen y Ojala, 2012b).

A modo de síntesis podemos concluir que en la literatura existen estudios que se ocupan de los siguientes aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de las empresas familiares: el lugar donde inician el proceso (países cercanos psíquica y geográficamente); cómo se lleva a cabo el proceso (después de consolidar la posición en el mercado local y de acumular los recursos y capacidades necesarios, siguen un proceso secuencial, aunque también siguen vías aceleradas y favorecen los modos de ingreso indirectos, aunque también apuestas la inversión directa en el extranjero); la presencia de las segundas y sucesivas generaciones favorece la internacionalización rápida e intensiva de la vía denominada nacidas de nuevo globales; una estructura de propiedad familiar fragmentada en muchos miembros favorece las vías de internacionalización tradicional, mientras que la estructura concentrada favorece las vías rápidas e intensivas); las redes

⁴ Los dos mecanismos de red más importantes que proporcionan capital social son los agujeros estructurales y el cierre de red (Burt, 1992; Coleman, 1988). La visión tradicional de capital social hace hincapié en los efectos positivos de cierre de la red, es decir, vínculos cohesionados, en cuanto a los beneficios de la red social (Coleman, 1988). Sin embargo, según la teoría de agujeros estructurales (Burt, 1992), el capital social se deriva de las posibilidades permitidas por lazos separados, es decir, por la falta de cierre de la red. Burt (2005) define un agujero estructural como “un lugar en una red que podría crear valor”. Existe un agujero estructural entre dos personas o grupos cuando ninguna de las partes es consciente del valor disponible si se trataran de coordinar en algún momento. De acuerdo con la teoría de agujeros estructurales (Burt, 1992), los beneficios del capital social resultan de la diversidad de información y de las oportunidades de intermediación creadas por la falta de conexiones entre grupos separados en redes sociales. Las relaciones que actúan como puentes hacia otros grupos, como las empresas, pueden ser resultado de acontecimientos tales como la creación de equipos multifuncionales, convenios interinstitucionales, o reuniones profesionales que reúne a personas de diferentes grupos (Burt, 2000). La intermediación de la red también puede ser indirecta, si hay una persona / empresa que tiene una fuerte conexión con otra persona que es importante para la empresa (Burt, 2000); este puede ser el caso, por ejemplo, cuando el representante o agente extranjero de la empresa tiene fuertes relaciones con los clientes que el personal de la sede central no tiene.

Por lo que respecta al cierre de la red, se crea por una red de personas fuertemente interconectadas (Burt, 2000). Por lo tanto, el cierre de la red se refiere a las redes en las que todo el mundo está conectado de tal manera que nadie puede escapar a la atención de los demás.

juegan un papel importante en la internacionalización de las empresas familiares, ya que les pueden proporcionar recursos y capacidades necesarios para iniciar el proceso.

Con nuestra investigación queremos profundizar en los efectos que la velocidad de inicio del proceso de internacionalización (temprana o de desde el inicio y a partir del mercado local) tienen sobre la probabilidad de internacionalización y sobre la intensidad de los niveles de internacionalización alcanzados en las empresas familiares, ampliando el conocimiento existente, estudio que desarrollamos posteriormente en los capítulos 4, 5 y 6 de esta Tesis doctoral.

2.4. RELACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN-RENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El conjunto de artículos que analizan la relación existente entre la internacionalización y el rendimiento de la empresa familiar es muy reducido (6 artículos). Dos de ellos tratan el efecto de la propiedad y gestión familiar sobre la relación indicada; otros dos comparan el rendimiento obtenido por estas empresas frente a sus contrapartes no familiares; el quinto estudia la forma de la relación funcional entre internacionalización y rendimiento; y el sexto establece una relación positiva entre el enriquecimiento de la cartera de marcas desarrolladas externamente y el rendimiento internacional. Pasamos, a continuación, a comentar estos trabajos.

Tsao y Lien (2013) descubren que la gestión familiar modera positivamente la relación entre la internacionalización y el rendimiento/innovación, ya que dicha gestión de la familia ayuda a mitigar los problemas de agencia asociados a la internacionalización. Sin embargo, Lu et al. (2015) observan que a pesar de que la internacionalización tiene un impacto positivo en el crecimiento de las empresas familiares, presenta un impacto negativo en su rentabilidad.

Además, las empresas familiares son más rentables que las no familiares cuando se involucran de forma conjunta en la diversificación de productos y en la diversificación internacional (Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012). En este sentido, las pequeñas y medianas empresas familiares tienen mejores resultados en el mercado internacional,

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

logrando un ROA superior al de sus contrapartes no familiares, a través de la generación de márgenes de beneficio (ROS) superiores (Graves y Shan, 2014).

Fernández-Olmos et al. (2016) concluyen que la dimensión familiar modera la relación entre internacionalización y rendimiento de la empresa dibujando una curva en forma de W.

Denicolai, Hagenb, Zucchellaa y Dudinskayac (2019) descubren que la actitud de la empresa para enriquecer la cartera de marcas con marcas comerciales desarrolladas externamente está asociada positivamente con el rendimiento internacional de la misma; y que esta relación es moderada por la propiedad familiar, de tal forma que disminuye con la presencia de la familia en una posición dominante.

Como conclusión podemos observar que existe un gap importante en la investigación sobre la relación entre la internacionalización de las empresas familiares y el rendimiento obtenido, no habiéndose encontrado estudios que se ocupen de la influencia que la vía de internacionalización seguida por este tipo de empresas tiene en la forma funcional de dicha relación, lo que nos abre una oportunidad para el desarrollo de una investigación en esta área que permita llenar el gap detectado, ampliando el conocimiento existente, que desarrollamos posteriormente en los capítulos 4, 5 y 6 de esta Tesis doctoral.

En el Anexo 3 se sintetizan los cuatro ámbitos de investigación establecidos en el Anexo 2 (factores que influyen en la internacionalización, cuestiones directivas y estratégicas, el proceso de internacionalización de la empresa familiar y la relación entre internacionalización y rendimiento en la empresa familiar), con indicación de los principales puntos identificados en cada ámbito.

2.5. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para completar el estado de la cuestión sobre la internacionalización de la empresa familiar y encontrar y justificar el ámbito concreto de estudio para la presente investigación, pasamos a reflexionar sobre la situación actual de cada una de las sub-áreas contempladas previamente con la intención de identificar y justificar la contribución que queremos hacer en nuestra investigación. Para ello hemos revisado el marco de las recomendaciones para investigaciones futuras encontradas en los artículos analizados. Entendemos que el cuerpo de conocimientos en internacionalización de la empresa familiar es aún reducido y todavía queda mucho por hacer, existiendo muchas posibilidades para la investigación futura ya que el tema es de interés tanto para la empresa como para los investigadores del área.

2.5.1. Factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar

Los factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar, puestos de manifiesto en los artículos revisados, se recogen en el Anexo 3.

En la actualidad sigue sin consensuarse una definición única de lo que se entiende por empresa familiar, y estas diferencias de conceptualización, pueden ser la causa de los diferentes resultados obtenidos por los investigadores en cuanto a la influencia de los diferentes factores específicos de las empresas familiares en su internacionalización.

Algunos factores inhiben la internacionalización (el miedo a perder el control de la empresa, la especial percepción de los riesgos motivada por las características específicas de estas empresas, falta de recursos y capacidades y la falta de voluntad para contratar expertos externos ajenos a la familia). Por el contrario, otro grupo de factores favorecen de la internacionalización (la orientación a largo plazo de estas empresas, el control familiar que facilita la velocidad en la toma de decisiones, el uso de los recursos económicos y familiares disponibles, el cambio generacional, la posibilidad de alianzas con otras empresas familiares y la participación de socios externos en el capital y en la dirección).

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

La amplia investigación sobre los factores no está tampoco exenta de posibilidades futuras para seguir avanzando en el conocimiento e idiosincrasia de la empresa familiar. Esta investigación no va tanto en línea con la identificación de los mismos, sino con la repercusión que dichos factores tienen en determinadas variables que no han sido objeto de estudio en los trabajos previos.

En primer lugar, debería continuarse con la búsqueda de una definición de empresa familiar que contemple los distintos modelos de familias existentes en la actualidad. En este sentido, se puede profundizar en el trabajo de Ratten, Ramadani, Dana, Hoy y Ferreira (2017b), quienes apuntan que el concepto de familia ha ido cambiando debido a los cambios en la sociedad, por lo que puede ser útil tomar una definición más moderna de familia. La estructura de las familias ha ido cambiando a medida que más personas asocian a la familia con relaciones basadas en la amistad y el amor, en lugar de relaciones puramente de sangre o familiares. También sería interesante profundizar en la investigación de Arregle et al. (2019), quienes introducen una nueva perspectiva para la investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares que se basa en el contexto y tiene una importancia crítica para comprender las estrategias de estas empresas familiares. Todo ello podría llevar a los investigadores a centrarse en una comprensión liberal de lo que significa la familia y las diferentes connotaciones culturales en la economía internacional. En este sentido, se necesita investigación futura en torno a una definición más amplia de familia para ver si los procesos de internacionalización de las empresas familiares han sido subestimados o mal especificados.

En segundo lugar, sería conveniente realizar estudios sobre los recursos utilizados por las empresas familiares para compensar su falta de recursos financieros durante la internacionalización, utilizando la visión basada en los recursos (Barney, 1991). En este sentido, se puede profundizar en la investigación de Sirmon y Hitt (2003), quienes sugieren cinco características únicas que pueden diferenciar a las empresas familiares de las no familiares: el capital humano, el capital social, el capital de supervivencia, el capital paciente y las estructuras de gobierno. Estos recursos únicos pueden afectar a la internacionalización a través de las formas especiales en que las empresas familiares buscan relaciones de confianza con un profundo conocimiento específico de la industria,

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

una internacionalización gradual con un alto grado de paciencia y la toma de decisiones estructuradas. Las empresas familiares pueden también estar dispuestas a utilizar los recursos financieros de la familia para la internacionalización, por ejemplo, durante tiempos de crisis.

En tercer lugar, sería importante descubrir cómo la internacionalización afecta a la unidad familiar y a sus relaciones, ya que la internacionalización siempre tiene el potencial de perturbar la armonía histórica de la empresa (Kontinen y Ojala, 2010a).

Por último, también sería de interés determinar el papel que pueden desempeñar diferentes grados de propiedad de la familia y/o de gestión y la continuidad generacional (Graves y Thomas, 2008; Tsang, 2001).

De todo lo anterior, podemos concluir que existe la necesidad de profundizar en la definición de un concepto de empresa familiar basada en el contexto y que integre los nuevos modelos familiares. También es necesario profundizar en la investigación sobre la influencia de determinados factores de las empresas familiares en su proceso de internacionalización, tales como:

- Analizar los recursos específicos que las empresas familiares utilizan para suplir su falta de recursos financieros y humanos suficientes para acometer la internacionalización.
- Estudiar los efectos que la internacionalización podría tener en la empresa familiar, diferentes a los que se han estudiado relacionados con el crecimiento y la supervivencia.
- Investigar si la internacionalización tiene efectos “sociales” sobre la familia propietaria.
- Analizar si los diferentes grados de implicación familiar en la propiedad y/o en la dirección, tienen efectos diferentes en su grado de internacionalización.

2.5.2. Cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar

En los artículos analizados sobre cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar, podemos distinguir dos ámbitos de estudio que ofrecen posibilidades de investigación de cara al futuro: las decisiones estratégicas adoptadas en los negocios internacionales y en el espíritu emprendedor y las implicaciones sobre aspectos específicos propios de la dirección de las empresas familiares.

En la literatura analizada existen estudios que apuntan diferencias con las empresas familiares (menor probabilidad de internacionalización, mayor nivel de riesgo en la internacionalización y mayor diversificación de mercados, capacidades gerenciales limitadas y dificultad para obtener los recursos estratégicos necesarios) junto con otros que encuentran similitudes (en la obtención de los recursos necesarios y en la elección de los modos de entrada en los mercados extranjeros).

Además de las diferencias y similitudes con las empresas no familiares, un conjunto de investigaciones aborda aspectos específicos propios de este tipo de empresas (decisiones basadas en razones a largo plazo y mayor escala y compromiso internacional cuando los socios familiares están implicados en la gestión de la empresa).

Las investigaciones futuras deberían considerar, en primer lugar, las decisiones estratégicas relativas a la internacionalización que se han estudiado ampliamente en los negocios internacionales y en el espíritu emprendedor internacional en empresas no familiares. Siguiendo a Davidson (1983) y Ojala y Tyrväinen (2007), se podría plantear la hipótesis de que no habrá diferencias en la selección de los mercados extranjeros en comparación con otros tipos de empresas. No obstante, las estrategias empleadas por las empresas familiares para evitar riesgos pueden implicar que estas empresas se inclinen, mayoritariamente, por la internacionalización hacia los países que se encuentran cultural y geográficamente cercanos, seleccionando los modos de entrada en los mercados que

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

conlleven un bajo compromiso de recursos (Johanson y Vahlne, 1977; Kumar y Subramaniam, 1997).

En segundo lugar, sería recomendable realizar estudios sobre aspectos específicos de la gestión de las empresas familiares, como la parsimonia, el personalismo y el particularismo (Carney, 2005)⁵. En comparación con las no familiares, la concentración de poder libera a las empresas familiares de la necesidad de dar cuenta de sus acciones a otros grupos internos y externos, dándoles la facultad de tomar decisiones por su cuenta en cuanto a los modos de internacionalización a emplear. Las empresas familiares emplean criterios idiosincrásicos para establecer metas que se apartan de los típicos problemas de maximización de utilidades de las empresas no familiares. Además, la toma de decisiones estratégicas en la internacionalización de las empresas familiares puede explicarse a través de la perspectiva de la “riqueza socio-emocional”, propuesta por Gomez-Mejia, Makri y Kintana (2010)⁶.

De lo comentado, podemos concluir que es necesario profundizar en los aspectos directivos y estratégicos relacionados con las decisiones de internacionalización en la empresa familiar, lo que sugiere que todavía existen necesidades de investigación en este ámbito, tales como:

⁵ La propensión a la parsimonia deriva del hecho de que las empresas familiares toman decisiones estratégicas con la riqueza personal de la familia. El alineamiento de los incentivos que reducen al mismo tiempo los costes de agencia y motiva la eficiencia pueden ser etiquetados de parsimonia e indican una tendencia a la conservación de los recursos y la asignación cuidadosa en relación con otros modos de gobierno. Los propietarios contratan a directivos profesionales por su experiencia y se espera de ellos el empleo de criterios de decisión racional, aunque los derechos de control permiten a la familia intervenir en los asuntos de la empresa para sustituirlos por otros criterios particularistas de su elección (Carney, 2005).

⁶ Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes (2007) sostienen que la capacidad de ejercer la autoridad, el goce del control personal, un sentido de pertenencia, el afecto, la intimidad, así como un papel activo en la dinastía familiar forman una dotación socio-emocional (SEW) que muchas de las empresas familiares creen que es fundamental mantener. Sobre la base de este concepto, Gomez-Mejia, Cruz, Berrone y De Castro (2011) desarrollan la teoría de la agencia del comportamiento (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998) como la principal teoría subyacente de SEW. De acuerdo con esta teoría, según el tipo de decisión, los propietarios de empresas familiares se encuentran en “modo de pérdida” o “modo de ganancia” (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998). Por tanto, los propietarios familiares no son, a priori, aversos o propensos al riesgo, siendo por lo general aversos a la pérdida, por lo que, dependiendo de la situación, estarán dispuestos a tomar grandes riesgos o ningún riesgo, teniendo SEW como su principal punto de referencia para su decisión.

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

- Verificar si las empresas familiares se apoyan en las mismas decisiones que se han estudiado ampliamente en los negocios internacionales y en el espíritu emprendedor internacional para las empresas no familiares, así como sus particularidades ligadas a sus características específicas.
- Profundizar en diferentes aspectos específicos de la gestión de las empresas familiares, ligados a sus características específicas y diferenciales (*familiness*), y analizar cómo estos aspectos afectan a su internacionalización.
- Analizar si las empresas tienen en cuenta la preservación de la dotación socioemocional (SEW) como principal punto de referencia a la hora de tomar decisiones estratégicas, y, en particular, en la referente a sus decisiones de internacionalización.

2.5.3. El proceso de internacionalización de la empresa familiar

En la investigación sobre el proceso de internacionalización de la empresa familiar podemos distinguir cinco ámbitos de estudio que han sido tratados de diferente forma en los artículos analizados y que ofrecen posibilidades de investigación de cara al futuro: la forma de entrada en los mercados de destino (influencia de la distancia psíquica y preferencia de los métodos indirectos), los modelos de internacionalización (tradicional después de consolidar la posición en el mercado nacional y de acumular los recursos y capacidades necesarios, pero también mediante vías aceleradas o no tradicionales), el efecto del cambio generacional (que favorece la internacionalización), la influencia de las redes (que les pueden proporcionar recursos y capacidades necesarios para iniciar el proceso) y la relación entre las vías de internacionalización.

En primer lugar, en cuanto a la forma de entrada en los mercados de destino, existe un conocimiento muy limitado, debido a la poca literatura, sobre tales mercados y las formas en que las empresas familiares hacen frente a las diferencias culturales y psicológicas en sus entradas en los mercados extranjeros. Entre las características de las empresas familiares que afectan a la forma de entrada se encuentran su limitado capital

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

financiero, la tendencia a evitar riesgos y el compromiso a largo plazo. Estas características son diferentes de las empresas no familiares, lo que puede repercutir, entre otros aspectos, en la intensidad del conocimiento utilizado en la internacionalización, ya que, de acuerdo con Ojala (2008), la distancia psíquica se basa en las experiencias personales y sentimientos de los directivos acerca de la distancia a un país y no tanto en las diferencias culturales entre los países.

En este sentido, sería conveniente investigar si las empresas familiares seleccionan de forma estratégica los mercados extranjeros a los que se dirigen o si sólo siguen las oportunidades que surgen (Graves y Thomas, 2008). El reconocimiento de la oportunidad internacional por parte de las empresas familiares puede ser diferente de la de otros tipos de empresas ya que tienen redes limitadas (Graves y Thomas, 2004) y, por lo general, carecen de recursos financieros suficientes (Gallo y García-Pont, 1996).

En segundo lugar, en relación a los modelos de internacionalización, debería utilizarse más ampliamente el denominado modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 2009; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne and Johanson, 2017) ya que las empresas familiares pueden seguir este modelo de internacionalización (gradual y progresivo) debido a su aversión al riesgo (Claver et al., 2008; George et al., 2005), lo que las llevaría a una internacionalización incremental, desde los países más cercanos en términos de distancia psíquica hasta los más alejados, y con un compromiso de recursos creciente, en función de la experiencia que van adquiriendo en los diferentes mercados. No obstante, habría que profundizar también en las formas de entrada repentinas y aceleradas (nacidas globales y nacidas de nuevo globales) definidas por Bell et al. (2001 y 2003), ya que algunos estudios han constatado que las empresas familiares también siguen estas vías de internacionalización.

En tercer lugar, el estudio del efecto del cambio generacional en la internacionalización de las empresas familiares debe analizarse de una manera más profunda. Hay estudios de los que se desprende un resultado dispar, en cuanto que la sucesión puede acelerar, frenar o no tener efecto sobre la internacionalización de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2005; Graves y Thomas, 2008). Para estudiar

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

esta cuestión, Kontinen y Ojala (2010a) recomiendan el uso de la *Teoría de la International New Venture* (Oviatt y McDougall, 1994) para poder explicar el comportamiento de las empresa familiares “nacidas globales” y las “nacidas de nuevo globales” (Bell et al., 2001; Graves y Thomas, 2008). Estas investigaciones podrían conducir a explicar la velocidad de la internacionalización de las empresas familiares, ya que algunas experimentan una internacionalización muy acelerada después de haber operado durante mucho tiempo en el mercado interno (Bell et al., 2001 y 2003; Graves y Thomas, 2008).

En cuanto a la influencia de las redes, existe un gap entre los estudios referentes a las empresas no familiares y los referentes a las empresas familiares, en detrimento de estas últimas. Kontinen y Ojala (2010a) recomiendan en su estudio la utilización de la teoría de las redes de internacionalización de Johanson y Mattsson (1988) ya que puede aportar información muy valiosa sobre la dinámica de las redes de las empresas familiares.

En línea con lo anterior, habría también que aclarar qué tipos de redes utilizan las empresas familiares cuando se internacionalizan y cómo evolucionan durante el proceso. Las empresas familiares son diferentes de las no familiares en cuanto a las redes que desarrollan con empleados y clientes (Miller, Le Bretón-Miller y Scholnick, 2008). En el ámbito internacional, el fomento de estas peculiaridades puede ser complicado, dada la diferencia cultural y psicológica de los socios extranjeros. Pero, una vez establecida la confianza, pueden fomentarse unas buenas relaciones internacionales.

Otra alternativa para estudiar y entender las redes puede estar asociada a la teoría del capital familiar/social (Adler y Kwon, 2002). El capital social es abundante entre las empresas familiares, como consecuencia de la unidad entre propiedad y gestión (Salvato y Melin, 2008). No obstante, sobre el capital social puente, que ocupa un lugar importante en los procesos de internacionalización, debe investigarse más en relación con las empresas familiares (Graves y Thomas, 2004).

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

De todo lo anterior podemos concluir que existe poco conocimiento de los procesos de internacionalización de las empresas familiares, lo que sugiere que se necesita más investigación que permita avanzar en el conocimiento. En concreto, se han identificado varios ámbitos que necesitan una mayor investigación:

- El estudio de la forma de entrada de las empresas familiares en los mercados de destino en el extranjero, analizando el efecto de la distancia geográfica y la distancia psicológica en el proceso, y cómo las empresas lo abordan para conseguir realizar la internacionalización de manera exitosa.
- Investigar la forma en la que estas empresas reconocen la oportunidad internacional y sus posibles limitaciones.
- La aplicación de los modelos tradicionales de internacionalización (Uppsala) para explicar el proceso de internacionalización de las empresas familiares, ya que, por sus características asociadas a la propiedad familiar, parece lógico que sigan un proceso incremental y gradual desde destinos psicológicamente más cercanos hacia los más alejados.
- El estudio de las causas que originan el cambio repentino de orientación en algunas empresas familiares cuando, operando en el mercado interno, se produce una internacionalización rápida y comprometida (empresas “nacidas de nuevo” globales), causas entre las que cobra un papel importante el posible efecto del cambio generacional.
- Profundizar en el estudio de los efectos que el cambio generacional supone en la internacionalización de las empresas familiares.
- El análisis de la formación de redes y su influencia en el proceso de internacionalización, para lo cual puede ser interesante la aplicación a estas empresas de estudios realizados para las no familiares.

2.5.4. Relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar

Por último, en cuanto a la relación con la influencia que las diferentes vías de internacionalización tienen sobre el rendimiento obtenido, en la revisión de la literatura no se han encontrado estudios al respecto. En este sentido, la investigación sobre la relación internacionalización-rendimiento en las empresas familiares se reduce a algunos artículos que han tratado medidas parciales del rendimiento y de forma general para el conjunto de estas empresas, sin fijarse en las diferentes vías empleadas (Fernández-Olmos et al., 2016; Graves y Shan, 2014; Swoboda y Olejnik, 2013; Zahra, 2003).

Por este motivo, se necesitan nuevos estudios para conocer los efectos que la internacionalización, y la vía utilizada, puede tener en una empresa familiar, que no sean el crecimiento y la supervivencia, incluyendo los efectos que la internacionalización puede tener en los resultados financieros y familiares de dicha empresa familiar (Kontinen y Ojala, 2010a). Estas implicaciones han sido poco tratadas en los estudios anteriores y tienen importantes implicaciones no sólo en el campo de la investigación, sino que cobran una especial importancia para los propietarios de empresas familiares.

De lo comentado, podemos concluir que es necesario profundizar en los aspectos relacionados con la relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar, lo que sugiere que todavía existen necesidades de investigación en este ámbito, tales como:

- Estudiar la influencia que la internacionalización tiene en los resultados financieros y familiares de la empresa familiar.
- Analizar las diferencias existentes en dicha relación, en relación con la elección de las diferentes vías de internacionalización utilizadas, y la forma funcional que dibujan.

Una vez analizados los trabajos de investigación sobre la internacionalización de la empresa familiar que nos han permitido confeccionar el estado de la cuestión, a partir del cual, se han identificado una serie de gaps y, por tanto, de futuras líneas de

Capítulo 2: El estado de la cuestión en los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar

investigación en este campo, en el capítulo tercero pasamos a desarrollar el marco teórico sobre el proceso de internacionalización seguido y el rendimiento obtenido por las empresas familiares, que es uno de los ámbitos de investigación que hemos identificado en esta revisión de la literatura y sobre el que queremos centrar nuestra investigación, al objeto de que nos sirva para la definición del modelo específico que desarrollamos en el capítulo cuarto.

Capítulo 3

**Un planteamiento para el estudio
de la internacionalización de la
empresa familiar:**

**El proceso de internacionalización
y su relación con el rendimiento**

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

En el capítulo 2 hemos abordado el primer objetivo de este trabajo de investigación, consistente en realizar una revisión de la literatura sobre internacionalización de la empresa familiar con la pretensión de elaborar un estado de la cuestión que permitiera identificar los temas analizados, sus principales conclusiones, así como las futuras líneas de investigación a cubrir en el futuro. En el marco de dichas líneas futuras establecemos el segundo objetivo a abordar en el capítulo 3, a saber, la profundización en uno de los ámbitos de estudio relacionados con la internacionalización de la empresa familiar y, en concreto, la construcción del marco teórico sobre el proceso de internacionalización seguido por estas empresas.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el capítulo 2, existen en la actualidad diversas limitaciones en la investigación sobre la internacionalización de la empresa familiar. En este trabajo de investigación vamos a ocuparnos de una de ellas: el proceso que este tipo de empresas siguen cuando deciden iniciar su andadura en los mercados exteriores y su relación con el rendimiento obtenido. Entendemos que es preciso profundizar en el conocimiento de dicho proceso para poder obtener conclusiones que permitan ampliar el conocimiento científico existente y generar unas conclusiones que permitan a los directivos de estas empresas iniciar y/o mejorar los procesos de internacionalización. Las recomendaciones que la literatura actualmente hace sobre investigación en factores y en cuestiones directivas sobre la internacionalización de las empresas familiares (y que hemos comentado en el capítulo 2) pueden ver la luz en el conocimiento más profundo del proceso de internacionalización. Además, pensamos que este ámbito de estudio ofrece muchas posibilidades para la investigación ya que los estudios sobre el proceso de internacionalización de la empresa familiar y su relación con el rendimiento son pocos y han utilizado, básicamente, modelos exploratorios-cualitativos (método del caso) para el análisis de esta cuestión, motivo por el que existe un amplio campo pendiente de acometer en relación con la aplicación de análisis cuantitativos que contrasten las proposiciones formuladas en la literatura actual.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Para ello, en primer lugar, vamos a fijarnos en las principales teorías y/o modelos sobre el proceso de internacionalización referido a las empresas en general para que, una vez definido el cuerpo teórico en el que se basa el proceso, profundizar en la relación existente entre internacionalización y rendimiento, para finalizar con la revisión de los estudios específicos que se han desarrollado sobre el proceso de internacionalización de las empresas familiares y de esta forma dar paso a nuestro modelo específico de análisis, que se desarrolla en el capítulo 4.

3.1. ENFOQUES SOBRE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado, vamos a comentar las teorías y/o modelos más utilizados en la literatura sobre los negocios internacionales en relación con el proceso de internacionalización seguido por las empresas. Nuestra pretensión no es resumir tales aportaciones sino revisar los principales enfoques que se han utilizado en la literatura sobre el proceso de internacionalización de las empresas en general, con el objetivo de que nos sirva para sacar conclusiones que sean de aplicación a las empresas familiares.

Dichas teorías se pueden agrupar de acuerdo con tres lógicas diferentes:

- (1) La lógica que explica el proceso de internacionalización como un proceso gradual.
- (2) La lógica que explica el proceso de internacionalización como un proceso desde el principio.
- (3) La lógica que explica el proceso de internacionalización como un proceso repentino, rápido e intensivo después de haber estado la empresa centrada en el mercado nacional durante un tiempo.

Por lo que respecta al primer grupo, es decir, las que consideran un proceso gradual, tenemos el denominado modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson and Vahlne, 2009; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

y Johanson, 2017). En cuanto al segundo grupo, nos encontramos con la teoría de las Nuevas Empresas Internacionales (Oviatt y McDougall, 1994; Oviatt y McDougall, 2005). Por lo que respecta al tercero, nos fijamos en la teoría de las Empresas Nacidas de Nuevo Globales (Bell et al., 2001 y 2003). A continuación pasamos a desarrollar cada una de estas teorías y/o modelos.

3.1.1. El modelo de internacionalización incremental o gradual

La internacionalización de las empresas ha sido considerada durante mucho tiempo como un proceso gradual, en el que la empresa va pasando por diferentes etapas. Este proceso gradual se conoce generalmente bajo la denominación de modelo de Uppsala. Este modelo describe la internacionalización de una empresa en su proceso de aprendizaje experimental y la asunción de compromisos de recursos adicionales que conduce a un desarrollo evolutivo en un mercado extranjero.

Bajo esta denominación, se recoge un conjunto de estudios que los investigadores del Departamento de Estudios Empresariales de la Universidad de Uppsala iniciaron en la década de los 70. Estos investigadores plantean una serie de consideraciones que contradicen los aspectos económicos y normativos establecidos en la literatura de negocios internacionales de la época. Según esta literatura tradicional, las empresas eligen, o deben elegir, el modo óptimo para entrar en un mercado mediante el análisis de sus costes y riesgos atendiendo a las características del mercado y considerando sus propios recursos (por ejemplo, Hood y Young, 1979).

Sin embargo, los trabajos de la Universidad de Uppsala, con una base de datos de las filiales de propiedad sueca en el extranjero y el análisis de la industria de las empresas suecas en los mercados internacionales, explicaron en su momento que las empresas suecas comienzan con frecuencia su internacionalización con la exportación *ad hoc* (Carlson, 1975; Forsgren y Kinch, 1970; Johanson, 1966; Hörnell, Vahlne, y Wiedersheim-Paul, 1973; Nellbeck, 1967). Posteriormente, formalizan su entrada a través de acuerdos con intermediarios, generalmente agentes que representan a las empresas de la actividad en el mercado externo. Cuando las ventas crecen, reemplazan los agentes con

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

su propia organización de ventas y, posteriormente, fabrican en el propio país destino con el objetivo de superar los obstáculos al libre comercio internacional.

Una segunda característica del modelo de Uppsala es que la internacionalización comienza con frecuencia en los mercados extranjeros que se encuentran cerca del mercado nacional en términos de distancia psíquica (conjunto de factores que dificultan el entendimiento sobre el funcionamiento de dichos mercados exteriores). De acuerdo con este concepto, las empresas se introducen gradualmente en otros mercados que están más lejos en términos de distancia psíquica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973). Este proceso tiene su origen en la responsabilidad de la extranjería, un concepto que originalmente explica la necesidad que tiene un inversor extranjero de que su empresa tenga una ventaja competitiva específica que pueda compensar de forma suficiente la responsabilidad de acometer negocios en el extranjero, que de por sí conllevan un mayor riesgo (Hymer, 1976; Zaheer, 1995). En este sentido, cuanto mayor sea la distancia psíquica al país de destino, tanto mayor será la responsabilidad de extranjería que la empresa ha de superar.

El denominado modelo de Uppsala se desarrolla a partir de los trabajos iniciales de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977), Johanson y Vahlne (2009) y Vahlne y Johanson (2017). En los dos apartados siguientes, vamos a comentar ambos trabajos para poder extraer conclusiones útiles para nuestro proyecto de investigación.

3.1.1.1. El modelo de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul

En primer lugar, vamos a plantear la teoría sobre el proceso de internacionalización debida a Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul (1975), que es la base de los denominados modelos tradicionales de internacionalización. El supuesto básico de estos autores es que la empresa se desarrolla en el mercado nacional. Por tanto, la internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones incrementales, siendo los principales obstáculos que dificultan la internacionalización la falta de conocimientos de los mercados extranjeros y la carencia de recursos suficientes.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Las empresas reducen los obstáculos a la internacionalización mediante un proceso gradual de toma de decisiones, combinado con un proceso de aprendizaje y conocimiento de los mercados y de las operaciones internacionales. La percepción que los directivos de la empresa tengan sobre el riesgo asociado a las inversiones en el mercado externo puede influir negativamente en el proceso de internacionalización.

Los autores suponen que como consecuencia del desconocimiento de los países extranjeros y de la propensión a evitar la incertidumbre en los nuevos mercados, la empresa comienza el proceso de internacionalización exportando a países vecinos (cercaos geográficamente) y/o a países que son relativamente bien conocidos y similares con respecto a los negocios y prácticas comerciales. También consideran que la empresa empieza a vender en el extranjero a través de representantes (agentes) independientes, ya que esto significa un compromiso de recursos menor que el establecimiento de una filial comercial y/o de producción.

Johanson y Wiedersheim-Paul definen cuatro etapas diferentes que caracterizan al proceso de internacionalización de la empresa, a las que denominan “la cadena de establecimiento”. Dichas etapas son las siguientes: (1) Etapa sin actividades regulares de exportación; (2) Etapa de inicio exportación a través de representantes independientes (agentes); (3) Etapa de constitución de una filial de ventas en el país de destino; (4) Etapa de constitución de una filial de producción/fabricación en el país de destino.

Las cuatro etapas indicadas anteriormente suponen compromisos de recursos cada vez más grandes, pero también suponen diferentes experiencias en el mercado y diferentes niveles de información para la empresa. En la primera etapa, la empresa no tiene ningún compromiso de recursos en el mercado y carece de cualquier canal de información regular desde y hacia dicho mercado. En la segunda etapa, la empresa tiene un canal para el mercado a través del cual se obtiene información regular sobre los factores que influyen en las ventas, adquiriendo un cierto compromiso con el mercado. En la tercera etapa, la empresa ya cuenta con experiencia directa respecto a los factores que influyen en el mercado y, por tanto, en las necesidades de recursos, a través de un canal de información que es controlado por la propia empresa. Por último, en la cuarta etapa, el grado de

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

compromiso de la empresa respecto de la utilización de recursos es mayor que en la etapa anterior, ya que constituye una empresa filial en el propio país del mercado de destino.

De acuerdo con este modelo, el proceso de internacionalización de las empresas no tiene por qué pasar por todas las etapas definidas, ya que algunos mercados no son lo suficientemente grandes para exigir todas las etapas y/o porque se pueden esperar saltos en la cadena de establecimiento definida. En el proceso descrito, existen, por tanto, factores importantes que influyen en el desarrollo del mismo: la distancia psíquica y el tamaño del mercado.

En cuanto al concepto de distancia psíquica⁷, podemos definirlo como aquellos factores que impiden o perturban los flujos de información entre la empresa y el mercado. La distancia psíquica está correlacionada con la distancia geográfica, aunque existen excepciones⁸. La distancia psíquica no es constante, cambia debido al desarrollo de los sistemas de comunicación, el comercio y otros tipos de intercambio social.

En cuanto al tamaño del mercado potencial, la primera actividad que debe realizar la empresa que pretende internacionalizarse es identificar y medir las oportunidades del mercado extranjero al que quiere dirigirse, para evaluar los recursos necesarios y las expectativas de rendimiento que puede obtener.

⁷ La expresión distancia psíquica es introducida por primera vez por Beckerman (1956). En la década de los 70, varios autores de la Escuela de Uppsala desarrollaron este término (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973). Child et al. (2002) avanzan en la conceptualización de la distancia psíquica aplicando un marco analítico basado en la distinción entre los factores que intervienen en ella y que son: (1) *Factores de creación de la distancia*: son los factores responsables de las diferencias existentes en los ámbitos comerciales entre el país de origen y los países destino (la cultura, el lenguaje, el nivel de desarrollo económico, el nivel educativo, el nivel de desarrollo tecnológico, la distancia geográfica, la estabilidad política y social, la corrupción en las empresas y sectores del gobierno, el grado de transparencia en el sistema legal y la actitud de los gobiernos anfitriones hacia los inversores extranjeros); (2) *Factores que comprimen la distancia*: son los factores que reducen la distancia entre el país de origen y los de destino (acontecimientos macro que surgen de los movimientos sociales, los cambios institucionales, la globalización y el avance tecnológico); (3) *Factores que salvan la distancia*: son los factores abiertos a la iniciativa de las empresas y se plantean a dos niveles, estratégico (cómo elige la empresa sus lugares de inversión en el extranjero) y operativo (cómo gestiona la empresa su unidad en el extranjero).

⁸ Por ejemplo, algunos países de la Commonwealth Británica están muy alejados geográficamente, como es el caso de Inglaterra y Australia, pero que por compartir lazos históricos con el Reino Unido están cerca el uno del otro en términos de distancia psíquica. Otro ejemplo es el caso de EE.UU. y Cuba ya que estos dos países se encuentran cercanos geográficamente pero, por razones políticas, muy alejados en lo que respecta a la distancia psíquica.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

En relación a estos dos factores (distancia psíquica y tamaño del mercado de destino), se observan patrones diferentes entre la etapa segunda, de inicio de exportación a través de representantes independientes (agentes), y las etapas tercera y cuarta, de establecimiento de filiales de ventas y producción. El establecimiento de acuerdos de agencia se suele realizar durante las primeras etapas de internacionalización, lo que significa que puede estar más relacionado con la distancia psíquica al país destino que con el tamaño de dicho mercado. Por lo que respecta a la creación de sociedades filiales de ventas está influenciada principalmente por el tamaño del mercado, ya que suele suponer un compromiso de recursos mayor que un representante independiente. En cuanto al establecimiento de filiales de producción está influido por varias fuerzas: la distancia psíquica y por otros factores como los costes de transporte, aranceles y barreras no arancelarias, por lo que resulta difícil observar una correlación entre la distancia psíquica y los establecimientos de producción.

En cuanto a la internacionalización de la empresa en varios mercados, ésta también sigue un modelo secuencial y gradual. Así, después de la creación de la primera agencia con un representante local, en una fase siguiente se establecerán agencias en varios mercados. A continuación, se puede esperar una fase dominada por el establecimiento de filiales de ventas en los diferentes mercados. Para finalizar, seguirá una fase en la que se establecerán filiales de producción en varios destinos. Estas tres fases sucesivas en la internacionalización de la empresa dependerán de la evolución de la actividad y de la estructura organizativa de la empresa que permita soportar este desarrollo.

A modo de conclusión, podemos decir que el modelo de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) define un proceso de internacionalización gradual, en el que las empresas van pasando por una serie de etapas sucesivas que suponen compromisos de recursos cada vez mayores. En este proceso, cobran especial importancia factores como la distancia psíquica al país de destino y el tamaño del mercado potencial al que la empresa se dirige.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

A continuación vamos a exponer el segundo modelo gradual formulado por Johanson y Vahlne. Estos autores explican los cambios que originan el pase por las diferentes etapas como consecuencia de que las empresas forman parte de una red de relaciones con otros sujetos.

3.1.1.2. El modelo de internacionalización de Johanson y Vahlne

Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne son otros dos autores destacados dentro de la Escuela de Uppsala que publicaron su modelo original en 1977. A partir de su publicación, el contexto internacional cambia a lo largo del tiempo y diferentes investigadores hacen diversas críticas a este modelo original. Por estos motivos, los autores publican en 2009 una revisión de su modelo inicial. A continuación, vamos a desarrollar brevemente tanto el modelo original de 1977 como la revisión de 2009 para entender la utilidad y las posibilidades que la lógica gradual aporta a la investigación del proceso de internacionalización.

El modelo original de 1977

Al igual que el modelo de la cadena de establecimiento definido por Johanson y Wiedersheim-Paul, el modelo de Johanson y Vahlne de 1977 define un proceso gradual en la internacionalización de las empresas, siendo un modelo dinámico y descriptivo.

El modelo plantea dos mecanismos de cambio. En primer lugar, las empresas cambian, aprendiendo de su experiencia de las operaciones y de las actividades en curso en los mercados extranjeros. En segundo lugar, las empresas cambian a través de las decisiones de compromiso que toman para fortalecer su posición en el mercado externo.

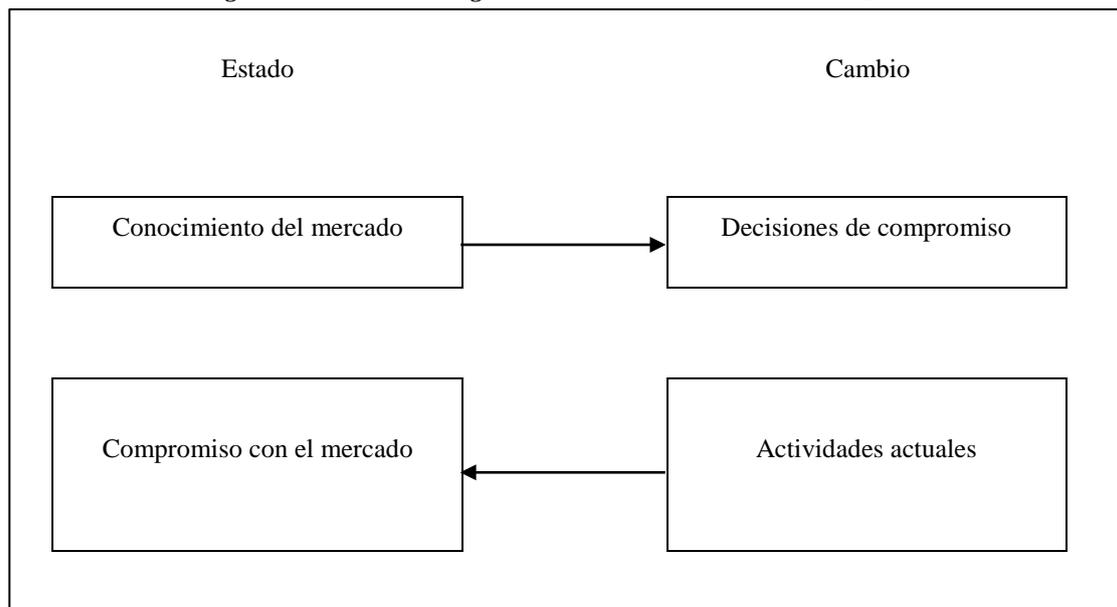
Los dos procesos de cambio están relacionados ya que la experiencia se basa en el conocimiento de un mercado por parte de la empresa y ese cuerpo de conocimiento influye en las decisiones sobre el nivel de compromiso y las actividades que posteriormente crecerán fuera de dicho mercado, lo que lleva al siguiente nivel de compromiso, generando más aprendizaje. No obstante, la construcción del aprendizaje y

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

el compromiso llevan un tiempo. Esto explica por qué los movimientos a los mercados que son más distantes en términos de distancia psíquica se hacen gradualmente.

La Figura 1 ilustra el modelo original de Johanson y Vahlne de 1977.

Figura 1. El Modelo Original del Proceso de Internacionalización



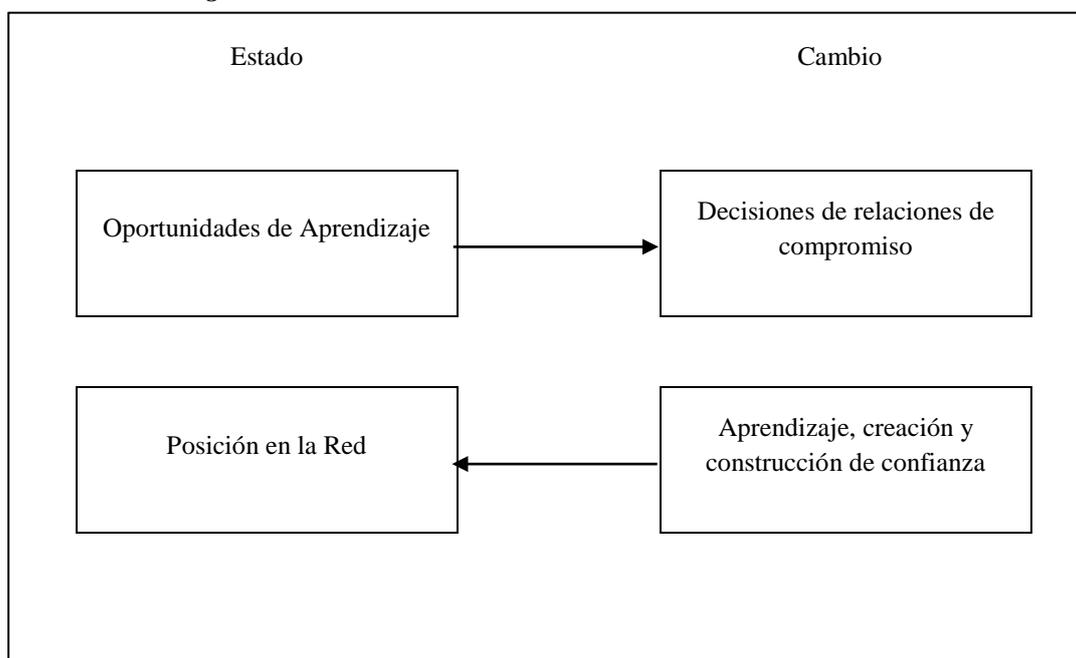
Fuente: Johanson y Vahlne (1977).

El modelo revisado de 2009

Desde la publicación en 1977 del modelo de internacionalización original de Johanson y Vahlne han pasado casi 40 años y en este período de tiempo se han producido muchos cambios en el contexto internacional. Por este motivo, en el año 2009, los autores realizan una revisión adaptando el modelo a las nuevas circunstancias (Figura 2). El entorno económico y regulatorio ha cambiado drásticamente y el comportamiento de las empresas es diferente. En ocasiones, las empresas se saltan las etapas establecidas en la cadena de establecimiento, avanzando ahora más rápidamente en el proceso de internacionalización. Además, el orden de entrada en los mercados no siempre se correlaciona con la distancia psíquica.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Figura 2. El Modelo Revisado del Proceso de Internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne (2009).

En este nuevo marco, la empresa está integrada en una red de negocios que incluye a actores que participan en una amplia variedad de relaciones interdependientes. En este contexto, la internacionalización es vista como el resultado de acciones de las empresas para consolidar la posición de la red (mejorar o proteger su posición en el mercado). Las redes no tienen fronteras, por lo que la distinción entre entrada y expansión en el mercado exterior es menos relevante. La visión tradicional de la entrada -es decir, la superación de diversos obstáculos- es cada vez menos importante que el compromiso de internacionalizar para fortalecer la posición de una empresa en la red. Por tanto, este nuevo planteamiento sostiene que las relaciones comerciales existentes tienen un impacto considerable en el mercado geográfico para que una empresa decida entrar y en el modo de entrada utilizado. El aprendizaje y el compromiso están estrechamente relacionados con la identificación y aprovechamiento de oportunidades. Un fuerte compromiso de los socios de la red permite a las empresas avanzar en sus respectivos cuerpos de conocimiento, por lo que es posible para ellos descubrir y/o crear oportunidades. La internacionalización es más contingente en el desarrollo de oportunidades que en la superación de la incertidumbre.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Al igual que en el modelo de la versión de 1977, el modelo de red de negocios de 2009 se compone de dos conjuntos de variables: las variables de estado (o de valores) y las variables de cambio (o de flujo) que son relevantes para ambas partes en una relación. Las variables están relacionadas entre sí: el estado actual tiene un impacto en el cambio, y viceversa.

El modelo representa los procesos acumulativos dinámicos de aprendizaje, así como la confianza y la construcción del compromiso internacional. Un mayor nivel de conocimiento puede tener un efecto positivo o negativo en la confianza y el compromiso.

El modelo revisado de 2017

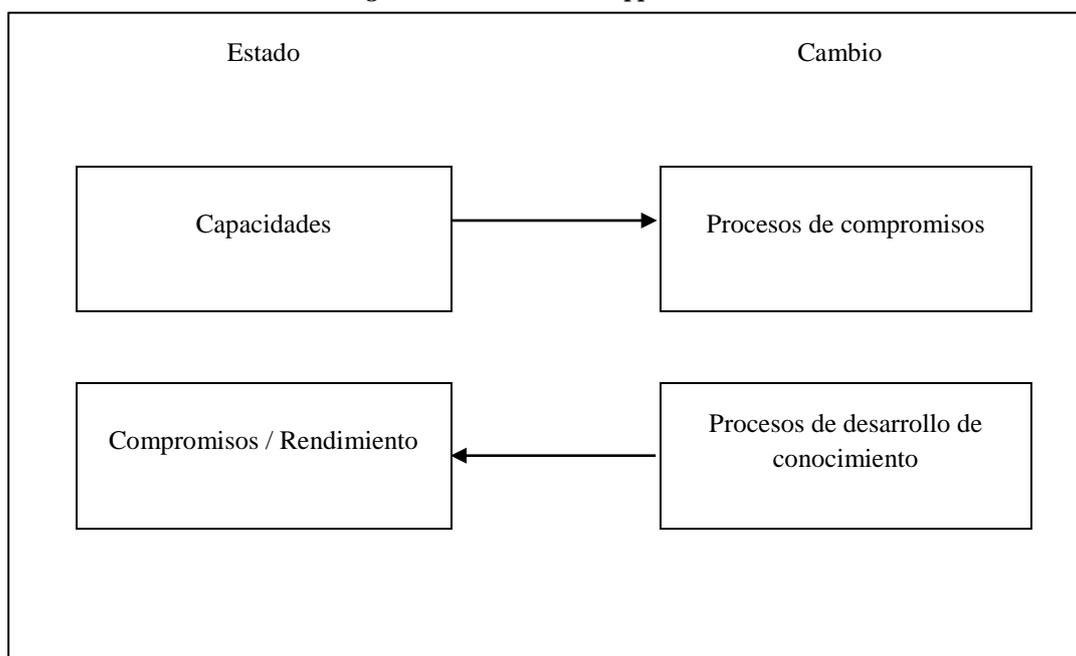
En el año 2017, los autores realizan una nueva revisión adaptando el modelo a las nuevas circunstancias (Figura 3). En este artículo (Vahlne y Johanson, 2017), los autores anclan su modelo en el proceso ontológico, aplicándolo a la evolución de la empresa multi-negocios (MBE), frente a la empresa multinacional (MNE), ya que consideran que representa más fielmente las características clave de la empresa moderna: proceso más que orientación estructural; una red en lugar de una unidad independiente; intercambio de negocios en lugar de producción; proactivo y emprendedor en lugar de pasivo; heterárquico (descentralizado) en lugar de jerárquico.

Aunque estos autores amplían el modelo, la estructura y el contenido general de sigue siendo el mismo que el original de 1977. Hay dos tipos de variables: estado y cambio.

El modelo sugiere dos puntos de partida para el cambio. El primero está relacionado con los procesos de decisión de comprometer o no los recursos, y el segundo con procesos de desarrollo de conocimiento continuo a través del aprendizaje, la creación y la construcción de confianza. Estos dos tipos de procesos de cambio también se afectan entre sí indirectamente, a través de su impacto en las variables de estado, que a su vez desencadenan cambios adicionales.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Figura 3. El Modelo de Uppsala 2017



Fuente: Vahlne y Johanson (2017).

En cuanto a las variables de estado, el modelo distingue entre dos grupos: de capacidad y de compromiso / rendimiento. En cuanto al primer grupo de variables, los autores distinguen entre capacidades operativas o ventajas específicas de la empresa y capacidades dinámicas. Las capacidades operativas deben permitir a las empresas que se internacionalizan establecer un negocio sostenible en los mercados exteriores y superar las obligaciones de extranjería. En este sentido, lo que importa es la fuerza combinada del paquete de ventajas como respuesta a la distancia a los mercados extranjeros.

Por lo que respecta a las capacidades dinámicas, éstas no pueden adquirirse sino que deben construirse internamente por la empresa, y pueden verse como un patrón de rutinas acumuladas durante su historia. Para estos autores, la empresa multi-negocios (MBE) se conceptualiza como un conjunto de recursos/capacidades resultante de la acumulación previa de recursos; se deben tomar decisiones empresariales razonadas con respecto a los nuevos compromisos de recursos y todo ello, teniendo en cuenta que los recursos de los gerentes son escasos.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

En cuanto a los compromisos/rendimiento, el primer término (compromisos) describe la distribución de los recursos de la MBE sobre las funciones, las líneas de producto, los países donde se opera y las redes en las que se ha invertido, aunque también considera los compromisos en acciones en curso de realización. Sin embargo, el rendimiento se refiere a los resultados que ya se han obtenido. Ambos conceptos son relevantes y están presentes de forma simultánea, determinando el alcance y contenido de los procesos de desarrollo de conocimientos.

A modo de conclusión, podemos indicar que el modelo de Johanson y Vahlne (1977), revisado por Johanson y Vahlne (2009) define un proceso de internacionalización gradual, dinámico y descriptivo, en el que las empresas forman parte de una red social. Los autores plantean dos mecanismos de cambio, a través del aprendizaje de su propia experiencia, de las operaciones y las actividades en los mercados extranjeros, y a través de las decisiones de compromiso para fortalecer su posición en dichos mercados exteriores. En este contexto, la internacionalización es vista como el resultado de acciones que las empresas realizan para consolidar su posición en la red, es decir, para proteger o mejorar su posición en el mercado. En su última revisión del modelo (Vahlne y Johanson, 2017), los mecanismos de cambio se desarrollan a través de los procesos de desarrollo de conocimiento de los mercados y de los procesos de compromiso de recursos, interactuando con las variables de estado (capacidades y compromisos/rendimiento), de forma que los procesos de desarrollo de los conocimientos (variable de cambio) se ve afectada por los compromisos/rendimiento (variable de estado) y los procesos de conocimiento (variable de cambio) inciden sobre las capacidades (variable de estado).

En resumen, las dos teorías que hemos visto en este apartado plantean la internacionalización como un proceso gradual en el que las empresas van adoptando decisiones secuenciales con un incremento del compromiso de recursos (desde la intervención a través de agentes externos hasta la implantación de filiales en los mercados de destino), cobrando especial importancia el concepto de distancia psíquica entre los países de origen y de destino (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

El modelo de Johanson y Vahlne (1977 y 2009) define este mismo proceso gradual pero situando las empresas en una red de relaciones, donde las decisiones incrementales son adoptadas para proteger o mejorar su posición en el mercado y donde existe una interrelación circular entre el desarrollo de conocimientos, los procesos para asumir los compromisos de recursos destinado a la internacionalización, las capacidades operativas y dinámicas de la empresa y los nuevos compromisos y los resultados obtenidos (Vahlne y Johanson (2017).

Como veremos posteriormente, las empresas familiares siguen procesos graduales cuando desarrollan su internacionalización, adoptando decisiones secuenciales que les lleva a incrementar su compromiso de recursos hacia los negocios internacionales, teniendo en cuenta la distancia psíquica y geográfica con el país de destino.

Como ya se ha dicho anteriormente, los modelos graduales o incrementales han sufrido diversas críticas, en particular, en relación con que asumían erróneamente la progresión paso a paso y el movimiento hacia adelante en las fases del proceso (Buckley, Newbould y Thurwell, 1978; Cannon y Willis, 1981; Rosson, 1984; Turnbull, 1987) y que el proceso es unidireccional y no abordan el ritmo de internacionalización de una manera significativa.

Otras críticas se centraron en la débil base teórica de la mayoría de los modelos y la falta de congruencia entre la teoría y la práctica (Andersen, 1993), llegando a la conclusión de que su capacidad para delimitar los límites entre fases, o explicar adecuadamente los procesos que conducen a la circulación entre ellos, es más bien limitada. También se ha criticado que los modelos de etapas no prestan suficiente atención a la industria, empresa o contextos de las personas y en general son demasiado deterministas (Reid, 1983).

No obstante, a pesar de estas críticas, la realidad es que muchas empresas se han internacionalizado en etapas incrementales y otros continúan haciéndolo (Petersen, 1996).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Varias corrientes de la investigación en la década de 1990 han servido para desafiar seriamente los modelos incrementales de etapas. En primer lugar, una creciente literatura sobre la globalización de los servicios (Knight, 1999) sostiene que existen diferencias sustanciales entre el ritmo de internacionalización, modelos y estrategias de servicio y fabricación de las empresas (Chadee y Mattsson, 1998; Erramilli, 1991; Erramilli y Rao, 1993; O'Farrell, Wood y Zheng, 1998).

En segundo lugar, la investigación sobre empresas “nacidas globales” (Mckinsey and Company y Australian Manufacturing Council, 1993; Knight y Cavusgil, 1996), “nuevas empresas internacionales” (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994; Oviatt y McDougall, 2005) y “comprometidas internacionalmente” (Bonaccorsi, 1992; Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992), demuestran una internacionalización temprana y rápida de pequeñas empresas altamente comprometidas, intensivas en tecnología.

A continuación vamos a exponer la teoría de las Nuevas Empresas Internacionales formulada por Oviatt y McDougall (1994) y Oviatt y McDougall (2005) que explica el comportamiento de un tipo de empresas que no siguen un proceso gradual de internacionalización sino que son globales desde el inicio.

3.1.2. La Teoría de las Nuevas Empresas Internacionales

La formación de las organizaciones que son internacionales desde el inicio - nuevas empresas internacionales- es un fenómeno cada vez más importante que es incongruente con las características que tradicionalmente se espera de las empresas multinacionales. Los investigadores Benjamin M. Oviatt y Patricia Phillips McDougall publican en 1994 un trabajo en el que se ocupan del fenómeno de estas empresas que nacen internacionales desde el principio.

Estos autores definen nueva empresa internacional como una organización empresarial que, desde su inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa en el uso de los recursos y la venta de productos en varios países. La característica distintiva

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

de estas nuevas empresas es que sus orígenes son internacionales, como lo demuestran los compromisos observables y significativos de recursos. A diferencia de las organizaciones que evolucionan gradualmente de las empresas nacionales a las empresas multinacionales, estas nuevas empresas comienzan con una estrategia internacional proactiva. Sin embargo, no es un requisito necesario la existencia de activos externos propios, es decir, la inversión extranjera directa.

Según Oviatt y McDougall (1994), estas empresas son globales desde el inicio o se globalizan en el plazo de 2 años desde su establecimiento (otros autores, por ejemplo, Bell et al., 2001, consideran como criterio de clasificación la consideración entre 3 y 5 años a partir de la puesta en marcha; Shrader, Oviatt, y McDougall, 2000, definen un plazo de 6 años desde la fundación de la empresa). Tal comportamiento en la internacionalización es común entre las empresas que se dirigen a pequeños “nichos” globales, altamente especializados, y es particularmente frecuente entre las pequeñas y medianas empresas situadas en las economías pequeñas y abiertas que asumen un doble riesgo de focalización en “nichos” estrechos en los pequeños mercados nacionales.

De acuerdo con Knight y Cavusgil (1996), una serie de tendencias recientes promueven la aparición de empresas nacidas globales: el creciente papel de los nichos de mercado y una mayor demanda de productos especializados o personalizados; los avances significativos en las tecnologías de proceso que permiten a las empresas participar en la producción rentable de componentes complejos a pequeña escala; los avances en la tecnología de las comunicaciones, como el fax, el correo electrónico e Internet, que permiten que las pequeñas empresas pueden gestionar las operaciones internacionales de manera más eficiente y disponer de un mayor acceso a la información; la ventaja inherente de las pequeñas empresas en términos de flexibilidad, adaptabilidad y tiempo de respuesta más rápido; la internacionalización del conocimiento, las herramientas, la tecnología y las instituciones que facilitan y proporcionan oportunidades de transferencia de tecnología y el acceso a la financiación; y, finalmente, las tendencias hacia redes globales que están facilitando el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas con los socios internacionales.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

La base del marco teórico propuesto por Oviatt y McDougall (1994) es tradicional en su dependencia de los análisis de los costes de transacción, las imperfecciones del mercado y la internalización de las transacciones. Sin embargo, incorpora ideas sobre los recursos vitales con los que puede contar la empresa sin ser dueño de ellos y sobre cómo se desarrolla y mantiene una ventaja competitiva. Para ello, se definen una serie de elementos necesarios y suficientes para el desarrollo sostenible de los nuevos negocios internacionales: (1) la internacionalización de algunas transacciones que se estaban realizando en el mercado doméstico; (2) la constitución de estructuras de gobierno alternativas al uso de la propia organización (estructuras híbridas, como las licencias y franquicias, y el desarrollo de redes con otros agentes); (3) la localización de ventajas competitivas en el mercado exterior; (4) los recursos únicos que suponen a la empresa una ventaja competitiva.

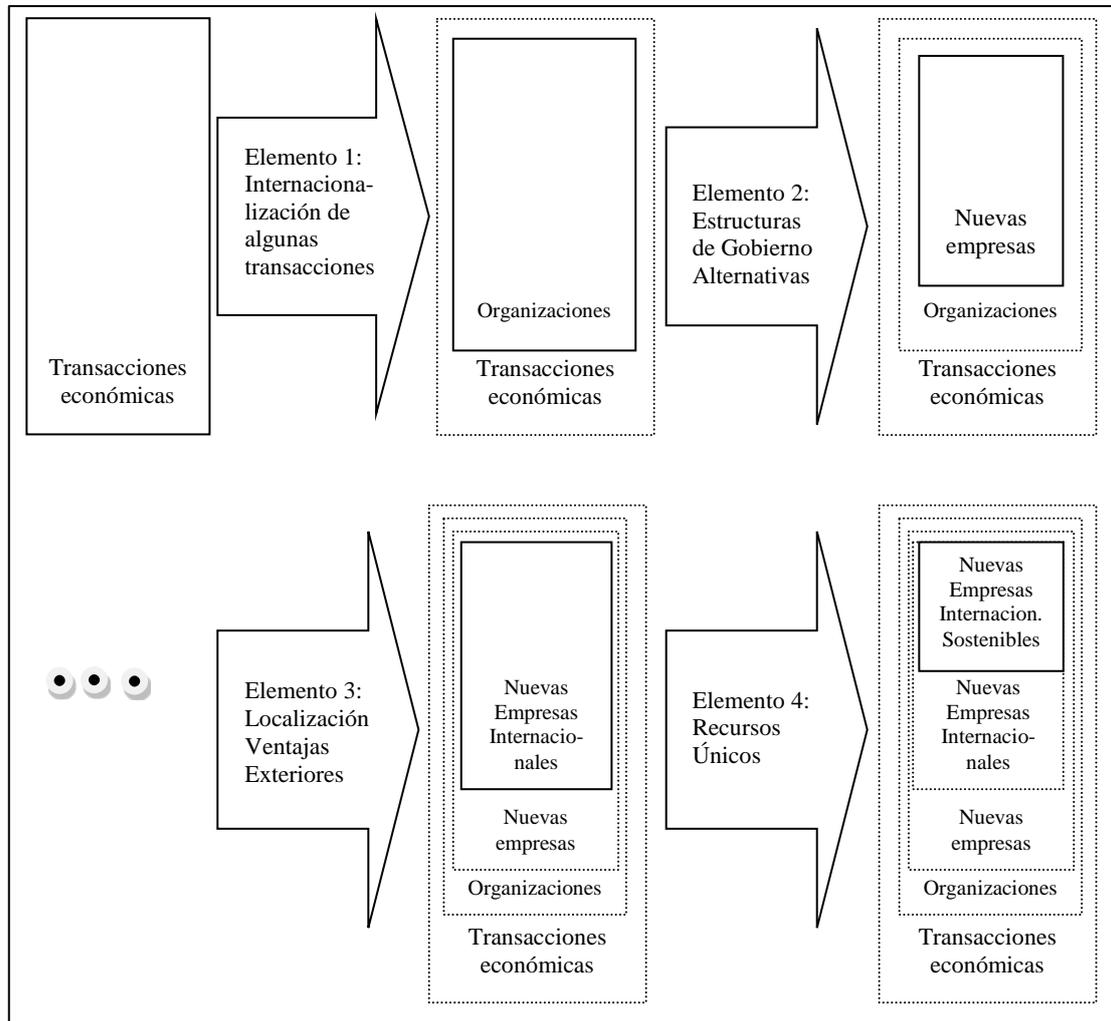
En la Figura 4 se representa el marco teórico junto con los elementos necesarios y suficientes para el desarrollo sostenible de los nuevos negocios internacionales que se han enunciado.

El primer elemento de este modelo es la internacionalización de algunas transacciones, elemento básico que es parte de la teoría tradicional de las empresas multinacionales: las organizaciones se forman donde existen imperfecciones del mercado.

El segundo elemento son las estructuras de gobierno alternativas. Las nuevas empresas comúnmente carecen de recursos suficientes para el control de muchos activos a través de la propiedad. Una característica importante que distingue a las nuevas empresas de organizaciones establecidas es el uso mínimo de los recursos internos y el mayor uso de las estructuras de gestión de transacciones alternativas. Debido a la pobreza de recursos con que cuentan las nuevas empresas, éstas pueden incluso utilizar estructuras híbridas cuando el riesgo de expropiación de activos por los socios es alto.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Figura 4. Elementos Necesarios y Suficientes para Nuevas Empresas Internacionales Sostenibles



Fuente: Oviatt y McDougall (1994).

El tercer elemento del modelo es la localización de ventajas en el exterior. Esencialmente, las empresas son internacionales porque encuentran ventajas en la transferencia de algunos recursos móviles (por ejemplo, materias primas, conocimientos, productos intermedios), a través de una frontera nacional que se combinan con un recurso u oportunidad inmóvil o de movilidad reducida (por ejemplo, una materia prima, un mercado) (Dunning, 1988). Pero para la empresa, la realización de transacciones en un país extranjero tiene ciertas desventajas sobre las empresas nacionales de ese país, como las barreras gubernamentales instituidas al comercio y una comprensión incompleta de las leyes, el lenguaje y las prácticas empresariales en el extranjero. Con frecuencia, las empresas multinacionales se han basado en las ventajas de escala para superar esos

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

obstáculos. Pero las nuevas empresas internacionales deben, por lo general, basarse en otros recursos. El conocimiento privado es la mejor alternativa. Con las infraestructuras de comunicación modernas, el conocimiento valioso puede ser reproducido y puede viajar rápidamente a un coste marginal mínimo. Las nuevas empresas que se enfrentan a estas circunstancias deben ser internacionales desde el inicio o estar en desventaja frente a otras organizaciones que ya son internacionales.

Por último, el cuarto elemento son los recursos únicos de la empresa. La ventaja competitiva sostenible para cualquier empresa requiere que sus recursos sean únicos (Barney, 1991). La nueva empresa internacional debe limitar el uso de su conocimiento por personas ajenas en muchos países para que tenga valor comercial. En general, el uso de tal conocimiento puede estar limitado por cuatro condiciones: (1) a través de patentes, derechos de autor o secretos comerciales, (2) por la imitabilidad imperfecta de los conocimientos, (3) a través de la concesión de licencias de uso y (4) por el uso de estructuras de gestión de red.

A modo de síntesis, la teoría de Oviatt y McDougall (1994) define el proceso que siguen las empresas que son internacionales desde su inicio (globalizan sus operaciones en un plazo entre 2 y 5 años desde su constitución). Estas empresas no siguen un proceso secuencial incremental sino que se internacionalizan desde el principio. Esta teoría incorpora una serie de elementos necesarios y suficientes para el desarrollo de los nuevos negocios internacionales: (1) la internacionalización de algunas transacciones, (2) la constitución de estructuras de gobierno alternativas al uso de la propia organización, (3) la localización de ventajas competitivas en el mercado exterior y (4) los recursos únicos que suponen a la empresa una ventaja competitiva.

Como conclusión de todo lo anterior, el enfoque que plantea la internacionalización como un proceso de nuevas empresas internacionales es útil para estudiar las empresas que no internacionalizan sus operaciones después de varios años implantadas en el mercado nacional, sino aquellas otras que son globales desde el inicio (o en los primeros años de vida), ofreciendo una tipología de estas empresas y definiendo una serie de elementos necesarios y suficientes para el desarrollo de las mismas.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

A continuación, vamos a exponer la teoría que explica un tercer enfoque de la internacionalización que es el de aquellas empresas que después de actuar en el mercado nacional inician repentinamente un rápido e intenso desarrollo internacional.

3.1.3. La Teoría de las Empresas Nacidas de Nuevo Globales

La teoría de las empresas nacidas globales supone un nuevo enfoque con respecto al tradicional que consideraba que las empresas se internacionalizaban de forma gradual. Junto a este enfoque surge uno diferente fruto de la evidencia de un nuevo fenómeno que es el de las empresas “nacidas de nuevo” globales. Se trata de empresas establecidas que se han centrado anteriormente en sus mercados nacionales, pero que de repente inician una rápida e intensa internacionalización. Bell et al. (2001 y 2003) y Bell, Crick y Young (2004) desarrollan este nuevo modelo de internacionalización que vamos a presentar a continuación.

3.1.3.1. El modelo original de Bell et al. (2001)

Según Bell et al. (2001) la internacionalización de la empresa puede ser precipitada por particulares “episodios” que pueden conducir a una rápida expansión internacional o, por el contrario, a una des-internacionalización (Oesterle, 1997).

Eventos específicos, como nuevas oportunidades en los mercados internacionales, tipos de cambio favorable o condiciones económicas adversas en el mercado interno, alientan en ocasiones a las empresas a internacionalizarse rápidamente. Por el contrario, las condiciones comerciales difíciles en el extranjero o la fortaleza de la moneda exportadora también pueden alentar a las empresas a centrarse en los mercados nacionales. En consecuencia, las empresas pueden experimentar “épocas” de rápida internacionalización, seguidas por períodos de consolidación o reducción.

De esta forma, al producirse alguno de estos “incidentes críticos”, una empresa dedicada hasta el momento al mercado nacional puede sentir la necesidad de iniciar repentinamente su internacionalización, de una manera rápida e intensa. Los principales

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

“incidentes críticos” identificados por los autores son los siguientes: (1) cambio de propiedad de la empresa (MBO, adquisición por otra empresa y compra por el administrador); (2) adquisición (empresa con conexiones internacionales, transferencia de tecnología hacia el interior y derechos de distribución); y (3) seguimiento del cliente (el cliente nacional se internacionaliza y/o clientes extranjeros entran en el mercado doméstico).

3.1.3.2. El modelo integrador de Bell et al. (2003)

Dos años después de que Bell et al. (2001) definieran un nuevo modelo de internacionalización de la empresa (las empresas nacidas de nuevo globales), Bell et al. (2003) avanzan en sus investigaciones hacia la formulación de un modelo integrador, en el que definen tres vías diferentes de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, combinando las ideas del modelo de internacionalización gradual de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 2009; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Vahlne y Johanson, 2017), la teoría de las Nuevas Empresas Internacionales (Oviatt y McDougall, 1994; Oviatt y McDougall, 2005), junto con su teoría sobre las empresa nacidas de nuevo globales (Bell et al., 2001).

La primera vía de internacionalización describe a las empresas tradicionales que se internacionalizan de forma lenta y gradual hacia mercados que se encuentran psíquica y geográficamente cercanos. La internacionalización de las empresas tradicionales se produce de una manera *ad hoc* y se basa en las órdenes solicitadas y en las consultas desde el extranjero. Los objetivos de esta internacionalización son principalmente la supervivencia y el crecimiento (Bell et al., 2001 y 2003). En general, la internacionalización de las empresas tradicionales sigue el proceso secuencial descrito en el modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 2009; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 y Vahlne y Johanson, 2017).

La segunda vía es la de las denominadas empresas nacidas globales. Estas empresas se internacionalizan con rapidez a varios mercados extranjeros al mismo tiempo y están menos influidas por la distancia psíquica. Normalmente se internacionalizan a los

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

mercados donde sus productos se venden bien. Su internacionalización es reactiva y se basa en la lucha por la ventaja del primer movimiento dentro de los nichos de mercado (Bell et al., 2003). Los productos de estas empresas son desarrollados para el mercado internacional y no únicamente para los clientes nacionales (Bell et al., 2004). Este proceso de internacionalización se relaciona con la teoría de las Nuevas Empresas Internacionales, ya que las empresas nacidas globales buscan oportunidades internacionales basadas en el conocimiento de la industria y de las redes existentes (Oviatt y McDougall, 1994). Las empresas nacidas globales se definen comúnmente como aquéllas que realizan ventas al exterior en un período entre dos y cinco años desde su creación, además de obtener al menos el 25 por ciento de sus ingresos de los mercados extranjeros, operando en al menos cinco países.

La tercera vía de internacionalización en el modelo de Bell et al. (2003) es la vía de las denominadas empresas nacidas de nuevo globales. Las empresas nacidas de nuevo globales se han centrado en el mercado nacional antes de su expansión al mercado exterior; pero, en un momento dado, se internacionalizan repentinamente como resultado de eventos críticos, como por ejemplo un cambio en la propiedad y la gestión, la adquisición de otra compañía, de tecnología y de derechos de distribución o el seguimiento del cliente. El cambio de propiedad o gestión reorienta las actividades empresariales y trae nuevos tomadores de decisiones con un enfoque internacional (Bell et al., 2004). La adquisición ayuda a la empresa para conseguir más recursos financieros, la capacidad de gestión, el conocimiento del mercado internacional y el acceso a las redes existentes de la empresa de la que se hace cargo. En el seguimiento del cliente, el cliente doméstico internacionaliza sus operaciones y la empresa sigue a su cliente a los mercados extranjeros (Bell et al., 2001). Los estudios de Bell et al. (2001 y 2003) no ofrecen ninguna orientación sobre la duración que debe tener el periodo nacional antes de que una empresa inicie la internacionalización de sus operaciones.

Como conclusión, podemos indicar que el modelo de Bell et al. (2001 y 2003) define un tipo de empresas intermedio entre las que siguen un proceso gradual y las que se internacionalizan desde el inicio. Los autores definen un grupo de empresas, a las que denominan nacidas de nuevo globales, que son aquellas que, después de llevar un tiempo

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

operando en el mercado nacional, inician repentinamente su salida al exterior. Esta internacionalización puede deberse a la existencia de incidentes críticos (cambio en la propiedad, adquisición de otra empresa, de tecnología o derechos de distribución y seguimiento del cliente) que llevan a la empresa a sentir la necesidad de iniciar repentinamente su internacionalización de una manera rápida e intensa.

Bell et al. (2003) publican un modelo en el que integran las tres vías de internacionalización que hemos revisado en este capítulo y que son: (1) empresas tradicionales (lenta y gradual); (2) empresas nacidas globales (rápida y a varios mercados desde el principio) y (3) empresas nacidas de nuevo globales (rápida como resultado de eventos críticos, después de un período de actuación en el mercado nacional exclusivamente).

Como conclusión de todo lo anterior, podemos decir que el modelo de Bell et al. (2003) nos ofrece un marco integrador en el que se combinan los tres tipos de procesos de internacionalización. Y este marco integrador nos puede ser muy útil para nuestro análisis posterior de las empresas familiares, ya que, como veremos posteriormente, estas empresas siguen también los tres tipos de procesos o vías de internacionalización descritos por Bell et al. (2003), aunque con matices debido al conjunto de recursos únicos que las caracteriza.

Hasta aquí hemos visto las teorías que explican la internacionalización de las empresas en general. En el siguiente apartado vamos a acercarnos a los estudios que han tratado la relación existente entre el proceso de internacionalización y el rendimiento obtenido por las empresas.

3.2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION Y EL RENDIMIENTO

La literatura reconoce que la internacionalización es una de las fuentes más importantes de crecimiento de las empresas (Lu y Beamish, 2001). El análisis que el impacto de la internacionalización de las operaciones ha tenido en el rendimiento empresarial ha suscitado un gran interés entre los investigadores del área de Dirección de

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Empresas, centrando su interés en las grandes empresas y en las nuevas empresas (Yeung, 2000; Zahra, 2003; Zahra y Sharma, 2004) y entre los investigadores de negocios internacionales (Hsu, Chen y Cheng, 2013; Powell, 2014).

Por este motivo, en este apartado vamos a aportar los principales estudios que se han utilizado en la literatura sobre el proceso de internacionalización y los que estudian la relación entre dicho proceso y el rendimiento de las empresas en general, con el objetivo de que nos sirva para sacar conclusiones que sean de aplicación a las empresas familiares.

El proceso de internacionalización podemos encuadrarlo a partir de dos teorías generales: la teoría de recursos y capacidades y la teoría relacional o de redes.

De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, el grado de conocimiento de las empresas y la velocidad de entrada en los mercados extranjeros dependerá del conjunto de recursos y capacidades de las mismas (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Eriksson, Majkgard y Sharma, 2000; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001 y Westhead, Wright y Ucbasaran, 2004), siendo las empresas que acumulan y explotan recursos y capacidades superiores sobre sus competidores las que tendrán una ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney, Ketchen Jr y Weight, 2011; Menéndez-Requejo, 2005; Peteraf, 1993; Peteraf y Barney, 2003) al generar capacidades para explotar ventajas locales en mercados extranjeros (Fernández y Nieto, 2005). La internacionalización da la oportunidad a las empresas de adquirir conocimientos adicionales y experiencia que conducen a ventajas competitivas en forma de una rápida adaptación a las preferencias de los consumidores, así como por la generación de capacidad de innovar y mantener productos de alta calidad (Harrison, Dalkiran y Elsey, 2000). El desarrollo de las capacidades dinámicas permitirá a la empresa integrar las competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Desde una perspectiva relacional, se ha visto que las redes juegan un papel fundamental en el proceso de internacionalización. La capacidad y el alcance de la

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

internacionalización de una empresa dependen de su conjunto de relaciones de red, permitiendo el acceso al conocimiento del mercado y los contactos internacionales, así como el acceso a los recursos y capacidades necesarias para la internacionalización (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Coviello y McAuley, 1999).

Pero la internacionalización de las operaciones conlleva costes asociados a las transacciones. De acuerdo con Williamson (1981), una transacción es la transferencia de bienes y servicios a lo largo de una interfase tecnológica separable. Williamson (1981) distingue costes asociados a la fijación de un contrato, derivados de las actividades de información, negociación y de ejecución esenciales al proceso. También existen costes asociados a la búsqueda de personas o de bienes, a la medición de atributos, así como a los derechos de la transferencia y a la negociación de los términos del acuerdo.

Por tanto, las transacciones implican costes, ya que la transferencia de bienes y servicios tiene lugar en un contexto de intercambio, donde la información es imperfecta, donde las partes han hecho inversiones en activos específicos o donde cada parte busca promover la consecución de su propio interés a costa del de otros, empleando un comportamiento oportunista o estratégico (Jones, 1987).

La implantación de una estrategia de diversificación hacia nuevos mercados internacionales impone muchos desafíos, además de los asociados con su crecimiento interno (Lu y Beamish, 2001). Muchos de estos desafíos son típicos de las dificultades asociadas con la responsabilidad de extranjería (como la falta de información y familiaridad con la cultura local) y la novedad organizativa (el establecimiento de nuevos sistemas internos de dirección y el desarrollo de nuevas relaciones internacionales), si los nuevos países son diferentes a su país de origen (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Li, 2007).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Pero las empresas no siguen siempre las mismas vías de internacionalización (gradual, nacidas globales y nacidas de nuevo globales)⁹.

La vía de internacionalización seguida puede suponer importantes desafíos para las empresas. En la vía tradicional, después de un proceso gradual de aumento de la participación internacional, las empresas pueden superar estos retos (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015). En el caso de la vía no gradual, las empresas cuentan con dificultades específicas para su internacionalización. Las empresas nacidas globales son empresas jóvenes que carecen de los recursos necesarios para la internacionalización y que no han acumulado la experiencia necesaria (Rennie, 1993; Rialp, Rialp y Knight, 2005) para enfrentarse a los riesgos e incertidumbres asociados con el desconocimiento de sus mercados de destino (Efrat y Shoham, 2012; Zaheer, 1995). Por su parte, las empresas nacidas de nuevo globales tienen que modificar su modelo de negocio tradicional con el fin de internacionalizarse rápidamente. Asimismo, están más orientadas hacia las personas, a diferencia de las nacidas globales que están más orientadas al conocimiento (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015).

Por lo tanto, como los desafíos y dificultades asociados a cada vía de internacionalización son diferentes, no existe un consenso sobre la relación existente entre internacionalización y rendimiento. En este sentido, algunas investigaciones proponen una relación positiva entre el grado de internacionalización y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (Grant, 1987; Grant, Jammine y Thomas, 1988; McDougall y Oviatt, 1996; Qian, 2002; Qian y Li, 2003; Zahra, Ireland y Hitt, 2000) como forma de entender que tal internacionalización permite afrontar el crecimiento empresarial y la continuidad del negocio. Otras no han podido encontrar ninguna relación (Sambharya, 1995) y, sin embargo, otros han encontrado una relación negativa (Kumar, 1984; Michel y Shaked, 1986; Siddharthan y Lall, 1982).

⁹ Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015) o Weerawardena, Mort, Liesch y Knight (2007) agrupan las tres vías en dos: una vía de internacionalización gradual (tradicional) y una vía de internacionalización acelerada (nacidas globales y nacidas de nuevo globales).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Otros estudios han analizado la relación funcional entre internacionalización y rendimiento, encontrado relaciones no lineales: en forma de U (Capar y Kotabe, 2003; Ruigrok y Wagner, 2003), en forma de U invertida (Daniels y Bracker, 1989; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Geringer, Beamish y DaCosta, 1989; Gomes y Ramaswamy, 1999; Hitt et al., 1997; Ramaswamy, 1995; Sullivan, 1994), en forma de S (Contractor et al., 2003; Contractor et al., 2007; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Lu y Beamish, 2004; Rugman y Oh, 2010) y en forma de M (Almodóvar y Rugman, 2014); todos ellos de muestras de empresas de diferentes tamaños, sectores y características.

A continuación vamos a resumir brevemente los resultados de los trabajos más significativos de cada uno de las relaciones funcionales indicadas en el párrafo anterior.

Contractor et al. (2003), a partir de una muestra de compañías pertenecientes al sector servicios, clasifican las empresas en tres grupos en función de su grado de internacionalización, obteniendo una relación en forma de S. En la Etapa 1 se encuentran las empresas en proceso de internacionalización temprana, que acaban de comenzar su expansión internacional y sufren un impacto negativo en el rendimiento debido a los costes iniciales del proceso de internacionalización (pendiente negativa). En la Etapa 2 se sitúan las empresas en proceso de internacionalización maduro, asentadas en el proceso de internacionalización que están cosechando los beneficios positivos de esta situación (pendiente positiva). Por último, en la Etapa 3 se encuentran las empresas altamente internacionalizadas, que pueden tener sobre-expansión, de modo que los beneficios marginales de una mayor internacionalización son menores que sus costes marginales, sufriendo, de nuevo, un efecto negativo en el rendimiento (pendiente negativa nuevamente).

Por su parte, Rugman y Oh (2010), en su estudio sobre una muestra de las 50 empresas más grandes del mundo en 2001, encuentran una relación entre internacionalización y rendimiento en forma de S, pero con pendientes contrarias a las detectadas por Contractor et al. (2003), es decir, primer tramo pendiente positiva, segundo tramo negativa, para volver en el último tramo a tener una pendiente positiva.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Almodóvar y Rugman (2014) analizan una muestra de pequeñas y medianas empresas españolas, clasificadas como nuevas empresas internacionales o empresas nacidas de nuevo globales, obteniendo una relación en forma de M, con cuatro fases diferentes: fase 1 o de ilusión nacida global (pendiente positiva), fase 2 o de responsabilidad de extranjería (pendiente negativa), fase 3 o de aprendizaje internacional (pendiente positiva) y fase 4 o de sobre-internacionalización (pendiente negativa).

Por su parte Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015), en base a un muestra de empresas españolas productoras de vino Denominación de Origen Calificada Rioja, examinan el efecto específico de la vía de internacionalización elegida sobre la relación entre la internacionalización y los resultados de la empresa y concluyen que la relación internacionalización-rendimiento se caracteriza por una curva en forma de U invertida para las empresas que siguen una vía de internacionalización gradual y una curva en forma de S (con pendiente negativa-positiva-negativa) para las empresas con una vía de internacionalización acelerada.

Hasta aquí hemos visto las teorías que explican la internacionalización de las empresas en general, profundizando en la literatura que estudia la relación entre internacionalización y rendimiento. La aplicabilidad de las conclusiones anteriores a las empresas familiares no está clara, ya que hay numerosas e importantes diferencias entre las empresas familiares y no familiares; en particular, la característica que hace diferente una empresa familiar de una empresa no familiar es la participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa (Kontinen y Ojala, 2012a). Con nuestro trabajo, queremos añadir a este debate el carácter familiar del negocio dada la importancia que las empresas familiares tienen en el tejido empresarial mundial. Veamos a continuación cómo se integra el carácter familiar del negocio en el debate sobre procesos de internacionalización y rendimiento empresarial.

3.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son aquellas que están controladas por miembros de la misma familia que gobiernan o administran una empresa, en la que trabajan algunos

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

miembros y se espera que los miembros más jóvenes de la familia seguirán con el control sustituyendo a los mayores (Ramadani y Hoy, 2015; Ratten et al., 2017b).

Las empresas familiares se caracterizan por su preocupación por las relaciones en términos de continuar incorporando miembros familiares durante un largo período de tiempo (Poza y Daugherty, 2013; Ratten et al., 2017b). El proceso de sucesión es un tema complejo e importante y desempeña un papel clave en la influencia sobre el futuro deseado de la empresa familiar; en este sentido, la cultura empresarial familiar juega un papel esencial en el éxito de la continuidad de estas empresas (Ramadani y Hoy, 2015). Pero, las empresas familiares tienen que lidiar con problemas y conflictos relacionados con su vertiente familiar como disputas generacionales, rivalidades entre hermanos y problemas de sucesión (Ramadani y Hoy, 2015).

La estructura de las familias ha ido cambiando y cada vez más la literatura asocia la familia con relaciones basadas en la amistad y el amor, en lugar de relaciones de sangre o familiares (Ratten et al., 2017b; Ratten, Dana y Ramadani, 2017a).

A la hora de buscar una definición de empresa familiar, Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) establecieron una escala, a partir de la consideración de tres subescalas: a) poder (propiedad, gobierno y dirección); b) experiencia (generación familiar en la propiedad, en el gobierno y en la dirección, y número de miembros familiares que trabajan en la empresa familiar) y c) cultura (solapamiento entre los valores familiares y empresariales y compromiso con la empresa familiar). Estas características son propias y específicas de las empresas familiares y sirven como elemento definitorio de las mismas (Rau, Astrachan y Smyrnios, 2018).

Diferentes autores han argumentado que las empresas familiares tienen una configuración única de sus paquetes de recursos y capacidades y que su singularidad es la base para explicar las particularidades de su comportamiento competitivo (Cabrera-Suárez, de Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Dyer, 2006; Habbershon y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Las empresas familiares tienen una ventaja sobre las empresas no familiares debido a los componentes no económicos de su empresa, como las obligaciones sociales y de parentesco (Ratten et al, 2017b). Pueden utilizar la interacción de la familia para lograr objetivos a largo plazo (Ramadani y Hoy, 2015), debido a su capital social (Ratten et al., 2017b).

La identidad de una empresa familiar se comparte a través de generaciones y tiene un componente histórico, manteniendo la visión a través de sucesivas generaciones (Ratten et al, 2017b).

La cultura organizacional guía la forma de actuación hacia objetivos compartidos, de forma que los individuos abandonan sus metas individuales debido a su obligación con la familia (Ratten et al, 2017b).

El conjunto de características específicas de una empresa familiar han sido denominadas colectivamente como “*familiness*” o conjunto único de recursos de una empresa debidos a la interacción entre los sistemas de la familia, de sus miembros individuales y de la empresa (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Habbershon y Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Kontinen y Ojala, 2012a; Ramadani y Hoy, 2015).

Las empresas familiares han sido descritas como tenedoras de ciertas características específicas en relación con el capital humano, social y financiero (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Dyer, 2006; Sirmon y Hitt, 2003), siendo estas características especiales relacionadas con la propiedad y la participación familiar las que pueden jugar un papel importante en el aumento de la voluntad de la empresa para expandirse internacionalmente (Zahra, 2003) asumiendo el reto de la supervivencia y entendiendo que la internacionalización favorece la consecución de dicho reto.

Factores como la confianza, el altruismo y el capital social pueden influir positivamente en las relaciones dentro de la familia y en las relaciones de la familia propietaria con su entorno (Calabró y Mussolino, 2013; Pukall y Calabrò, 2014; Ratten

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

et al., 2017b; Segaro, 2010; Zahra, 2003), favoreciendo los procesos de internacionalización. La falta de recursos financieros y de otros recursos necesarios para la internacionalización puede suplirse a través de relaciones de red (Wright et al., 2005), jugando un papel importante en la búsqueda de oportunidades internacionales (Byrom y Lehman, 2009; Brydon y Dana, 2011; Crick et al., 2006; Mustafa y Chen, 2010; Pukall y Calabrò, 2014; Wright y Nasierowski, 1994). Las empresas familiares tienden a utilizar redes de parentesco que les permiten realizar actividades comerciales y sociales en otros países, y los lazos sociales proporcionan una fuente de información que permite identificar oportunidades con mayor facilidad (Mustafa y Chen, 2010; Ratten et al., 2017b).

Pukall y Calabrò (2014) en su análisis de la literatura sobre internacionalización de las empresas familiares, observan que un grupo de autores considera que los propietarios de las empresas familiares son más propensos al riesgo que los de las empresas no familiares, ya que son más emprendedores y tienen más apoyo de su entorno cuando se trata de riesgos relacionados con la decisión de internacionalizar su empresa (por ejemplo, Calabrò y Mussolino, 2013; Chen, 2011; Ratten et al., 2017b; Zahra, 2003). Otro factor importante de influencia de la familia es la orientación a largo plazo de las empresas familiares, que tiene un efecto positivo sobre la internacionalización (Astrachan, 2003; Chua et al., 1999; Claver et al., 2008; Claver et al., 2009), ya que el crecimiento sostenible en el mercado internacional ayuda a fortalecer el negocio en el largo plazo.

Sin embargo, Pukall y Calabrò (2014) encuentran que otro grupo de autores (Donckels y Fröhlich, 1991; Fuentes-Lombardo y Fernandez-Ortiz, 2010; Gallo et al., 2004; Okoroafo, 1999) sostienen que las empresas familiares son menos propensas a la internacionalización, ya que la familia propietaria trata de retener el mayor control posible sobre la empresa y la preservación de la riqueza para las generaciones futuras. Otros autores argumentan que las empresas familiares cuentan con limitaciones relacionadas con la responsabilidad de extranjería y la extrañeza de lo nuevo, si los países de destino son diferentes al país de origen (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Li, 2007).

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Otro grupo de autores considera que las empresas familiares cuentan con recursos y capacidades limitados que tienen su manifestación en ciertas características de estas empresas que delimitan sus posibilidades para adquirir activos estratégicos intangibles, como tecnologías, marcas de renombre o personal cualificado (Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García-Pont, 1996; Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006). En concreto, la internacionalización exige a las empresas tener importantes recursos financieros, los cuales suelen ser escasos en las empresas familiares (Schulze, Lubatkin y Dino, 2002 y Schulze, Lubatkin y Dino, 2003), quienes dependen principalmente de las fuentes de financiación internas (Fernández y Nieto, 2006; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012) lo cual puede limitar los procesos de internacionalización.

En este contexto de recursos específicos de las empresas familiares, el concepto de dotación socioemocional (SEW) se conceptualiza en términos amplios para capturar el valor del equilibrio entre las relaciones y los sentimientos de una familia que deriva de su posición de control en una empresa concreta, de forma que la preservación de SEW es el objetivo más importante para los propietarios de las empresas familiares que utilizan para tomar grandes decisiones estratégicas (Berrone et al., 2012). El concepto SEW incluye tener obligaciones morales para con los empleados y proveedores debido a relaciones pasadas (Ratten et al., 2017b). Los objetivos no económicos como la armonía y el bienestar familiar y emocional son importantes para las empresas familiares (Ratten et al., 2017a).

Sobre la base de este concepto, Gomez-Mejia et al. (2011) desarrollan la teoría de la agencia del comportamiento (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998) como la principal teoría subyacente de SEW. De acuerdo con esta teoría, según el tipo de decisión, los propietarios de empresas familiares se encuentran en “modo de pérdida” o “modo de ganancia” (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998). Por tanto, los propietarios familiares no son, a priori, aversos o propensos al riesgo, siendo por lo general aversos a la pérdida, por lo que, dependiendo de la situación, estarán dispuestos a tomar grandes riesgos o ningún riesgo, teniendo SEW como su principal punto de referencia para su decisión.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Para evitar pérdidas de SEW, por ejemplo, en la situación de potencial quiebra de la empresa familiar, los propietarios de empresas familiares estarían más dispuestos a asumir riesgos que sus contrapartes no familiares (Chrisman y Patel, 2012; Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2011). En este sentido, los familiares de una empresa familiar están dispuestos a trabajar con resultados inciertos debido a sus conexiones morales y sociales, en particular, en momentos de rendimientos bajos y períodos económicos de crisis (Ratten et al., 2017b); en tiempos difíciles las empresas familiares sobreviven por la familia y no por la empresa (Ratten et al., 2017a). Por su parte, Santulli et al. (2019) descubren que las empresas familiares con una distribución equitativa de acciones entre los principales accionistas familiares alcanzan mayores grados de internacionalización cuando el nivel de SEW es alto.

Es precisamente en el marco de esta discusión sobre la oportunidad de la empresa familiar para internacionalizarse, en donde se sitúa el proceso de internacionalización seguido por dicha empresa, que abordamos en el siguiente epígrafe.

3.3.1. El proceso de internacionalización de la empresa familiar

En el apartado 3.1. hemos analizado los principales enfoques que definen el proceso de internacionalización de cualquier empresa no familiar. Dichas teorías contemplan tres vías posibles de internacionalización: gradual/incremental, desde el principio y rápida internacionalización desde una posición en el mercado nacional. En este sentido, cabe preguntarse si las empresas familiares siguen las mismas vías de internacionalización que las no familiares o si su proceso tiene características diferentes dada la idiosincrasia de estas empresas. Para responder a esta inquietud vamos, a continuación, a revisar las aportaciones específicas sobre el proceso de internacionalización referido a la empresa familiar. Para ello, vamos a realizar un estudio de los artículos detallados en el capítulo segundo de este trabajo de investigación y que hacen referencia al tópico que estamos tratando.

Si bien la propensión a la internacionalización puede ser menor en las empresas familiares, según Kontinen y Ojala (2012a) las pequeñas y medianas empresas familiares

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

siguen las vías de internacionalización definidas en el modelo de Bell et al. (2003), a saber: 1) la vía tradicional (gradual y progresiva), 2) la vía de las empresas nacidas globales (desde el inicio y muy rápida) y 3) la vía de las empresas nacidas de nuevo globales (después de consolidarse en el mercado nacional y muy rápida).

Según apuntamos en el capítulo 2, la elección de la vía para la internacionalización está vinculada a una serie de aspectos característicos de la empresa familiar que pasamos a comentar a continuación: la estructura de propiedad, el contexto de sucesión, la participación familiar en la dirección, la disposición de la empresa familiar a los modos de entrada en los mercados extranjeros y al establecimiento de alianzas estratégicas y la actitud emocional en el manejo de la empresa para tratar la distancia psíquica.

En relación a la estructura de propiedad, Lin (2012) aborda el estudio de las tres dimensiones del proceso de internacionalización de Vermeulen y Barkema (2002): (1) La velocidad del proceso de internacionalización, dimensión basada en el tiempo e indicativa de cuánto tiempo pasa antes de alcanzar un objetivo específico o un nivel de rendimiento especificado; (2) El alcance, referido a la extensión geográfica del proceso de expansión de la empresa e indicativo de (a) el número de países en los que opera la empresa o los países con los que comercia o invierte, o (b) el grado de concentración espacial de las actividades de la empresa; (3) El ritmo, en referencia a la regularidad del patrón de expansión en el extranjero (regularidad del proceso o ritmo en el que se establecen nuevas filiales). De acuerdo con el trabajo de Lin (2012), la propiedad familiar se asocia positivamente con la velocidad de internacionalización de la empresa pero negativamente con el alcance y con el ritmo regular de la internacionalización de la empresa.

Por su parte, Kontinen y Ojala (2012a) descubren que la estructura de propiedad juega un papel central en la determinación de las vías de internacionalización. En este sentido, el patrón fundador-propietario-directivo, por lo general, implica vías incrementales relacionadas con la internacionalización tradicional. Si en el proceso de sucesión la propiedad se reparte entre varios miembros de la familia y/o accionistas externos, la estrategia de internacionalización sigue siendo la misma. Sin embargo, si la propiedad permanece concentrada o si es transmitida en su totalidad al siguiente directivo,

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

la estrategia de internacionalización presenta cambios radicales y/o es mucho más intensa, consecuente con la vía de las empresas nacidas de nuevo globales.

Según el estudio de Kontinen y Ojala (2012a), una actitud de corresponsabilidad fuerte parece conducir a la vía tradicional de internacionalización, mientras que una actitud débil/moderada se relaciona con las vías de empresas nacidas globales o nacidas de nuevo globales. Esto indica que el fuerte sentido del deber hacia los miembros de la familia lleva a estrategias de internacionalización cautelosas. No obstante, en contra de sus conclusiones, estos mismos autores encuentran que las empresas nacidas globales y las nacidas de nuevo globales son importantes fuentes de empleo en su región de origen con un gran deseo de garantizar que esto sea así en el futuro.

De acuerdo con el trabajo de Segaro (2012), porcentajes de propiedad familiar moderados se asocian con unos mayores niveles de internacionalización. Las pequeñas y medianas empresas familiares internacionalizan sus negocios después de consolidar su posición en el mercado nacional: una vez que han acumulado los recursos y capacidades necesarios para su crecimiento en el mercado nacional pueden aprovecharlos para una mayor expansión en el extranjero.

En cuanto al papel de la sucesión en los procesos de internacionalización, algunas pequeñas y medianas empresas familiares toman la vía de las denominadas empresas nacidas de nuevo globales coincidiendo con un contexto de sucesión a la siguiente generación: las generaciones más jóvenes que ocupan los puestos de dirección proporcionan nuevos recursos para la empresa (Fernández y Nieto, 2005; Graves y Thomas, 2008).

No obstante, Graves y Thomas (2008) concluyen que la sucesión a la segunda generación no siempre conduce a la internacionalización de una pequeña y mediana empresa familiar. En determinadas circunstancias puede conducir incluso a una des-internacionalización, lo que sugiere que dicho proceso puede depender de la visión y las cualidades del sucesor. En este sentido, Claver et al. (2008) llegan a conclusiones contrarias a la internacionalización con el paso de las generaciones debido a que la

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

divergencia de intereses hace que crezca la percepción de riesgo mientras que si la empresa se encuentra en primera generación el riesgo percibido sobre la actividad internacional es menor (Claver et al., 2008).

Por lo que respecta a la participación familiar en la dirección, tal participación puede causar recelo en el proceso de internacionalización de las empresas familiares (Claver et al., 2008). Esto lleva a pensar que es más probable que las empresas familiares tomen un camino tradicional a la internacionalización y procedan gradual y secuencialmente, siguiendo el modelo de internacionalización de Uppsala (Claver et al., 2007; Graves y Thomas, 2008). Pero Claver et al. (2007) proponen que el tamaño de las empresas familiares influye en el grado de compromiso internacional, de forma que pueden llegar a las etapas del proceso de internacionalización que suponen mayores grados de compromiso internacional. Claver et al. (2007) añaden dos etapas en el modelo tradicional de internacionalización de Uppsala, que se corresponden con las exportaciones experimentales (como vía de mayor compromiso en los modos de entrada indirectos) y la formación de empresas conjuntas (como vía de un compromiso inicial menor en los modos de entrada directa, frente al establecimiento de filiales de propiedad total).

En cuanto a los modos de entrada en los mercados extranjeros, Kontinen y Ojala (2010b) descubren que las empresas familiares son más propensas a utilizar los modos indirectos a través de acuerdos de comercialización con agentes extranjeros y/o la celebración de acuerdos contractuales para el uso de licencias. Por el contrario, Pinho (2007) no observa que las empresas familiares prefieran los modos de entrada indirectos a los directos, siendo, por tanto, similares a las empresas no familiares. En el proceso de inversión extranjera directa, Tsang (2002) sugiere que las empresas familiares tienen una manera menos formal y estructurada de recogida de la información y de realización de análisis que las no familiares.

En relación al establecimiento de alianzas estratégicas, Claver et al. (2007) observan que dicho establecimiento está relacionado positivamente con la antigüedad, el tamaño y la generación de la empresa familiar que se encuentra al frente de las mismas.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Asimismo, estos autores apuntan que las empresas familiares que se encuentran en una fase más avanzada del proceso de internacionalización tienen mayor experiencia en los mercados extranjeros (Claver et al., 2007). Por su parte, Fernández y Nieto (2005) sugieren que cuando la pequeña y mediana empresa familiar cuenta con alianzas con otras empresas se fomenta su participación internacional. Asimismo, estos autores proponen que se estimula la internacionalización cuando otra gran empresa es socio de la empresa familiar.

Por último, la actitud emocional de la empresa familiar para la gestión del negocio también es un elemento importante en la investigación dada su vinculación con el concepto de distancia psíquica. Kontinen y Ojala (2010b) ponen de relieve el importante papel de esta cuestión en el proceso de internacionalización y en la entrada en el mercado extranjero de las pequeñas y medianas empresas familiares. Aunque las empresas familiares son lentas y cautelosas cuando deciden operar en el extranjero (Donckels y Fröhlich, 1991), al proceder por etapas evitan grandes riesgos que podrían perjudicar a toda la familia.

Child et al. (2002) sugieren que los antecedentes y personalidades de los directivos implicados en las decisiones de internacionalización desempeñan un papel importante en sus percepciones de cómo los factores de la distancia afectan a su negocio, no dando el mismo grado de importancia psicológica a un mismo factor de distancia.

Harris, Martinez y Ward (1994) y Claver et al. (2007) encuentran que las empresas familiares tienden a elegir países psíquicamente cercanos al expandirse globalmente. Sin embargo, la distancia psíquica entre mercados puede reducirse cuando se establecen empresas conjuntas entre empresas familiares de los países de origen y destino (Boyd et al., 2010).

Por su parte, Kontinen y Ojala (2010b) observan que las empresa familiares son capaces de superar la distancia psíquica mediante el uso de los denominados factores puente que salvan la distancia, como son la contratación de empleados cualificados locales y el aprendizaje de la lengua y la cultura propios del país de destino, lo cual puede

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

deberse a su falta de voluntad para contratar empleados de fuera de la empresa (Graves y Thomas, 2006). Sin embargo, la contratación de directivos de fuera de la propia empresa podría aumentar el nivel de éxito de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares (Crick et al., 2006).

Kontinen y Ojala (2012a) integran en su estudio las dimensiones que mejor explican las tres vías de internacionalización de las empresa familiares y que son las siguientes: (i) la estructura de propiedad, (ii) la actitud de la dirección, (iii) la actitud hacia el reconocimiento de la oportunidad internacional (IOR), (iv) la distancia psíquica, (v) el desarrollo de redes y (vi) el producto (ver Tabla 2).

A modo de conclusión, podemos decir que:

- Las empresas familiares siguen las vías de internacionalización definidas en el modelo de Bell et al. (2003), si bien son menos propensas a internacionalizarse que las no familiares debido a sus aspiraciones de crecimiento y su capital financiero limitados.
- Las empresas familiares prefieren los modos indirectos de entrada en los mercados extranjeros.
- La distancia psíquica es un elemento que influye de forma muy importante en estas empresas para acometer la internacionalización hacia países cercanos al de origen, aunque las empresas familiares pueden actuar a través de los factores que salvan esta distancia y que actúan a dos niveles, estratégico (cómo elige la empresa sus lugares de inversión en el extranjero) y operativo (cómo gestiona la empresa su unidad en el extranjero).
- Aspectos característicos de la empresa familiar (*familiness*) como son la estructura de propiedad, el contexto de sucesión, la participación familiar en la dirección o la actitud emocional en el manejo de la empresa influyen en el proceso de internacionalización seguido por este tipo de empresas.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

Tabla 2. Dimensiones en las Vías de Internacionalización de las Empresas Familiares

Dimensión	Vía tradicional	Vía nacida global	Vía nacida de nuevo global
(i) Estructura de propiedad	Fragmentación de la propiedad	Concentración de la propiedad	Concentración de la propiedad
(ii) Actitud de la dirección	Fuerte	Débil / moderada	Débil / moderada
(iii) Actitud en el reconocimiento de la oportunidad internacional (IOR)	Exposiciones internacionales	Existencia de fuertes lazos de red	Exposiciones internacionales; posteriormente búsqueda activa propia
(iv) Distancia psíquica	Con experiencia fuerte; disposición a aprender a enfrentarse con ella	Considerada como insignificante por el propietario-directivo actual	Considerada como inexistente y/o insignificante por el actual propietario-directivo
(v) Desarrollo de redes	Concentración en cooperadores primarios; incapacidad para dar libertad de emprender	Concentración en cooperadores primarios en los mercados con socios confiables, y la construcción de nuevos vínculos de la red en los mercados más exigentes	Desarrollo de nuevos vínculos de red, además de la principal con cooperadores, la capacidad de dar libertad de emprender, la renovación de las relaciones difíciles de la red
(vi) Producto	Un producto tradicional, manufacturas competitivas de alta calidad, sin el desarrollo de productos intensivos después de la penetración	Productos de alta tecnología con el desarrollo intensivo continuo de productos, la cooperación en investigación, y la diversificación, la innovación y desarrollo de productos agresivos	Un producto manufacturado innovador con valores ambientales fuertes y una amplia diversificación de las diferentes necesidades de los clientes, el desarrollo constante del producto

Fuente: Kontinen y Ojala (2012a).

3.3.2. Internacionalización y rendimiento en la empresa familiar

En el apartado 3.2. hemos analizado la relación entre el proceso de internacionalización y el rendimiento para cualquier empresa no familiar, habiendo concluido que no existe un consenso sobre dicha relación por los siguientes motivos.

En primer lugar, en cuanto al signo de la relación entre internacionalización y rendimiento observamos la existencia de estudios que han obtenido resultados positivos; sin embargo, otros obtienen resultados negativos, y un tercer bloque no encuentran ninguna relación entre ambas magnitudes.

En segundo lugar, y por lo que respecta a los trabajos que buscan la relación funcional entre ambas variables, han obtenido curvas con formas diferentes (en U, en U invertida, en S y en M).

En este sentido, cabe preguntarse si existe una relación única entre internacionalización y rendimiento en las empresas familiares, o si presentan resultados contradictorios como el caso de las empresas en general. Para responder a esta inquietud vamos, a continuación, a revisar las aportaciones específicas sobre este tema, a partir del estudio de los artículos detallados en el capítulo segundo de este trabajo de investigación y que hacen referencia al tópico que estamos tratando.

Como indicábamos en el apartado 2.4., dentro del reducido número de artículos que analizan la relación existente entre la internacionalización y el rendimiento de la empresa familiar, no encontramos ninguno que estudie específicamente el signo de dicha relación.

En cuanto a la forma funcional de esta relación, Fernández-Olmos et al. (2016) a partir de una muestra de pequeñas y medianas empresas familiares españolas, obtienen una relación en forma de W, en la que la pendiente de la curva va cambiando de signo (negativa-positiva-negativa-positiva), coincidiendo con cuatro etapas progresivas en el proceso de internacionalización.

Capítulo 3: Un planteamiento para el estudio de la internacionalización de la empresa familiar: El proceso de internacionalización y su relación con el rendimiento

De la escasez de análisis sobre la relación entre internacionalización y rendimiento, y en particular de la relación con las vías de internacionalización seguidas por las empresas familiares, emana nuestro interés en desarrollar un estudio que permita aportar nuevos conocimientos sobre esta relación y rellenar el gap de conocimiento existente actualmente.

Hasta aquí hemos analizado las teorías y modelos que explican la internacionalización de las empresas, en general, y la literatura existente sobre el proceso de internacionalización específico de las empresas familiares y su relación con el rendimiento, en particular. Con las conclusiones obtenidas en el marco teórico que hemos dibujado en este apartado referido al proceso de internacionalización de la empresa familiar, vamos a pasar a desarrollar en el capítulo 4 el modelo específico y la definición de hipótesis que contrastaremos posteriormente mediante la correspondiente investigación empírica.

Capítulo 4

Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

El objetivo del presente capítulo es plantear el modelo específico de análisis sobre el que avanzar en la investigación empírica, concretando, para ello, determinados aspectos del proceso de internacionalización de las empresas familiares que hemos identificado en la revisión de la literatura y que requieren de estudio y profundización.

Para dar respuesta a los objetivos tercero y cuarto definidos en el capítulo 1, a continuación vamos a formular dos modelos específicos de investigación.

Con el primer modelo pretendemos analizar cómo el proceso de internacionalización seguido por las empresas familiares influye tanto en su participación en el mercado internacional (propensión) como en el nivel de internacionalización alcanzado (intensidad). De acuerdo con Kontinen y Ojala (2012a), las empresas familiares siguen las tres vías de internacionalización (gradual, nacidas globales y nacidas de nuevo globales) definidas por Bell et al. (2001), pero poco se sabe sobre el efecto que el seguimiento de las diferentes vías tiene sobre la probabilidad y la intensidad del proceso de internacionalización. Por este motivo, nos centraremos en el estudio de cómo la velocidad con la que se inicia el proceso de internacionalización influye en la propensión y en la intensidad de la internacionalización acometida.

Con el segundo modelo pretendemos analizar la influencia que la vía de internacionalización seguida por las empresas familiares ejerce sobre el rendimiento obtenido, en particular, la forma funcional de la relación entre internacionalización y rendimiento. Entendemos que la vía seguida por la empresa familiar para su internacionalización tiene un efecto sobre el rendimiento obtenido. En este sentido, y a través de la revisión de la literatura previa, hemos puesto de manifiesto la falta de estudios que analicen dicha relación, por lo que existe un gap de conocimiento que pretendemos cubrir con nuestro análisis.

A continuación pasamos a formular cada uno de los dos modelos planteados.

4.1. INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

Como hemos visto en el apartado 3.3.1., las características específicas de las empresas familiares son causa de controversia sobre la propensión a la internacionalización y sobre la intensidad de la misma en este tipo de empresas. Y en el marco de esta discusión sobre la oportunidad de la empresa familiar para internacionalizarse, se sitúa el proceso de internacionalización seguido por dicha empresa. Algunos autores proponen que las pequeñas y medianas empresas familiares internacionalizan sus negocios después de consolidar su posición en el mercado nacional y una vez que han acumulado los recursos y capacidades necesarios para su crecimiento en dicho mercado (Segaro, 2012). En esta expansión, la tasa a la que se expanden en los mercados extranjeros depende de las características del sector y de los niveles de concentración de la propiedad (Brydon y Dana, 2011).

Las empresas familiares suelen entrar en los mercados en la fase avanzada del proceso de exportación (Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006) y siguen un proceso secuencial según las proposiciones establecidas por el modelo de internacionalización de Uppsala (Claver, Rienda y Quer, 2007; Graves y Thomas, 2008) hacia los países que están cerca desde un punto de vista geográfico y/o cultural (Child, Ng y Wong, 2002) y favorecen los modos de ingreso indirectos de entrada en el mercado (Kontinen y Ojala, 2010b). Como un paso adicional a la vía inicial y tradicional de la exportación, las empresas familiares realizan *joint ventures* (empresas conjuntas) como medio de internacionalización (Okoroafo, 1999) para conseguir un dimensionamiento y una experiencia que favorezca dichos procesos. Pero estas alianzas parecen más atractivas cuando se involucra otra empresa familiar como socio (Boyd et al., 2010; Fuentes-Lombardo y Fernandez-Ortiz, 2010; Swinth y Vinton, 1993), ya que la orientación común a largo plazo entre los socios ayuda a crear relaciones de confianza (Pukall y Calabrò, 2014).

Graves y Thomas (2008) observan que algunas empresas familiares se internacionalizan rápidamente a varios países después de que la siguiente generación

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

toma las riendas (nacidas de nuevo globales). Esta idea va en consonancia con la investigación de Fernández y Nieto (2005) quienes descubren que el compromiso y el alcance hacia la internacionalización se asocian positivamente con la segunda generación.

Entendiendo que las características específicas de la empresa familiar, como propiedad, sucesión, participación de la familia en los órganos de gobierno y dirección, necesidades de recursos y financiación que son suplidas a través de relaciones de red con otras empresas familiares, espíritu emprendedor, propensión al riesgo y orientación a largo plazo, que se encuadran en los conceptos de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999) y de dotación socioemocional SEW (Gomez-Mejia et al., 2011), pueden motivar comportamientos estratégicos que la llevan a seguir tanto procesos desde el inicio como a partir de su consolidación en el mercado local, el interés de nuestro trabajo se centra en analizar la relación existente entre la velocidad del proceso seguido y el compromiso y la intensidad hacia la internacionalización.

De la revisión de la literatura se extrae que los estudios existentes han tratado la internacionalización, sin distinguir las diferencias entre los dos grupos que identificamos: internacionalización temprana (empresas que inician su proceso de internacionalización en los primeros años desde la constitución de las mismas) e internacionalización a partir del mercado local (empresas que inician su proceso de internacionalización después de llevar más de diez años operando en el mercado nacional). Entendemos que dicha diferenciación puede permitir arrojar luz a la explicación de los diferentes factores (propiedad y gestión familiar, entrada de las nuevas generaciones, pertenencia a un grupo empresarial e inversión directa en el extranjero) que pueden influir tanto en la decisión de iniciar el proceso de internacionalización como en los niveles alcanzados, dependiendo de la velocidad de inicio de dicha internacionalización. En este marco se sitúa la motivación de nuestro trabajo que pasamos a detallar a continuación.

4.1.1. Propiedad y gestión familiar

La expansión inicial en numerosos mercados extranjeros al mismo tiempo, sin pasar por etapas graduales, puede ser difícil de manejar (Andersson y Wictor, 2003). Las empresas que se expanden en el extranjero a un ritmo rápido tendrán poco tiempo para

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

construir su capacidad de absorción, es decir, su capacidad para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1994).

Por lo que respecta a las empresas familiares, varios autores han observado una relación negativa entre la participación de la familia en la propiedad y/o gestión de las empresas y la internacionalización (Alayo et al., 2019; Bannò y Trento, 2016; Cerrato y Piva, 2012; Calabrò et al. (2013); Denicolai et al., 2019; Fernández y Nieto, 2006; George et al., 2005; Graves y Thomas, 2004; Graves y Thomas, 2006).

En este sentido, Gallo y Sveen (1991) definieron un conjunto de factores inhibidores del proceso de internacionalización como la falta de voluntad para aceptar el asesoramiento de expertos externos, las dificultades en la contratación de nuevos gerentes con responsabilidad internacional, el miedo a perder el control de la empresa y la implantación de sistemas de información y control poco desarrollados.

En la misma línea, Gallo y García-Pont (1996) definieron un grupo de factores relevantes que influyen negativamente en la decisión de iniciar la internacionalización, relacionados tanto con variables internas (actitudes de los directivos y propietarios hacia la internacionalización, disposición para la realización de alianzas, recursos financieros y familiares o miembros no familiares preparados para la internacionalización), como con factores estratégicos en relación con la percepción de oportunidades en el extranjero.

Según Fernández y Nieto (2005), las pequeñas y medianas empresas familiares suelen estar en desventaja cuando se accede a los recursos y capacidades. La autofinanciación que caracteriza a este tipo de empresas, limita el compromiso internacional (Claver et al., 2009; Zhara, 2003). Tienen una percepción especial de los riesgos (Casillas y Acedo, 2005) y tienden a tener una actitud conservadora y a ser aversos al riesgo (Fernández y Nieto, 2005). Carecen de las capacidades de gestión necesarias para gestionar un proceso de crecimiento y los fundadores suelen ser reacios a hacer cambios en las estructuras organizativas y los sistemas de gestión profesional que favorezcan la descentralización del proceso de toma de decisiones (Fernández y Nieto, 2005).

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

Además, aunque los fundadores sean emprendedores, pueden ser reticentes a la internacionalización debido a su concentración de la riqueza personal en la empresa y su objetivo de consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional (Menéndez-Requejo, 2005).

Por su parte, Alayo et al. (2019) y Calabrò et al. (2017) descubren que una alta participación de miembros no familiares en la estructura de gobierno tiene un impacto positivo en el ritmo de internacionalización de las empresas familiares.

De acuerdo con todo lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1a:** La internacionalización temprana de las pequeñas y medianas empresas familiares está negativamente relacionada con la propiedad y gestión familiar.*

Algunos autores sugieren que la propiedad influye significativamente en las decisiones estratégicas de una empresa (Zahra, 1996 y Zahra y Pearce, 1989). En el caso de las empresas familiares la decisión de internacionalizar está relacionada positivamente con la propiedad familiar (Chen, 2011), especialmente en las que los propietarios tienen una participación significativa (Lin, 2012; Segaro, 2012), aunque hasta determinados porcentajes, dibujando una relación entre propiedad e internacionalización en forma de U invertida (Liang et al., 2014). Y la capacidad de la empresa familiar de generar recursos provoca una menor resistencia de los directivos familiares hacia la exportación (Ramón-Llorens et al., 2017).

Los comportamientos altruistas de los miembros de la familia (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001) implican que si la internacionalización es importante para el éxito a largo plazo de la empresa y para aumentar el empleo de los miembros de la familia, entonces los gerentes-propietarios pueden seguir esta estrategia, incluso cuando los riesgos percibidos son altos (Gallo y García-Pont, 1996; Zhara, 2003).

De acuerdo con la teoría de la agencia del comportamiento, para evitar pérdidas de SEW, los propietarios de empresas familiares estarían más dispuestos a asumir riesgos

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

que sus contrapartes no familiares (Chrisman y Patel, 2012; Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2011).

La internacionalización puede crear nuevas oportunidades de empleo, crecimiento de las empresas y de los nuevos miembros de la familia de acuerdo con las metas no financieras que en una empresa familiar conviven con los objetivos financieros (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Menéndez-Requejo, 2005).

De acuerdo con todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1b:** La internacionalización a partir del mercado local de las pequeñas y medianas empresas familiares está positivamente relacionada con la propiedad y gestión familiar.*

4.1.2. La entrada de nuevas generaciones

Las diferentes generaciones de propietarios suelen tener diferentes intereses, estilos de gestión y objetivos (Fernández y Nieto, 2005; Okoroafo, 1999). Cada nueva generación trae nuevas ideas estratégicas que se basan en las competencias subyacentes (Ward, 1997) y se puede esperar que las generaciones posteriores estén más cualificadas (Fernández y Nieto, 2005).

Gallo y García-Pont (1996) observan que las empresas familiares tienden a internacionalizarse cuando las segundas y sucesivas generaciones se han incorporado a la empresa, debido a que están mejor capacitados en asuntos internacionales y que están buscando nuevas responsabilidades en la empresa.

La coexistencia de varias generaciones de miembros de la familia puede fomentar la asunción de riesgos y el crecimiento internacional. La segunda generación podría estar más motivada y preparada para iniciar proyectos en el extranjero, mientras que los fundadores podrían preferir la estabilidad (Menéndez-Requejo, 2005). En este sentido, la experiencia de las diferentes generaciones y la composición de la cultura de la empresa

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

familiar afectan positivamente las actividades de exportación de las pequeñas y medianas empresas familiares (Merino et al., 2015).

Para Calabrò, Brogi y Torchia (2016), la participación de las nuevas generaciones puede entenderse como un episodio particular que puede conducir a una era de rápida y dedicada internacionalización de la empresa familiar, después de un tiempo de actuación centrada en el mercado local. Y la presencia de jóvenes sucesores favorece la internacionalización (Bannò y Trento, 2016).

En resumen, podemos afirmar que las generaciones posteriores al fundador cuentan con más y mejor formación e información, estando más preparadas para acometer el proceso de internacionalización.

Por todo lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La presencia de la segunda y siguientes generaciones favorece la participación internacional y el grado de internacionalización en las pequeñas y medianas empresas familiares.

4.1.3. Pertenencia a un grupo empresarial

Se ha dicho que las limitaciones en los recursos financieros y humanos que suelen caracterizar a las pequeñas y medianas empresas familiares, en particular, en los años iniciales, puede suponer una limitación para el desarrollo de sus estrategias de internacionalización.

La limitación de recursos y capacidades puede verse compensada cuando la pequeña y mediana empresa familiar forma parte de un grupo empresarial más grande que puede facilitarle los medios que necesita (Menéndez-Requejo, 2005).

No obstante, como se ha indicado anteriormente, aunque los fundadores sean emprendedores, pueden ser reticentes a la internacionalización debido a su concentración

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

de la riqueza personal en la empresa y su objetivo de consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional (Menéndez-Requejo, 2005).

Pensamos que a pesar de que la pequeña y mediana empresa familiar podría contar con los recursos y capacidades del grupo societario para iniciar su andadura internacional, la presencia del fundador al frente de la misma puede limitar la toma de la decisión estratégica de iniciar la internacionalización.

Todo lo anterior, nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3a:** La participación familiar en las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen un proceso de internacionalización temprana y que forman parte de un grupo empresarial modera negativamente tanto su propensión como su nivel de internacionalización.*

Sin embargo, las nuevas generaciones, que están más preparadas y deseosas de acometer el proceso de internacionalización (Bannò y Trento, 2016; Calabrò et al., 2015; Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García-Pont, 1996; Menéndez-Requejo, 2005; Merino et al., 2015), serán más proactivas a utilizar los recursos que les brinda el grupo empresarial, por lo que pensamos que esta asociación alentará la presencia y la intensidad en los mercados exteriores. Por tanto planteamos, la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3b:** La presencia de las segundas y sucesivas generaciones en las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen un proceso de internacionalización a partir del mercado local y que forman parte de un grupo empresarial modera positivamente tanto su propensión como su nivel de internacionalización.*

4.1.4. Inversión directa en el extranjero

En la literatura sobre internacionalización se viene reconociendo que un indicador del mayor compromiso de la empresa es la participación (inversión) directa en los

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

mercados extranjeros donde opera. Este mayor compromiso puede contribuir a que la intensidad de las ventas extranjeras sea mayor.

Claver et al. (2009) encuentran que el nivel de compromiso internacional está obligado a ser más bajo entre las empresas familiares más aversas al riesgo. En este sentido, pensamos que el fundador pudiera presentar una posición más aversa a los riesgos inherentes a la internacionalización, lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4a:** La participación familiar en las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen un proceso de internacionalización temprana y que cuentan con inversiones directas en el extranjero modera negativamente su nivel de internacionalización.*

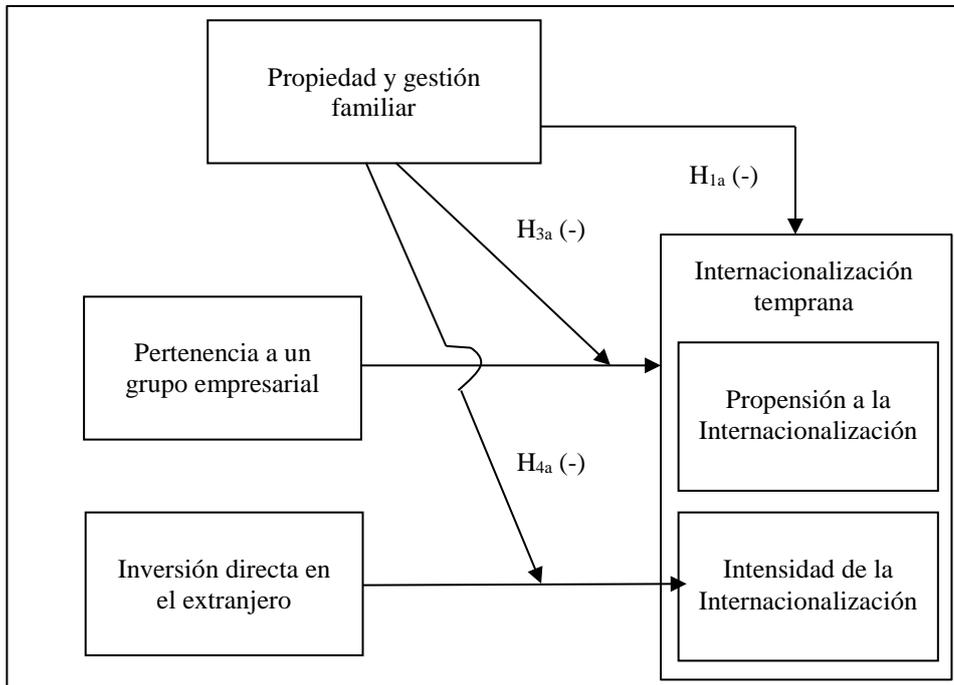
Por otro lado, la toma de decisiones de internacionalización en las empresas familiares se apoya en razones estratégicas a largo plazo (Gallo y García-Pont, 1996; Thomas y Graves, 2004) y la mayor implicación de los socios familiares se corresponde con modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional (Claver et al., 2009). En este sentido, las nuevas generaciones pueden aportar mayores deseos de compromiso internacional (Fernández y Nieto, 2005), potenciando modos de entrada acordes con los mismos, como sería el caso de la presencia en los mercados globales, a través de la inversión directa en los países de destino. Además, las empresas con mayor participación familiar en sus órganos de administración tienen una mayor propensión a utilizar formas de inversión directa en el extranjero, mediante la utilización de empresas filiales (Kao y Kuo, 2017). Estas consideraciones nos llevan a proponer la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4b:** La presencia de las segundas y sucesivas generaciones en las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen un proceso de internacionalización a partir del mercado local y que cuentan con inversión directa en el extranjero modera positivamente su nivel de internacionalización.*

El modelo específico de investigación planteado se resume en las Figuras 5 y 6.

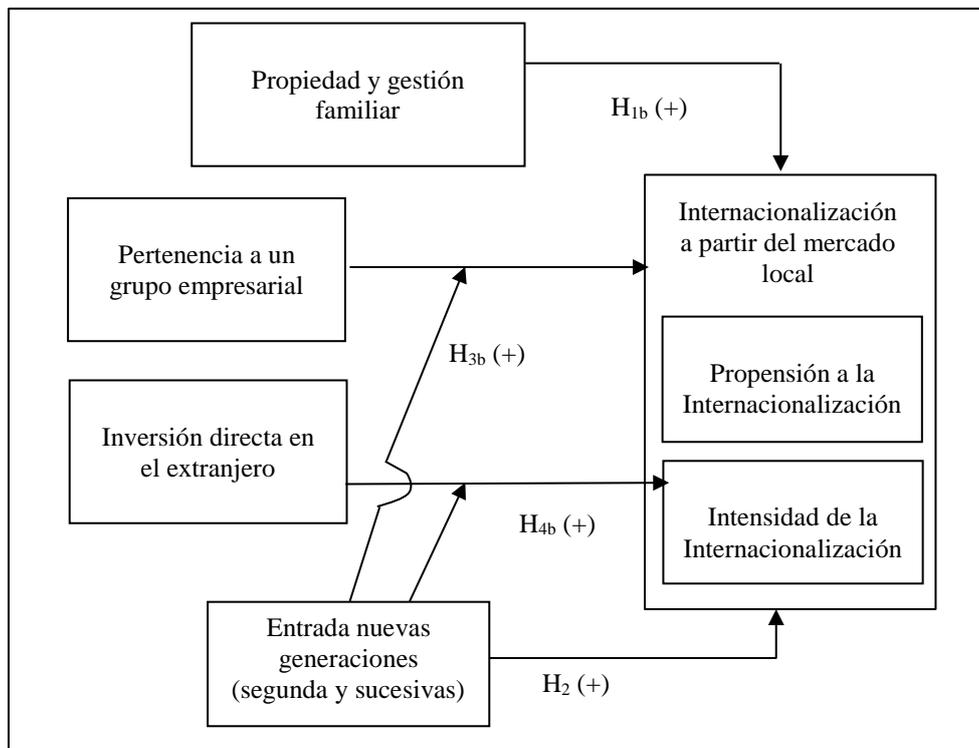
Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

Figura 5. Modelo Específico de Investigación: Propensión e Intensidad de Internacionalización en las Empresas Familiares. Internacionalización Temprana



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Modelo Específico de Investigación: Propensión e Intensidad de Internacionalización en las Empresas Familiares. Internacionalización a Partir del Mercado Local



Fuente: Elaboración propia.

4.2. INFLUENCIA DE LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

Como se ha comentado en el apartado 3.3., las empresas familiares tienen una configuración única de sus paquetes de recursos y capacidades difíciles de imitar que inciden en su comportamiento competitivo (Cabrera-Suárez, de Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Dyer, 2006; Habbershon y Williams, 1999; Ratten et al., 2017b; Sirmon y Hitt, 2003; Tokarczyk et al., 2007).

El conjunto de características específicas de una empresa familiar han sido denominadas colectivamente como *familiness*, y son debidas a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Habbershon y Williams, 1999; Kontinen y Ojala, 2012a).

En relación con el conjunto de recursos únicos, el mantenimiento de la dotación socioemocional (SEW) es el objetivo más importante para los propietarios de las empresas familiares y lo utilizan como base para la toma grandes decisiones estratégicas (Berrone et al., 2012), como puede ser la decisión de extender el ámbito de actuación hacia mercados internacionales.

Por su parte, en el epígrafe 3.3.1. hemos visto que de acuerdo con Kontinen y Ojala (2012a) las empresas familiares siguen las vías de internacionalización definidas en el modelo de Bell et al. (2003). En este sentido, algunas empresas siguen una vía tradicional caracterizada por un proceso secuencial según las proposiciones establecidas por el modelo de internacionalización de Uppsala (Claver et al., 2007; Graves y Thomas, 2008), hacia los países que están cerca desde un punto de vista geográfico y/o cultural (Child et al., 2002) y favorecen los modos de ingreso indirectos de entrada en el mercado (Kontinen y Ojala, 2010b).

Sin embargo, otras empresas siguen una vía más rápida o acelerada, internacionalizándose rápidamente a varios países siguiendo dos modelos: nacidas globales, que inician su expansión internacional desde su constitución y nacidas de nuevo globales, que se internacionalizan después de que la siguiente generación toma las riendas

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

(Graves y Thomas, 2008). Esta idea va en consonancia con la investigación de Fernández y Nieto (2005) quienes descubren que el compromiso y el alcance hacia la internacionalización se asocian positivamente con la segunda generación.

Por tanto, y como quiera que las empresas familiares pueden seguir diferentes vías diferentes en su proceso de internacionalización, pensamos que el rendimiento obtenido puede ser diferente según la estrategia elegida.

De la revisión de la literatura recogida en el epígrafe 3.3.2. se extrae que los estudios existentes han tratado la internacionalización en su conjunto, sin distinguir las diferencias entre las vías de internacionalización (tradicional y acelerada). Entendemos que dicha diferenciación puede permitir arrojar luz a la explicación del rendimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas familiares a partir del proceso de internacionalización seguido, dependiendo del tipo de vía elegida. En este marco se sitúa la segunda motivación de nuestro trabajo que pasamos a detallar a continuación.

4.2.1. Vía de internacionalización gradual y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares

El modelo tradicional de internacionalización representa una participación lenta y paso a paso en el extranjero que corresponde a un incremento gradual en el compromiso internacional (Johanson y Vahlne, 1977). Por medio de la expansión internacional, una empresa tiene oportunidades para explotar economías de escala y alcance, para aprovechar los recursos estratégicos y adquirir la experiencia necesaria.

Sin embargo, las características específicas de las empresas familiares pueden favorecer o dificultar el proceso de internacionalización. En las etapas iniciales del proceso de internacionalización, los costes asociados a la adquisición de recursos y de experiencia podrían ser altos y mayores que los ingresos obtenidos por las ventas en los nuevos mercados a los que se dirigen (Ratten et al., 2017b), como correspondería a la etapa 1 o de internacionalización temprana del modelo de tres etapas de Contractor et al. (2003).

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

Sin embargo, nosotros pensamos que la forma en que las pequeñas y medianas empresas familiares acometen el proceso de internacionalización por la vía tradicional puede llevar a un efecto contrario al planteado por Contractor et al. (2003) en consonancia con lo apuntado por Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015) para una muestra de empresas españolas familiares y no familiares.

Entendemos que la causa radica precisamente en las características específicas de las empresas familiares en cuanto a su mayor conservadurismo fruto de la responsabilidad hacia las generaciones futuras, lo que les lleva a tener miedo para asumir nuevos riesgos por la responsabilidad de extranjería y la novedad cultural (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Li, 2007) y al riesgo de pérdida de la riqueza socio-emocional SEW (Gomez-Mejia et al., 2010), conduciendo a estas empresas a seleccionar aquellos proyectos de internacionalización con menor distancia cultural y más rentables. Las empresas familiares son más propensas a ser progresivas en su decisión de internacionalizarse por los valores familiares subyacentes y aprovechan sus redes en el extranjero para reducir los costes de internacionalización (Ratten et al., 2017b), de forma que los costes asociados al proceso pueden ser compensados por los ingresos obtenidos de la internacionalización hasta un nivel determinado. No obstante, a partir de dicho nivel, el crecimiento de la internacionalización lleva a acometer inversiones en mercados más distantes y a la necesidad de una mayor complejidad organizativa, con incorporación de profesionales ajenos a la familia y una mayor profesionalización, lo que introduce una separación de las características específicas de empresa familiar, disminuyendo las ventajas asociadas a las mismas, de forma que los costes de coordinación y gestión de un alto número de mercados superen los ingresos marginales obtenidos por el incremento de la actividad internacional.

Por todo ello, planteamos una relación entre la vía de internacionalización tradicional o gradual y el rendimiento como una curva en forma de U invertida. Es decir, el aumento gradual de los porcentajes de internacionalización de una pequeña y mediana empresa familiar producirá un incremento del rendimiento obtenido hasta alcanzar un determinado nivel (punto en el que los ingresos igualan a los costes asociados a la internacionalización), a partir del cual el rendimiento comienza a decrecer debido a que los costes superan a los ingresos. Por todo lo indicado, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: La relación entre la internacionalización llevada a cabo por la vía tradicional o gradual y el rendimiento obtenido por las pequeñas y medianas empresas familiares dibujará una curva en forma de U invertida, con una pendiente positiva y creciente hasta que se alcance un nivel óptimo de internacionalización y una pendiente negativa a partir de dicho punto máximo.

4.2.2. Vía de internacionalización acelerada y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares

Frente a la vía de internacionalización tradicional, muchas empresas han desarrollado una vía de internacionalización acelerada que difiere en diversos aspectos de dicha vía tradicional (Bell et al., 2001 y 2003). En esta nueva vía de internacionalización, la rapidez y la intensidad de la internacionalización (en unos casos desde el nacimiento -empresas nacidas globales- y en otros después de un largo período de implantación en el mercado local -nacidas de nuevo globales-) es el elemento clave.

La expansión inicial en numerosos mercados extranjeros al mismo tiempo, sin pasar por etapas graduales, puede ser difícil de manejar (Andersson y Wictor, 2003). Las empresas que se expanden en el extranjero a un ritmo rápido tendrán poco tiempo para construir su capacidad de absorción, es decir, su capacidad para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1994). Por su parte, las empresas nacidas de nuevo globales se encuentran instaladas en el mercado local y por ello tienen una estructura y un modelo de negocio adaptado para ese ambiente local en el que están operando, por lo que, cuando deciden su repentina internacionalización, tienen que modificar su estructura y modelo de negocio actuales.

El conjunto de recursos específicos propios de las empresas familiares puede ser un soporte suficiente para que las mismas puedan tener éxito en su internacionalización rápida e intensiva desde los primeros momentos. Podemos destacar la mayor velocidad en la toma de decisiones y la posibilidad de alianzas con otras empresas familiares (Gallo y García-Pont, 1996), la capacidad de comprometerse y utilizar los recursos financieros para desarrollar las capacidades requeridas (Graves y Thomas, 2008), la llegada de las nuevas generaciones al gobierno de la empresa familiar que aportan nuevos recursos y

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

capacidades (Fernández y Nieto, 2005; Menéndez-Requejo, 2005; Okoroafo, 1999), la coexistencia de los mecanismos formales e informales de gobierno complementando y suplementando los unos a los otros (Calabrò y Mussolino, 2013), la toma de decisiones de internacionalización por razones estratégicas a largo plazo (Thomas y Graves, 2004) o la implicación de los socios familiares que se corresponde con modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional (Claver et al., 2009).

Pensamos que este conjunto de recursos específicos puede conducir a las pequeñas y medianas empresas familiares a obtener rendimientos positivos y crecientes desde el principio de su internacionalización (al igual que ocurría con la vía tradicional), a pesar de la velocidad de su crecimiento internacional, de forma similar a la fase uno de la curva en M (Almodóvar y Rugman, 2014). Estos resultados positivos inducirán a los propietarios y directivos a continuar la expansión internacional.

Sin embargo, las limitaciones de dirección aumentan con la diversificación en varios países (Grant, 1987) y los costes de coordinación también aumentan gradualmente (Hitt et al., 1997). A medida que se incrementa la diferencia con el país de origen, las empresas familiares se enfrentan a costes significativos asociados con la adaptación a los nuevos entornos culturales e institucionales. En esta situación, las empresas familiares tienen que invertir mayores esfuerzos para desarrollar nuevas capacidades que a veces son drásticamente diferentes de las que ya poseen, a fin de superar los pasivos interregionales de extranjería (Rugman y Verbeke, 2007). También sufren dificultades adicionales para adquirir un conocimiento especializado de fuentes externas, ya que están menos dispuestas a establecer relaciones internacionales y a contratar a directivos no familiares del país de destino (Alayo et al., 2019; Gomez-Mejia et al., 2010). En consecuencia, los costes de transacción y coordinación asociados con un mayor grado de internacionalización superan los ingresos obtenidos, haciendo disminuir los beneficios de forma gradual hasta llegar a un nuevo punto de inflexión.

Debido al compromiso afectivo con la empresa, su orientación a largo plazo y el *familiness*, las empresas familiares pueden invertir para configurar su conocimiento interno y externo y desarrollar capacidades dinámicas que les permitan adaptar sus productos y/o servicios a los nuevos mercados internacionales. Además, las empresas

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

familiares pueden utilizar la internacionalización para preservar SEW cuando se enfrentan a mayores riesgos (Gomez-Mejia et al., 2010, Monreal-Pérez y Sánchez-Marín, 2017). En este sentido, creemos que las empresas familiares serán capaces de construir el capital social necesario para desarrollar relaciones de red a largo plazo, caracterizadas por el compromiso y la confianza (Graves y Shan, 2014). Aunque estas empresas están menos dispuestas a participar en redes externas (Graves y Thomas, 2004), disponen de características únicas que les permitirán establecer redes más valiosas para desarrollar y explotar los activos reputacionales y el capital social (Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007; Sirmon y Hitt, 2003). Las empresas familiares deben aprovechar sus redes en el extranjero para facilitar el proceso de internacionalización, pero también para reducir los costes (Ratten et al., 2017b). En consecuencia, la intención de mantener la empresa bajo el control familiar y de incluir a las futuras generaciones en el negocio les incentiva para invertir en la construcción de reputación y de redes duraderas. En resumen, estas características únicas, *familiness*, cultura de compromiso, orientación a largo plazo, fuertes relaciones de red y el deseo de preservar SEW, pueden llevar a las empresas familiares a implementar con éxito una estrategia de internacionalización en la que el incremento de la intensidad exportadora, vuelve a producir resultados positivos.

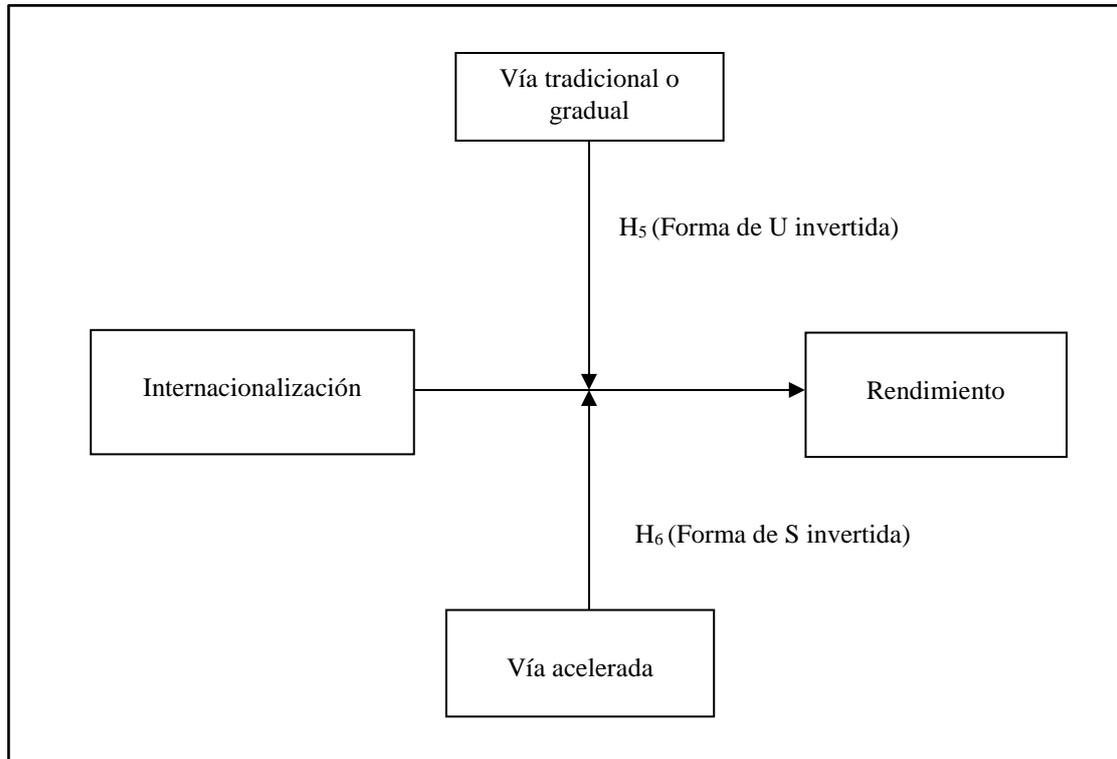
En base a los argumentos anteriores, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: *La relación entre la internacionalización llevada a cabo por la vía acelerada y el rendimiento obtenido por las pequeñas y medianas empresas familiares dibujará una curva en forma de S invertida, con una pendiente positiva y creciente en los niveles bajos de internacionalización, una pendiente negativa en niveles moderados, volviendo a ser positiva en los niveles altos de internacionalización.*

El modelo específico de investigación planteado se resume en la Figura 7.

Capítulo 4. Modelo específico de análisis y formulación de hipótesis

Figura 7. Modelo Específico de Investigación: Relación entre Internacionalización y Rendimiento en las Empresas Familiares. Influencia de la Vía Utilizada



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que hemos formulado las hipótesis de nuestros dos modelos de investigación, vamos a pasar a desarrollar en el capítulo 5 la metodología seguida en la investigación empírica desarrollada.

Capítulo 5

Metodología

El objetivo del presente capítulo es tratar los aspectos relacionados con el análisis empírico que hemos realizado para cada uno de los dos modelos planteados.

En este sentido, en primer lugar explicamos cómo hemos seleccionado las muestras a utilizar en los modelos econométricos o estadísticos. En segundo lugar, procedemos a la definición de las variables a utilizar. Y, por último, describimos los métodos de análisis empleados en cada sub-modelo.

Al objeto de contrastar las hipótesis teóricas planteadas en nuestro trabajo, hemos utilizado la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE). Esta base de datos ha sido utilizada en varias investigaciones previas sobre internacionalización y empresa familiar (Almodóvar y Rugman, 2014; Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Fernández y Nieto, 2005; Fernández y Nieto, 2006; Fernández-Olmos et al., 2016; Menéndez-Requejo, 2005; Monreal-Pérez y Sánchez-Marín, 2017; Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006).

La mencionada base de datos tiene estructura de panel de datos anual, está elaborada por la Fundación SEPI, patrocinada por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y está dirigida a una muestra representativa de las empresas industriales españolas. La población de referencia de la ESEE son las empresas españolas con 10 o más trabajadores pertenecientes a la industria manufacturera. La selección de empresas encuestadas obedece a criterios de exhaustividad (empresas con más de 200 trabajadores) y de muestreo aleatorio (empresas con un número de trabajadores entre 10 y 200 trabajadores, seleccionados por técnicas estadísticas).

Elegimos la ESEE por su representatividad y por tratarse de un panel de datos. Los datos de panel combinan cortes transversales (información de varios individuos en un momento dado) durante varios períodos de tiempo. En este sentido, la mayoría de los investigadores coinciden en que el proceso de internacionalización es dinámico y dependiente del tiempo; no obstante, casi todos los modelos existentes son de naturaleza estática (Leonidou y Katsikeas, 1996) y los datos de sección transversal limitan la

comprensión de este proceso (Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa, 2012; Coviello y McAuley, 1999). Por este motivo, en nuestro estudio nos hemos decantado por utilizar un panel de datos.

En la exposición que sigue, trataremos por separado cada uno de los dos modelos planteados.

5.1. MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

5.1.1. Selección de la muestra

A partir de la base de datos indicada anteriormente, hemos filtrado aquellas empresas que tenían la condición de pequeñas y medianas (Pymes) de acuerdo con la definición de la Comisión Europea, la cual adoptó el 6 de mayo de 2003 la Recomendación 2003/361/CE que modifica la recomendación de 1996. Esta recomendación define las pequeñas y medianas empresas como aquéllas que cumplen los siguientes parámetros: menos de 250 empleados, volumen de negocio menor o igual a 50 millones de euros y total balance menor o igual a 43 millones de euros. El resultado de este filtro nos aportó 1.697 pequeñas y medianas empresas iniciales.

Después de aplicar los filtros anteriores, se han eliminado 113 empresas con mayoría de capital extranjero, ya que el objetivo de este estudio es investigar las pequeñas y medianas empresas españolas. De forma que nuestra muestra final objeto de estudio estaba compuesta por 1.584 empresas.

Para las 1.584 unidades finalmente seleccionadas hemos obtenido los datos que se indicarán más adelante correspondientes al período comprendido entre 2005 y 2016, ambos inclusive, lo que nos ha dado un panel de datos desequilibrado con 12.279 observaciones.

Como quiera que nuestro objetivo era estudiar el patrón de internacionalización diferente que siguen los dos grupos objeto de estudio (internacionalización temprana e internacionalización a partir del mercado local), hemos desdoblado la muestra anterior en dos sub-muestras. Para esta clasificación, nos hemos basado en la edad de las empresas nacidas globales definida por Bell et al. (2001), es decir, con edad menor o igual a 10 años y edad superior a 10 años (respectivamente).

Con la aplicación de los criterios anteriores, la muestra definitiva objeto de estudio incluye el siguiente número de empresas: 293 pequeñas y medianas empresas (1.565 observaciones) susceptibles de haber seguido una internacionalización temprana o desde el inicio y 1.291 pequeñas y medianas empresas (10.714 observaciones) que podrían haber acometido la internacionalización después de un período de 10 años operando en el mercado local.

5.1.2. Definición de variables

Variables dependientes

Siguiendo investigaciones anteriores, se utilizaron dos variables dependientes en el estudio para evaluar la participación internacional de las pequeñas y medianas empresas familiares: la propensión exportadora y la intensidad exportadora, que son dos medidas bien establecidas del desempeño de las empresas industriales (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Wakelin, 1998).

Dichas medidas son las siguientes:

- **Propensión exportadora (PEXP)**. Variable dummy que adopta el valor 1 si la empresa ha exportado, es decir, las ventas al exterior son superiores a cero, y el valor 0, cuando no ha tenido ventas al exterior.
- **Intensidad exportadora (PX)**. Variable que mide la proporción de las ventas al exterior sobre las ventas totales.

Variables independientes

- **Empresa familiar (FAMGEST)**. La empresa pertenece a una familia con uno o más miembros que ocupan puestos de dirección. Esta definición de empresa familiar nos permite identificar la capacidad de la familia para un control efectivo (Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Menéndez-Requejo, 2005). A partir de una pregunta de la encuesta en la que se plantea si una familia participa activamente en el control y/o gestión de la empresa, construimos una variable dummy que adopta el valor de 1 cuando la familia participa activamente en la gestión y el control y el valor de 0, en el resto de casos.
- **Segunda y sucesivas generaciones (GENFAM2)**. Siguiendo estudios anteriores (Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Menéndez-Requejo, 2005), hemos dividido las empresas familiares en dos grupos en función de la generación familiar al frente de las mismas. Para ello, hemos construido una variable dummy que lleva el valor 1 cuando se encuentra en segunda y sucesivas generaciones familiares (más de 30 años de antigüedad) y el valor 0 cuando está en primera generación (edad menor o igual a 30 años).
- **Pertenencia a un grupo empresarial (GROUPSOC)**. Si la empresa pertenece a un grupo empresarial, puede recibir de éste los apoyos que necesita para su internacionalización (Menéndez-Requejo, 2005). A partir de una pregunta de la encuesta en la que se plantea si la empresa está integrada en un grupo de sociedades, construimos una variable dummy que adopta el valor de 1 cuando pertenece a un grupo empresarial y el valor de 0, cuando no está integrada en ninguno.
- **Inversión directa en el extranjero (INDIRECTA)**. La participación (inversión) directa en los mercados extranjeros donde opera una empresa es un indicador de un mayor grado de compromiso internacional, que puede contribuir a que la intensidad de las ventas extranjeras sea mayor. A partir de varias cuestiones incluidas en la encuesta en las que se pregunta a la empresa el número de sociedades participadas en varias zonas mundiales, construimos una variable

dummy que adopta el valor de 1 cuando la empresa tiene participadas en el extranjero y el valor de 0, cuando no tiene ninguna participada en el extranjero.

Variables de control

De acuerdo con investigaciones previas, se utilizan las siguientes variables de control que pueden influir en nuestras variables dependientes:

- **Tamaño de la empresa (SIZE)**. Trabajos anteriores han utilizado el tamaño de la empresa como un indicador de los recursos disponibles para la internacionalización. Siguiendo estudios anteriores, para medir el tamaño de la empresa utilizamos el *logaritmo del total de activos de la empresa* (Lin, 2012; Martínez, Stöhr y Quiroga, 2007; Maury, 2006; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012).
- **Apalancamiento (FASP)**. Es sabido que el nivel de apalancamiento puede afectar al grado de internacionalización. Según investigaciones anteriores, medimos esta variable como el *porcentaje de deuda sobre los activos totales de la empresa* (Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Gomez-Mejia et al., 2010; Graves y Shan, 2014; Lu y Beamish, 2004; Menéndez-Requejo, 2005; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012).
- **Actividades de I+D (IDV)**. A través de las actividades de I + D, las empresas son capaces de crear activos intangibles que pueden permitir a las empresas lograr una ventaja competitiva cuando se aventuran en el extranjero debido a las economías de escala, las oportunidades de mercado, así como por explotar nichos debido a las imperfecciones del mercado (Lu y Beamish, 2004). Esta medida ha sido utilizada en otras investigaciones mediante el concepto de *intensidad de la investigación*, calculada como el *cociente entre los gastos de I+D dividido por las ventas totales* (Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Graves y Shan, 2014; Lu y Beamish, 2001).

- **Diversificación de productos/servicios (INDIVER).** Cuando la empresa tiene una producción diversificada, puede contar con una ventaja competitiva en los diferentes mercados. Y esta diversificación puede tener efecto en la internacionalización de la empresa (Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012). A partir de un campo incluido en la encuesta en el que se indica si la empresa está diversificada o no, construimos una variable dummy que adopta el valor de 1 cuando la empresa presenta diversificación y el valor de 0, cuando no está diversificada.
- **Sector (SECTOR).** En numerosos estudios anteriores se ha incluido el sector como variable de control. Siguiendo a Fernández y Nieto (2005 y 2006), para capturar las características del sector, utilizamos la intensidad media exportadora de la industria y año.

Una vez presentada la base de datos y las variables a utilizar, se definen los modelos econométricos utilizados para contrastar las hipótesis planteadas.

5.1.3. Método de análisis

Hemos estimado dos modelos econométricos para probar nuestras hipótesis. En primer lugar estimamos un modelo Probit para explicar si las empresas son exportadoras o no. En segundo lugar estimamos un modelo Tobit para analizar los determinantes de la intensidad exportadora. En ambos casos, la metodología se ajusta para procesar datos de panel.

Un modelo Probit es apropiado para explicar una variable dependiente binaria (que toma valores 0 o 1). En nuestro modelo Probit la variable de interés es la “propensión exportadora”. Esta variable es binaria, tomando valor 1 si las empresas exportan o 0 en el caso contrario. El conjunto de parámetros (coeficientes de las variables independientes) refleja el impacto de los cambios en las variables sobre la probabilidad de la variable dependiente.

Capítulo 5. Metodología

Según Wooldridge (2006), consideremos una clase de modelos de respuesta binaria de la forma:

$$P(y = 1 / x) = G(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k) = G(\beta_0 + \mathbf{x}\boldsymbol{\beta}),$$

donde G es una función que asume valores estrictamente entre cero y uno: $0 < G(z) < 1$, para todos los números reales z. Esto asegura que las probabilidades de respuesta estimada estén estrictamente entre cero y uno.

En el modelo Probit, G es la función de distribución acumulada normal estándar, que se expresa como una integral:

$$G(z) = \Phi(z) \equiv \int_{-\infty}^z \phi(v) dv$$

donde $\phi(v)$ es la densidad normal estándar

$$\phi(z) = (2\pi)^{-1/2} \exp(-z^2/2)$$

El modelo Probit puede derivarse a partir de un modelo de variable latente subyacente. Si y^* es una variable inobservable o latente, determinada por

$$y^* = \beta_0 + \mathbf{x}\boldsymbol{\beta} + e, \quad y = 1[y^* > 0]$$

La función $y = 1[y^* > 0]$ recibe el nombre de función de indicador, que asume el valor de 1 si el evento dentro de los corchetes es verdadero y de 0 si no lo es.

En nuestro estudio, utilizamos un modelo Probit con el objeto de aclarar el posible impacto de las variables en la probabilidad de exportación de la empresa.

Por su parte, un modelo Tobit es un modelo de regresión en el que está limitado el rango de la variable dependiente en alguna dirección, por lo que también se le denomina modelo de variables dependientes limitadas. En nuestro caso, una característica

importante de la variable dependiente (“intensidad exportadora”) es que el valor de la variable es cero para varias observaciones. Esta característica destruye el supuesto de linealidad de modo que los métodos mínimo cuadrados no son apropiados.

De acuerdo con Wooldridge (2006), el modelo Tobit expresa la respuesta observada, y , en términos de una variable latente subyacente:

$$y^*_j = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_j + u \quad u/x_j \approx \text{Normal}(0, \sigma^2)$$

$$y = \max(0, y^*)$$

Por tanto, la variable observable es $y = y^*$, cuando $y^* \geq 0$, pero $y = 0$, cuando $y^* < 0$.

En nuestra investigación, estimamos varios modelos Tobit para estudiar el impacto de diferentes variables sobre la intensidad de las exportaciones. Como veremos más adelante, en este modelo incluimos variables adicionales a las consideradas en el modelo Probit, que entendemos que pueden explicar dicha intensidad exportadora.

5.2. MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO SEGÚN LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGUIDA

5.2.1. Selección de la muestra

A partir de la base de datos de la ESEE, nos hemos centrado en las empresas que en el año 2010 habían tenido ventas al exterior.

A partir de esta muestra inicial, nos hemos quedado con las empresas que tenían la consideración de familiares, a partir de una pregunta de la encuesta en la que se plantea si un grupo familiar participa activamente en el control y/o gestión de la empresa.

El siguiente paso fue filtrar aquellas empresas familiares que tenían la condición de pequeñas y medianas, de acuerdo con la definición de la Comisión Europea, la cual adoptó el 6 de mayo de 2003 la Recomendación 2003/361/CE, que modifica la recomendación de 1996. Esta recomendación define las pequeñas y medianas empresas como aquéllas que cumplen los siguientes parámetros: menos de 250 empleados, volumen de negocio menor o igual a 50 millones de euros y total balance menor o igual a 43 millones de euros. El resultado de este filtro nos aportó 414 empresas familiares iniciales, de las que eliminamos 11 que no eran ni anónimas ni limitadas, porque fuera de estas formas jurídicas no hay ninguna posibilidad de que la empresa sea una empresa familiar.

Después de aplicar los filtros anteriores, nuestra muestra inicial de pequeñas y medianas empresas familiares con actividad internacional incluía 403 empresas que habían exportado en el año 2010. De esta cifra inicial, se han eliminado 11 empresas con mayoría de capital extranjero, ya que el objetivo de este estudio es investigar las pequeñas y medianas empresas españolas. De forma que nuestra muestra final objeto de estudio estaba compuesta por 392 pequeñas y medias empresas familiares.

Para las 392 unidades finalmente seleccionadas hemos obtenido los datos que se indicarán más adelante correspondientes al período comprendido entre 2005 y 2016, ambos inclusive, lo que nos ha dado un panel de datos desequilibrado con 3.451 observaciones.

Como quiera que nuestro objetivo era estudiar el patrón de internacionalización diferente que siguen los dos grupos objeto de estudio (vía tradicional y vía acelerada), hemos desdoblado la muestra anterior en dos sub-muestras.

Para esta clasificación, nos hemos basado en la edad de las empresas y los porcentajes de ventas de exportación, ambos criterios definidos por Bell et al. (2001)¹⁰,

¹⁰ Bell et al. (2001) definen como empresas nacidas globales aquellas con una antigüedad menor o igual a 10 años y un porcentaje de intensidad exportadora superior al 25% y como empresas nacidas de nuevo globales, aquéllas con una antigüedad mayor de 10 años y con porcentajes de intensidad exportadora superiores al 20%. Ambos tipos de empresas forman parte de la vía acelerada que hemos definido en nuestro estudio. El resto se encuadran como vía tradicional.

junto con las variables que definen si la empresa participa en los mercados internacionales por medios propios y por el número de mercados en los que opera.

Con la aplicación de los criterios anteriores, la muestra definitiva objeto de estudio incluye el siguiente número de empresas: 285 pequeñas y medianas empresas familiares que han seguido la vía tradicional y 107 pequeñas y medianas empresas familiares que siguieron la vía acelerada. Una vez presentada la base de datos, se define el modelo econométrico para contrastar las hipótesis.

5.2.2. Definición de variables

Variable dependiente

Rendimiento de la empresa. Siguiendo investigaciones anteriores, utilizamos la medida de la contabilidad tradicional denominada ***Rendimiento sobre activos (ROA)***, que se define como *el porcentaje que el resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) representa sobre el total de activos del balance*. Esta medida ha sido adoptada para la representación de los resultados empresariales de uso común en la literatura de empresas familiares y de internacionalización (Chiao, Yang y Yu, 2006; Graves y Shan, 2014; Lu y Beamish, 2001; Majocchi y Zucchella, 2003; McDougall y Oviatt, 1996; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012; Rugman y Oh, 2010; Sacristán-Navarro, Gómez-Anson y Cabeza-García, 2011). Aunque algunos estudios han utilizado la tasa de rendimiento sobre los recursos propios (ROE), entendemos que puede presentar resultados contradictorios cuando unos resultados negativos divididos entre un patrimonio también negativo ofrecen un ROE positivo, implicando un buen rendimiento cuando en realidad no lo es (Graves y Shan, 2014).

Variable independiente

Internacionalización. Hay una falta de consenso sobre la medición de la internacionalización. En nuestro estudio vamos a utilizar la variable ***Intensidad exportadora (PX)***. Como quiera que la exportación se considera el modo de entrada en el mercado internacional más utilizado por las pequeñas y medianas empresas (Leonidou y

Katsikeas, 1996), la medida más utilizada en los trabajos de investigación previos es la denominada intensidad exportadora, que se define como la *proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales* (Almodóvar y Rugman, 2014; Arregle et al., 2012; Bell et al., 2001; Calabrò y Mussolino, 2013; Calabrò et al., 2009; Calabrò et al., 2013; Casillas y Acedo, 2005; Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Gomez-Mejia et al., 2010; Graves y Shan, 2014; Graves y Thomas, 2006; Lu y Beamish, 2001; Lu y Beamish, 2006; Westhead et al., 2001; Zahra, 2003).

Variables de control

De acuerdo con investigaciones previas, se utilizan las siguientes variables de control que pueden influir en nuestra variable dependiente, algunas de las cuales (tamaño de la empresa, apalancamiento y actividades de I+D) han sido utilizadas también en el primer modelo de investigación:

- **Tamaño de la empresa (SIZE)**. Trabajos anteriores han utilizado el tamaño de la empresa como un indicador de los recursos disponibles para la internacionalización. Siguiendo estudios anteriores, para medir el tamaño de la empresa utilizamos el *logaritmo del total de activos de la empresa* (Anderson y Reeb, 2003b; Lin, 2012; Martinez et al., 2007; Maury, 2006; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012).
- **Apalancamiento (FASP)**. Es sabido que el nivel de apalancamiento afecta al rendimiento empresarial (Lu y Beamish, 2004). Según investigaciones anteriores, medimos esta variable como el *porcentaje de deuda sobre los activos totales de la empresa* (Anderson y Reeb, 2003a; Anderson y Reeb, 2003b; Gomez-Mejia et al., 2010; Graves y Shan, 2014; Lu y Beamish, 2004; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012).
- **Edad de la empresa (EDAD)**. Las empresas más antiguas tienen más probabilidad de acumular un mayor conocimiento y experiencia que les facilitará la internacionalización. De acuerdo con estudios anteriores, la edad de la empresa se calcula como el número de años transcurridos desde la creación de la misma

(Almodóvar y Rugman, 2014; Calabrò et al., 2009; Calabrò et al., 2013; Casillas y Acedo, 2005; Fernández y Nieto, 2006; George et al., 2005; Graves y Shan, 2014; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012; Zahra, 2003; Zahra, 2005; Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007). A partir de estas consideraciones, construimos la variable como el *logaritmo del número de años desde la constitución de la empresa*.

- **Actividades de I+D (IDV)**. A través de las actividades de I + D, las empresas son capaces de crear activos intangibles que pueden permitir a las empresas lograr un mayor rendimiento cuando se aventuran en el extranjero debido a las economías de escala, las oportunidades, así como por explotar nichos debido a las imperfecciones del mercado (Lu y Beamish, 2004). Esta medida ha sido utilizada en otras investigaciones mediante el concepto de *intensidad de la investigación*, calculada como el *cociente entre los gastos de I+D dividido por las ventas totales* (Almodóvar y Rugman, 2014; Fernández y Nieto, 2005 y 2006; Graves y Shan, 2014; Lu y Beamish, 2001).

5.2.3. Método de análisis

Hemos realizado varios test para identificar el mejor modelo a aplicar. Hemos desarrollado el test LM Breusch-Pagan para elegir entre un modelo de MCO agrupados y un modelo de datos de panel. Como el p-valor asociado al contraste χ^2 es menor que 0,05, rechazamos la hipótesis nula, y nos decantamos por un modelo de datos de panel. Por tanto, de acuerdo con Pérez-López (2014), consideramos el modelo de datos de panel general siguiente:

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{jit} + u_{it}$$

donde $i=1, \dots, N$ son las observaciones muestrales, $t=1, \dots, T$ son los instantes temporales y $j=1, \dots, k$ son las variables dependientes empleadas en el modelo.

Seguidamente realizamos el test de Hausman que permite elegir entre un modelo de efectos fijos frente a un modelo de efectos aleatorios. Como quiera que el estadístico

Capítulo 5. Metodología

χ^2 era positivo y el p-valor asociado menor de 0,05 (ver Tabla 3), rechazamos la hipótesis nula de igualdad de las estimaciones y nos decantamos por el modelo de efectos fijos.

Tabla 3. Test Validez Modelo Efectos Fijos en Secciones Cruzadas (empresas) y Períodos (años)

	Vía tradicional	Vía acelerada
χ^2	22,697	14,577
p-valor	0,000	0,04

Fuente: Base de datos ESEE y elaboración propia.

Vamos a suponer que los residuos de este modelo pueden descomponerse en una componente α_i relativa a las observaciones muestrales o individuos independiente del tiempo, una componente Φ_t relativa a los instantes temporales del panel independiente de los individuos y una componente ε_{it} , relativa a la variación entre individuos y a través de los instantes temporales. Podemos reescribir el modelo de panel como sigue:

$$y_{it} = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{jit} + \alpha_i + \Phi_t + \varepsilon_{it}$$

con:

$$\alpha_i = \sum_{k=1}^{N-1} p_k e_k \quad \text{y} \quad \Phi_t = \sum_{k=1}^{T-1} q_k d_k$$

El modelo final al estimar por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) es el siguiente:

$$y_{it} = \beta_0 + p_1 e_1 + p_2 e_2 + \dots + p_{N-1} e_{N-1} + q_1 d_1 + q_2 d_2 + \dots + q_{T-1} d_{T-1} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{jit} + \varepsilon_{it}$$

Los parámetros p_i estimarán los efectos fijos relativos a los individuos u observaciones muestrales y los parámetros q_t estimarán los efectos fijos relativos a cada instante temporal del panel. Los parámetros β_j estiman los coeficientes de las variables que son comunes a los individuos y a los instantes temporales.

No obstante, con el fin de evitar posibles problemas de endogeneidad vamos a optar por un desfase de un año entre la variable dependiente y las variables independientes

Capítulo 5. Metodología

(Jones, Makri y Gomez-Mejia, 2008; Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2012). Por tanto, la ecuación anterior queda transformada en la siguiente:

$$y_{it} = \beta_0 + p_1e_1 + p_2e_2 + \dots + p_{N-1}e_{N-1} + q_1d_1 + q_2d_2 + \dots + q_{T-1}d_{T-1} + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{jit-1} + \varepsilon_{it}$$

donde el subíndice $t-1$ de la variable x_{jit-1} hace referencia a que vamos a considerar para las variables dependientes x_{ji} los valores del año anterior al observado para la variable dependiente y_{it} .

Como quiera que en nuestra Hipótesis 5 planteamos una relación en forma de U invertida, debemos introducir en el modelo anterior términos lineales y cuadráticos para la variable independiente de internacionalización (Contractor et al., 2007; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015). Del mismo modo, para probar la relación en forma de S propuesta en la Hipótesis 6, debemos introducir términos lineales, cuadráticos y cúbicos para la mencionada variable independiente de internacionalización (Contractor et al., 2007; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015; Rugman y Oh, 2010).

Una vez que hemos detallado la metodología seguida (selección de la muestra, definición de las variables y método de análisis) en los dos modelos específicos planteados, en el capítulo siguiente pasamos a detallar el análisis realizado y los datos obtenidos.

Capítulo 6

Análisis y Resultados

El objetivo del presente capítulo es detallar el análisis realizado y los resultados obtenidos en cada uno de los dos modelos específicos planteados.

El análisis econométrico de los dos modelos se ha realizado utilizando el software Eviews Versión 9, que dispone de un tratamiento específico para los paneles de datos.

6.1. ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA VELOCIDAD DE INICIO DEL PROCESO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

En primer lugar, vamos a realizar una descripción de las variables independientes de los dos grupos considerados (internacionalización temprana e internacionalización a partir del mercado local).

En la Tabla 4 podemos observar que el porcentaje de pequeñas y medianas empresas familiares exportadoras es menor que el de no familiares en el caso del grupo de internacionalización temprana, siendo mayor en el grupo de internacionalización a partir del mercado local.

Tabla 4. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares

	Potencial Internacionalización temprana			Potencial Internacionalización a partir del mercado local		
	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares
Exportadoras	40,27%	41,63%	36,11%	55,85%	53,99%	59,03%
No exportadoras	59,73%	58,37%	63,89%	44,15%	46,01%	40,97%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

En cuanto a la pertenencia a un grupo empresarial, en la Tabla 5 podemos observar que la proporción de empresas no pertenecientes a ninguno es muy superior en ambos grupos de estudio; además, dentro de las que pertenecen a un grupo empresarial, las pequeñas y medianas empresas familiares presentan porcentajes inferiores a las no familiares.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Tabla 5. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Pertenencia a grupo empresarial

	Potencial Internacionalización temprana			Potencial Internacionalización a partir del mercado local		
	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares
Pertenencia a grupo	19,86%	23,08%	9,72%	17,74%	21,47%	11,34%
No pertenencia a grupo	80,14%	76,92%	90,28%	82,26%	78,53%	88,66%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Por lo que respecta a las empresas con inversión directa en el extranjero, de la Tabla 6 podemos deducir que el porcentaje de con inversiones es muy reducido en ambos grupos de estudio y que ambos tipos de empresas presentan porcentajes similares cuando nos fijamos en el grupo de internacionalización a partir del mercado local.

Tabla 6. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares. Inversión Directa en el Extranjero

	Potencial Internacionalización temprana			Potencial Internacionalización a partir del mercado local		
	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares	Total Pymes	Pymes no familiares	Pymes familiares
Con invers. directa en el extranjero	2,39%	2,71%	1,39%	5,27%	5,40%	5,04%
Sin invers. directa en el extranjero	97,61%	97,29%	98,61%	94,73%	94,60%	94,96%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Por último, en la Tabla 7 se reproduce la distribución por generación familiar correspondiente a todas las pequeñas y medianas empresas familiares, observando que en la muestra de empresas de este tipo que se han internacionalizado predominan las empresas en primera generación frente a las que se encuentran en segunda y sucesivas, aunque están muy igualadas.

Tabla 7. Distribución de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares Exportadoras según Generación Familiar

Empresas familiares	
Primera generación	55,05%
Segunda generación y sucesivas	44,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Siguiendo con el análisis estadístico de las variables, a continuación realizamos algunas pruebas sobre la igualdad de medias, con el fin de tener una aproximación del

Capítulo 6. Análisis y Resultados

comportamiento de las pequeñas y medianas empresas familiares hacia la internacionalización. Las Tablas 8 y 9 presentan los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de las principales variables incluidas en el análisis, proporcionando valores promedio para las dos sub-muestras (internacionalización temprana e internacionalización a partir del mercado local), así como los estadísticos t para la diferencia en medias significativas para las pruebas entre los dos grupos de empresas.

Tabla 8. Diferencias en Medias entre Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares. Internacionalización Temprana

	Total sub-muestra		Empresas no familiares		Empresas familiares		t-Test	Sig.
	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.		
FASP	62,215	24,108	62,245	24,251	62,126	23,710	0,082	
GROUPSOC2010	0,210	0,408	0,246	0,431	0,101	0,302	6,108	***
IDV	0,432	1,641	0,468	1,730	0,322	1,329	1,517	
INDIRECTA	0,019	0,135	0,021	0,144	0,010	0,102	1,364	
INDIVER	0,105	0,307	0,106	0,308	0,104	0,306	0,113	
PEXP	0,416	0,493	0,425	0,495	0,387	0,488	1,328	
PX	11,018	22,879	11,652	23,250	9,076	21,616	1,920	*
SIZE	14,741	1,515	14,781	1,584	14,621	1,282	1,754	*
SECTOR	10,863	11,968	10,883	11,706	10,802	12,755	0,115	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Tabla 9. Diferencias en Medias entre Pequeñas y Medianas Empresas Familiares y No Familiares. Internacionalización a partir del mercado local

	Total sub-muestra		Empresas no familiares		Empresas familiares		t-Test	Sig.
	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.		
FASP	50,982	24,112	51,709	23,996	49,818	24,253	3,886	***
GROUPSOC	0,183	0,386	0,219	0,414	0,123	0,329	12,620	***
IDV	0,561	2,144	0,553	2,266	0,575	1,931	-0,531	
INDIRECTA	0,058	0,234	0,059	0,236	0,055	0,229	0,851	
INDIVER	0,149	0,356	0,152	0,359	0,145	0,353	0,893	
PEXP	0,588	0,492	0,573	0,495	0,612	0,487	-4,038	***
PX	15,879	24,618	16,134	25,104	15,465	23,803	1,366	
SIZE	15,016	1,365	15,023	1,428	15,006	1,257	0,602	
SECTOR	15,849	8,641	16,042	8,590	15,535	8,715	2,934	***

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

En cuanto al grupo de internacionalización temprana, las pequeñas y medianas empresas familiares son diferentes de las no familiares en varias áreas clave. En

Capítulo 6. Análisis y Resultados

promedio, las pequeñas y medianas empresas familiares presentan valores inferiores a los de las no familiares en todas las variables.

Por lo que respecta al grupo de internacionalización a partir del mercado local, en promedio, las pequeñas y medianas empresas familiares presentan valores inferiores a los de las no familiares en todas las variables, a excepción de las variables “actividades de I+D” y “propensión exportadora”, para las que presentan valores superiores.

Por su parte, en las Tablas 10 y 11 se reproducen las matrices de correlación entre las variables seleccionadas para cada una de los dos grupos analizados, no observándose correlaciones importantes entre ninguna pareja de variables, a excepción de la existente entre las siguientes variables: “pertenencia a un grupo empresarial” y “tamaño de la empresa”, cuyos valores ascienden a 0,571 y 0,410, respectivamente; “intensidad exportadora” y “sector”, con valores de 0,536 y 0,351, respectivamente; y “propensión exportadora” e “intensidad exportadora”, con valores de 0,564 y 0,540, respectivamente.

Tabla 10. Matriz de Correlación. Internacionalización Temprana

	FAMGEST	FASP	GROUPSOC	IDV	INDIRECTA	INDIVER	PEXP	PX	SIZE	SECTOR
FAMGEST	1,000									
FASP	-0,004	1,000								
GROUPSOC	-0,146 ***	-0,061 **	1,000							
IDV	-0,046 *	-0,068 ***	0,155 ***	1,000						
INDIRECTA	-0,030	0,031	0,008	0,093 ***	1,000					
INDIVER	0,008	-0,020	0,031	0,046 *	0,005	1,000				
PEXP	-0,030	-0,082 ***	0,186 ***	0,140 ***	0,157 ***	0,082 ***	1,000			
PX	-0,049 *	-0,084 ***	0,175 ***	0,162 ***	0,282 ***	0,080 ***	0,564 ***	1,000		
SIZE	-0,043	-0,036 ***	0,571 ***	0,099 ***	0,121 ***	0,023 ***	0,376 ***	0,281 ***	1,000	
SECTOR	0,005	-0,072 ***	0,175 ***	0,182 ***	0,146 ***	0,070 ***	0,348 ***	0,536 ***	0,213 ***	1,000

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE. *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Tabla 11. Matriz de Correlación. Internacionalización a Partir del Mercado Local

	FAMGEST	FASP	GENFAM2	GROUPSOC	IDV	INDIRECTA	INDIVER	PEXP	PX	SIZE	SECTOR
FAMGEST	1,000										
FASP	-0,038 ***	1,000									
GENFAM2	---	-0,179 ***	1,000								
GROUPSOC	-0,121 ***	-0,004	0,139 ***	1,000							
IDV	0,005	0,003	0,049 ***	0,106 ***	1,000						
INDIRECTA	-0,008	-0,006	0,159 ***	0,182 ***	0,115 ***	1,000					
INDIVER	-0,009	-0,007	0,017	0,064 ***	0,095 ***	0,106 ***	1,000				
PEXP	0,039 ***	-0,051 ***	0,183 ***	0,209 ***	0,144 ***	0,203 ***	0,108 ***	1,000			
PX	-0,013	-0,063 ***	0,156 ***	0,208 ***	0,155 ***	0,282 ***	0,108 ***	0,540 ***	1,000		
SIZE	-0,006	-0,029 ***	0,206 ***	0,410 ***	0,144 ***	0,289 ***	0,117 ***	0,433 ***	0,387 ***	1,000	
SECTOR	-0,028 ***	-0,059 ***	0,077 ***	0,091 ***	0,155 ***	0,110 ***	0,105 ***	0,209 ***	0,351 ***	0,115 ***	1,000

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE. *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Hemos comprobado la existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas, mediante el cálculo de los factores de inflación de la varianza (FIV) de cada una de esas variables. En las Tablas 12 y 13 se recogen los FIV asociados a cada variable explicativa, observándose que en todos los casos, el FIV obtenido es menor del punto de

Capítulo 6. Análisis y Resultados

corte de 10 considerado en la literatura (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988). Por tanto, a priori, podríamos concluir la existencia de no multicolinealidad.

Tabla 12. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Internacionalización Temprana

Variable	FIV
FAMGEST	1,194
FASP	1,024
GROUPSOC	1,796
IDV	1,065
INDIRECTA	1,214
INDIVER	1,009
SIZE	1,545
SECTOR	1,127
GROUPSOC*FAMGEST	1,318
INDIRECTA*FAMGEST	1,209

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Tabla 13. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Internacionalización a Partir del Mercado Local

Variable	FIV
FASP	1,040
GROUPSOC	2,408
IDV	1,128
INDIRECTA	3,408
INDIVER	1,033
SIZE	1,203
SECTOR	1,081
FAMGEST*GENFAM2	1,287
GROUPSOC*GENFAM2	2,574
INDIRECTA*GENFAM2	3,518

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los modelos indicados al conjunto de variables y observaciones para el grupo de internacionalización temprana se recogen en la Tabla 14.

Por lo que se refiere a dicha Tabla 14, el modelo 1 incluye tanto las variables independientes como las variables de control, incluida la variable binaria FAMGEST que identifica aquellas pequeñas y medianas empresas que son familiares. En el modelo 2 se

Capítulo 6. Análisis y Resultados

incluyen términos de interacción entre la variable “empresa familiar” (FAMGEST) y la variable “pertenencia a un grupo empresarial” (GROUPSOC).

Los modelos Tobit incluidos en la Tabla 14 también se refieren al grupo de las pequeñas y medianas empresas que han seguido una internacionalización temprana. Al igual que en los modelos Probit, ensayamos en primer lugar un modelo (modelo 3) en el que sólo se incluyen variables independientes y de control. Y en el modelo 4 incluimos las interacciones entre la variable “empresa familiar” (FAMGEST) con las variables “pertenencia a un grupo empresarial” (GROUPSOC) e “inversión directa en el extranjero” (INDIRECTA).

Tabla 14. Modelos de Regresión. Internacionalización Temprana

	Regresiones Probit						Regresiones Tobit					
	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3			Modelo 4		
	Coefic.	Error Std.	Sig	Coef.	Error Std.	Sig	Coef.	Error Std.	Sig	Coefic.	Error Std.	Sig
Constante	-5,719	0,463	***	-5,716	0,463	***	-142,495	12,652	***	-142,188	12,694	***
SIZE	0,363	0,031	***	0,364	0,031	***	8,597	0,846	***	8,587	0,848	***
FASP	-0,003	0,001	**	-0,003	0,002	**	-0,131	0,042	***	-0,132	0,042	***
IDV	0,055	0,021	***	0,057	0,021	***	1,250	0,537	**	1,250	0,538	**
INDIVER	0,269	0,117	**	0,261	0,117	**	7,492	3,037	**	7,502	3,037	**
SECTOR	0,035	0,003	***	0,035	0,003	***	1,425	0,081	***	1,425	0,082	***
GROUPSOC	-0,357	0,110	***	-0,414	0,119	***	-6,536	2,863	**	-6,720	3,067	**
INDIRECTA							37,401	6,339	***	36,593	6,821	***
FAMGEST	-0,065	0,084		-0,108	0,090		-3,601	2,321		-3,908	2,535	
GROUPSOC*FAMGEST				0,318	0,247					1,496	6,733	
INDIRECTA*FAMGEST										5,432	17,232	
Estadístico LR		372,059	***		373,717	***		595,024	***		595,170	***
Test de Wald (χ^2)		333,716	***		335,082	***		610,111	***		610,455	***
Log likelihood		-808,163			-807,334			-3393,139			-3393,066	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Entre las variables independientes de los modelos correspondientes al grupo de internacionalización temprana, no incluimos la variable “segunda y sucesivas generaciones” (GENFAM2), ya que dada la antigüedad de las empresas de este grupo

Capítulo 6. Análisis y Resultados

(menor o igual a 10 años), no ha sido posible aún que se haya producido el relevo generacional.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los modelos Probit y Tobit al conjunto de variables y observaciones para el grupo de internacionalización a partir del mercado local se recogen en la Tabla 15. Al igual que en el grupo de internacionalización temprana, para cada tipo de regresión, se incluyen dos modelos, los dos primeros (modelos 5 y 7) con las variables independientes y de control y los dos segundos (modelos 6 y 8) en el que se incluyen interacciones entre varias variables.

Tabla 15.- Modelos de Regresión. Internacionalización a Partir del Mercado Local

	Regresiones Probit						Regresiones Tobit					
	Modelo 5			Modelo 6			Modelo 7			Modelo 8		
	Coefic.	Error Std.	Sig	Coefic.	Error Std.	Sig	Coefic.	Error Std.	Sig	Coefic.	Error Std.	Sig
Constante	-6,611	0,181	***	-6,449	0,308	***	-169,631	4,352	***	-155,902	6,249	***
SIZE	0,424	0,012	***	0,404	0,020	***	10,487	0,283	***	9,286	0,410	***
FASP	-0,002	0,001	***	-0,001	0,001		-0,072	0,013	***	-0,031	0,019	
IDV	0,049	0,008	***	0,080	0,016	***	0,827	0,142	***	1,054	0,231	***
INDIVER	0,231	0,041	***	0,311	0,070	***	2,425	0,890	***	2,537	1,279	**
SECTOR	0,030	0,002	***	0,043	0,003	***	1,143	0,037	***	1,371	0,052	***
GROUPSOC	0,175	0,042	***	0,198	0,115	*	1,719	0,880	*	-3,332	2,079	
INDIRECTA							17,139	1,322	***	17,108	3,381	***
FAMGEST	0,156	0,028	***				1,456	0,664	**			
FAMGEST*GENFAM2				0,226	0,051	***				3,218	1,053	***
GROUPSOC*GENFAM2				0,188	0,166					6,137	2,749	**
INDIRECTA*GENFAM2										2,559	4,066	
Estadístico LR		2587,992	***		1023,255	***		3718,531	***		1748,628	***
Test de Wald (χ^2)		2308,309	***		865,352	***		4697,258	***		2464,026	***
Log likelihood		-5642,812			-2120,591			-31807,190			-12354,77	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Pusimos a prueba la Hipótesis 1a, utilizando los modelos 1 a 4. En los modelos 1 y 2 observamos que el coeficiente de la variable “empresa familiar” (FAMGEST) tiene una relación no significativa con la variable “propensión exportadora” (PEXP). En los modelos 3 y 4, el coeficiente de la variable “empresa familiar” (FAMGEST) presenta una relación no significativa con la variable “intensidad exportadora” (PX). Por estos

Capítulo 6. Análisis y Resultados

motivos, no podemos confirmar la relación negativa entre participación familiar e internacionalización temprana que se propugnaba en la Hipótesis 1a.

Por lo que respecta a la Hipótesis 1b, en los modelos 5 y 7 se aprecia que el coeficiente de la variable “empresa familiar” (FAMGEST) es positivo y tiene una relación significativa con la variable “propensión exportadora” (PEXP) y con la variable “intensidad exportadora” (PX), respectivamente, lo cual nos lleva a confirmar la Hipótesis 1b propuesta.

En cuanto a la Hipótesis 2, en los modelos 6 y 8 se observa que el coeficiente de la interacción entre las variables “empresa familiar” x “segunda y sucesivas generaciones” (FAMGEST*GENFAM2) es positivo y presenta una relación significativa con las variables “propensión exportadora” (PEXP) e “intensidad exportadora” (PX), respectivamente, lo que apoya nuestra hipótesis.

Por otra parte, el coeficiente de la interacción entre las variables “pertenencia a un grupo mercantil” x “empresa familiar” (GROUPSOC*FAMGEST) tiene una relación no significativa con la “propensión exportadora” (PEXP) en el Modelo 2. Y ocurre lo mismo con el coeficiente de la interacción de las mismas variables (GROUPSOC*FAMGEST) y la “intensidad exportadora” (PX) del modelo 4. Por tanto, no podemos confirmar nuestra Hipótesis 3a.

En cuanto a la Hipótesis 3b, el coeficiente de la interacción entre las variables “pertenencia a un grupo mercantil” x “segunda y sucesivas generaciones” (GROUPSOC*GENFAM2) tiene signo positivo y presenta una relación no significativa con la variable “propensión exportadora” (PEXP) en el Modelo 6. Sin embargo en el modelo 8, el coeficiente de interacción de las mismas variables (GROUPSOC*GENFAM2) y la variable “intensidad exportadora” (PX) tiene signo positivo y presenta una relación significativa con la variable “intensidad exportadora” (PX). Por tanto, obtenemos apoyo débil a la relación moderadora establecida en la Hipótesis 3b.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Por lo que respecta al coeficiente de la interacción de las variables “inversión directa en el extranjero” x “empresa familiar” (INDIRECTA*FAMGEST) del modelo 4, observamos que tiene signo positivo y presenta una relación no significativa con la variable “intensidad exportadora” (PX), por lo que no podemos confirmar nuestra Hipótesis 4a.

En cuanto al modelo 8, el coeficiente de la interacción “inversión directa en el extranjero” x “segunda y sucesivas generaciones” (INDIRECTA*GENFAM2), presenta una relación no significativa con la “intensidad exportadora” (PX), por lo que tampoco podemos confirmar nuestra Hipótesis 4b.

En términos de las variables de control, en el grupo de internacionalización temprana, las variables “tamaño de la empresa”, “actividades de I +D”, “diversificación de productos/servicios” y “sector” son significativas en los cuatro modelos incluidos en la Tabla 14, presentando coeficientes positivos. En cuanto a las variables “apalancamiento” y “pertenencia a un grupo mercantil” también son significativas en los cuatro modelos, pero presentan un coeficiente negativo. Y la variable “inversión directa en el extranjero” es significativa y con signo positivo en los modelos 3 y 4 en los que se ha incluido.

Por lo que respecta a las variables de control en el grupo de internacionalización a partir del mercado local, todas son significativas en los cuatro modelos incluidos en la Tabla 15 (en el caso de la variable “apalancamiento” sólo es significativa en los modelos 5 y 7). Todas presentan signo positivo, a excepción de la variable “apalancamiento” que presenta signo negativo.

El resumen de la verificación de las hipótesis propuestas para este modelo se recoge en la Tabla 16.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Tabla 16. Resumen Verificación Hipótesis. Efectos Velocidad Inicio Internacionalización

Hipótesis	Efecto esperado	Efecto encontrado	Aceptación Hipótesis
H1a: Relación propiedad y gestión familiar con la internacionalización temprana	-	No significativa	---
H1b: Relación propiedad y gestión familiar con la internacionalización a partir del mercado local	+	+ Significativa	Sí
H2: Relación entre la presencia de la segunda y siguientes generaciones con la internacionalización	+	+ Significativa	Sí
H3a: Relación pertenencia a grupo empresarial con la internacionalización temprana, moderada por la participación familiar en la empresa	-	No significativa	---
H3b: Relación pertenencia a grupo empresarial con la internacionalización a partir del mercado local, moderada por la participación familiar en la empresa	+	+ Significativa débil	Sí
H4a: Relación inversión directa en el extranjero con el nivel de internacionalización temprana, moderada por la presencia de la segunda y sucesivas generaciones en la empresa	-	No significativa	---
H4b: Relación inversión directa en el extranjero con el nivel de internacionalización a partir del mercado local, moderada por la presencia de la segunda y sucesivas generaciones en la empresa	+	No significativa	---

Fuente: Elaboración propia.

A continuación pasamos a desarrollar el análisis y resultados del modelo específico para el estudio de la relación entre internacionalización y rendimiento según la vía de internacionalización seguida.

6.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MODELO ESPECÍFICO PARA EL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE INTERNACIONALIZACIÓN Y RENDIMIENTO SEGÚN LA VÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGUIDA

En la Tabla 17 se reproducen los estadísticos básicos que definen la muestra utilizada. En dicha Tabla podemos observar que las pequeñas y medianas empresas familiares no difieren sustancialmente en las variables consideradas entre la vía tradicional y la vía acelerada. Solamente observamos diferencias importantes en la variable intensidad exportadora, ya que las empresas clasificadas como vía acelerada presentan en media algo más del triple de intensidad exportadora que las que han seguido la vía tradicional (53,11% frente a 15,60% respectivamente).

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Tabla 17.- Diferencias en Medias entre Vía Tradicional y Vía Acelerada

	Total sub-muestra		Vía Tradicional		Vía acelerada		t-Test	Sig.
	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.		
AGE	3,324	0,577	3,270	0,576	3,469	0,553	9,114	***
FASP	49,108	24,039	49,678	24,317	47,584	23,221	-2,279	**
IDV	0,885	2,250	0,751	2,001	1,242	2,778	5,731	***
PX	25,797	26,918	15,602	19,672	53,107	24,594	46,380	***
ROA	8,986	11,718	8,708	11,912	9,731	11,155	2,285	**
SIZE	15,563	1,202	15,347	1,198	16,141	1,007	18,053	***
Número observaciones	3.451		2.512		939		---	
Número empresas	392		285		107		---	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Por su parte, en las Tablas 18 y 19 se reproducen las matrices de correlación entre las variables seleccionadas para cada una de las dos vías analizadas, no observándose correlaciones importantes entre ninguna de las parejas de variables analizadas. Todos los valores son menores a 0,56, valor máximo recomendado para la prueba de multicolinealidad (Filipescu, Rialp y Rialp, 2009; Leiblein, Reuer y Dalsace, 2002).

Tabla 18. Matriz de Correlación. Vía Tradicional

	AGE	Sig	FASP	Sig	IDV	Sig	PX	Sig	ROA	Sig	SIZE	Sig
AGE	1,000											
FASP	-0,184	***	1,000									
IDV	-0,003		-0,016		1,000							
PX	0,025		-0,092	***	0,097	***	1,000					
ROA	-0,108	***	-0,068	***	-0,048	**	0,063	***	1,000			
SIZE	0,148	***	0,003		0,055	***	0,155	***	0,021		1,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Tabla 19. Matriz de Correlación. Vía Acelerada

	AGE	Sig	FASP	Sig	IDV	Sig	PX	Sig	ROA	Sig	SIZE	Sig
AGE	1,000											
FASP	-0,195	***	1,000									
IDV	-0,104	***	0,055	*	1,000							
PX	0,156	***	0,043		0,116	***	1,000					
ROA	-0,062	*	-0,021		-0,042		0,096	***	1,000			
SIZE	0,113	***	0,174	***	-0,003		0,171	***	0,002		1,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Hemos comprobado la existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas, mediante el cálculo de los factores de inflación de la varianza (FIV) de cada una de esas variables (Tabla 20). En todos los casos, el FIV obtenido es menor del punto de corte de 10 considerado en la literatura (Kleinbaum et al., 1988), a excepción de los términos cuadráticos y cúbicos de la variable internacionalización (en la vía acelerada) en los que el FIV es mayor de dicho valor 10. Por tanto, a priori, podríamos concluir la existencia de multicolinealidad. No obstante, y de acuerdo con Gujarati y Porter (2010), la multicolinealidad se refiere a relaciones lineales entre las variables, lo que no se cumple en el caso de la variable internacionalización con sus términos cuadráticos y cúbicos, por lo que el modelo propuesto no viola el supuesto de no multicolinealidad.

Tabla 20. Factores de Inflación de la Varianza (FIV). Vía Tradicional y Vía Acelerada

Vía tradicional		Vía acelerada	
Variable	FIV	Variable	FIV
AGE	1,060	AGE	1,114
SIZE	1,079	SIZE	1,089
FASP	1,046	FASP	1,110
IDV	1,016	IDV	1,034
PX	8,247	PX	8,572
PX ²	8,078	PX ²	53,050
		PX ³	20,627

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Para probar si hay heteroscedasticidad entre las secciones cruzadas, contrastamos a partir de los residuos obtenidos en cada uno de los modelos si existe igualdad de varianzas en las distintas secciones cruzadas. Como no tenemos certeza en dicha igualdad de varianzas porque hay p-valores mayores y menores que 0,05, podría existir heteroscedasticidad entre secciones cruzadas. Por ello utilizamos un método de estimación para panel robusto a heteroscedasticidad y autocorrelación (Contractor et al. 2007), en concreto el método de los coeficientes de covarianza de White para secciones cruzadas.

Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo econométrico indicado al conjunto de variables y observaciones para cada una de las vías tradicional y acelerada se recogen en las Tabla 21 y 22, respectivamente.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Por lo que se refiere a la Tabla 21, los modelos incluidos en ella se refieren al grupo de las empresas que han seguido la vía tradicional en su internacionalización. El modelo 1 incluye sólo las variables de control, y no presenta problemas de autocorrelación (estadístico Durbin Watson cercano a 2) y es significativo a nivel global, por lo que estas variables de control, tomadas en conjunto, explican la variable dependiente en el grupo vía tradicional. Sin embargo, podemos observar que sólo la variable “intensidad investigadora” es significativa ($p=0,006$) y que la variable “tamaño de la empresa” presenta una significatividad débil ($p=0,06$).

Tabla 21.- Regresión Internacionalización-Rendimiento. Vía Tradicional

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3			Modelo 4		
	Coefic.	Error Std.	Sig.									
Constante	-17,292	13,776		-17,555	13,782		-17,442	13,783		-17,784	13,809	
AGE	0,722	2,635		0,757	2,635		0,494	2,641		0,515	2,642	
SIZE	1,482	0,776	*	1,472	0,777	*	1,480	0,777	*	1,505	0,779	*
FASP	0,016	0,019		0,017	0,019		0,018	0,019		0,018	0,019	
IDV	-0,407	0,151	***	-0,412	0,151	***	-0,415	0,151	***	-0,414	0,151	***
PX				0,018	0,022		0,104	0,051	**	0,075	0,090	
PX ²							-0,002	0,001	*	-0,00019	0,003	
PX ³										-0,00001	0,00002	
Estadist. Durbin-Watson-Test de Wald (χ^2)	1,844			1,845			1,844			1,843		
	1797,715		***	1797,532		***	1804,044		***	1804,298		***

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Como quiera que nos planteamos la relación entre el grado de internacionalización y el rendimiento, en los modelos 2, 3 y 4 introducimos esta variable independiente (la “intensidad exportadora”). La Hipótesis 5 pronostica que la relación entre la internacionalización y el rendimiento de las empresas que han seguido la vía tradicional es una curva en forma de U invertida. Por lo tanto, los modelos 2, 3 y 4 prueban la relación entre rendimiento e intensidad exportadora, mediante la introducción de términos de primer, segundo y tercer orden para dicha variable independiente. El modelo 2, utilizando sólo el término de primer orden para la intensidad exportadora no es significativo (el p-

Capítulo 6. Análisis y Resultados

valor asociado a la constante de dicho término de primer orden es de 0,419). Y en el modelo 3, después de introducir el término de segundo orden de la “intensidad exportadora” observamos que los coeficientes asociados a ambos términos son significativos.

En el modelo 4 introducimos un término de tercer orden para la mencionada variable independiente, obteniéndose que los términos de primer, segundo y tercer orden no son significativos a nivel individual ($p=0,408$, $p=0,945$ y $p=0,695$, respectivamente).

Centrándonos, por tanto, en el modelo 3, el signo del coeficiente de la intensidad exportadora es positivo y el de la intensidad exportadora al cuadrado es negativo, lo que confirma nuestra Hipótesis 5, de que el rendimiento aumenta primero pero luego disminuye a medida que se incrementa el grado de internacionalización.

En términos de las variables de control, sólo la variable “intensidad investigadora” es significativa en los cuatro modelos y el coeficiente presenta signo negativo, lo que implica que el aumento relativo del gasto en actividades de I+D tiene un efecto negativo sobre su rendimiento. En cuanto a la variable “tamaño de la empresa” presenta una significatividad débil y signo positivo, lo que implica que el mayor tamaño de la empresa tiene un efecto positivo sobre el rendimiento,

Los modelos incluidos en la Tabla 22 se refieren al grupo de las pequeñas y medianas empresas familiares que han seguido la vía acelerada. Al igual que en la Tabla 21, ensayamos en primer lugar un modelo (modelo 5) en el que sólo se incluyen las variables de control (las mismas que para las empresas de la vía tradicional). Este modelo 5 presenta significatividad débil en todas las variables a nivel individual, a excepción de la variable “apalancamiento” que no es significativa ($p=0,636$).

Pusimos a prueba la Hipótesis 6, utilizando los modelos 6, 7 y 8, en los que se incluye la prueba de la relación en forma de S, añadiendo en el modelo 6 el término lineal de la variable internacionalización, su término al cuadrado en el modelo 7 y su término al cubo en el modelo 8. En el modelo 8, el rendimiento se relaciona positivamente con el término lineal de la internacionalización y negativamente con el término de la

Capítulo 6. Análisis y Resultados

internacionalización al cuadrado, volviendo a ser positivo con el término de internacionalización al cubo, lo que apoya la forma de la curva en S invertida de nuestra Hipótesis 6.

En términos de las variables de control, sólo las variables “edad de la empresa” y “actividades de I+D” son significativas en todos los modelos, presentando ambas signo negativo. El resto de las variables de control (“tamaño de la empresa” y “apalancamiento”) no fueron significativas en ninguno de los modelos.

Tabla 22.- Regresión Internacionalización-Rendimiento. Vía Acelerada

	Modelo 5			Modelo 6			Modelo 7			Modelo 8		
	Coefic.	Error Std.	Sig.									
Constante	7,816	19,640		18,819	21,511		19,079	21,468		24,803	23,090	
EDAD	-11,109	5,496	**	-12,930	5,703	**	-12,872	5,737	**	-13,718	5,585	**
SIZE	2,472	1,290	*	2,085	1,458		2,033	1,501		1,740	1,552	
FASP	0,018	0,038		0,024	0,038		0,025	0,039		0,026	0,039	
IDV	-0,410	0,229	*	-0,474	0,227	**	-0,475	0,228	**	-0,457	0,224	**
PX				0,026	0,018		0,047	0,056		0,263	0,124	**
PX ²							-0,0002	0,001		-0,006	0,003	**
PX ³										0,00004	0,00002	**
Estad. Durbin-Watson	1,758			1,787			1,787			1,785		
Test de Wald (χ^2)	2876,199		***	191,355		***	494,402		***	1088,449		***

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Con los resultados obtenidos en los modelos 3 y 8 de las Tablas 21 y 22, respectivamente, a continuación reproducimos las ecuaciones correspondientes, incluyendo únicamente los términos de la intensidad exportadora:

Vía de internacionalización tradicional:

$$\text{Rendimiento} = - 17,442 + 0,104 * \text{Intensidad Exportadora} - 0,002 * \text{Intensidad Exportadora}^2$$

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Vía de internacionalización acelerada:

$$\text{Rendimiento} = 24,803 + 0,263 * \text{Intensidad Exportadora} - 0,006 * \text{Intensidad Exportadora}^2 + 0,00004 * \text{Intensidad Exportadora}^3$$

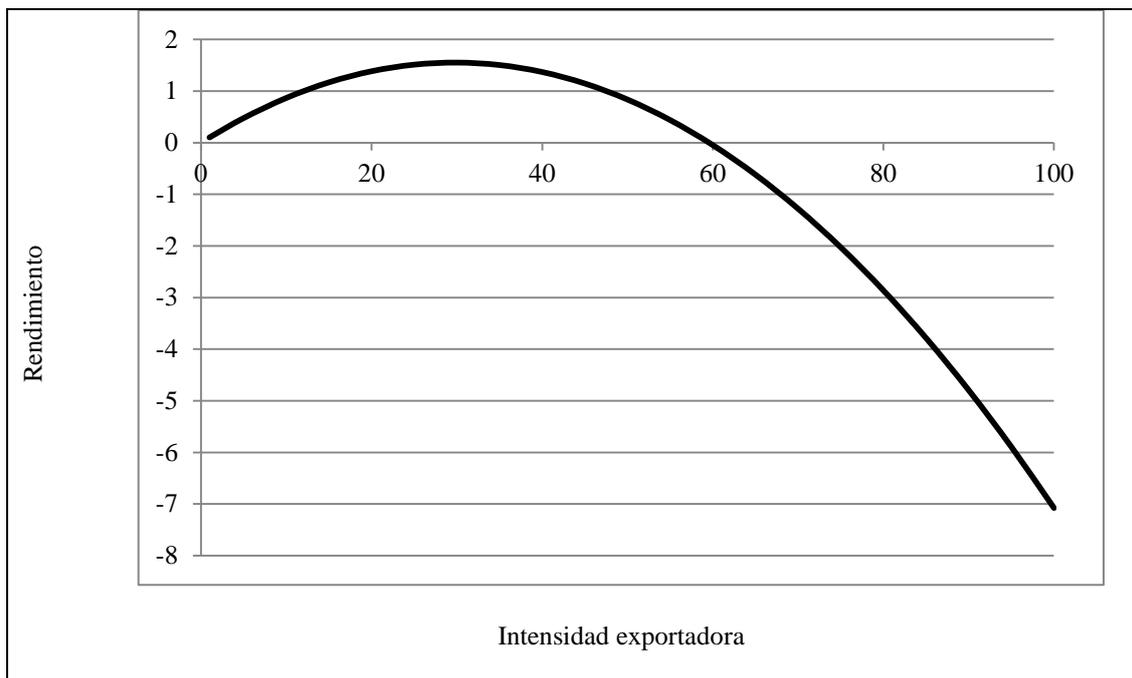
A partir de las ecuaciones anteriores, calculamos la primera derivada de cada una de ellas respecto a la variable intensidad exportadora y el resultado lo igualamos a cero, obteniendo de esta forma los puntos críticos para los que cambia la pendiente en cada una de ellas.

En el caso de las empresas de la vía tradicional, el ratio óptimo para la intensidad exportadora es 29,78%. Por tanto, la relación entre la internacionalización y el rendimiento es inicialmente positiva a medida que aumenta el grado de internacionalización, llegando a su valor máximo de rendimiento a un nivel de internacionalización del 29,78%. Por encima de este nivel de internacionalización, se produce una disminución del rendimiento.

Por lo que respecta a la vía acelerada, los puntos críticos para el ratio de intensidad exportadora son 32,30% y 67,87%, dibujando una relación inicialmente positiva y creciente hasta llegar a un nivel de intensidad exportadora del 32,30%, momento en el que decae ligeramente para niveles de internacionalización entre dicho ratio y 67,87%. Y a partir de este último ratio, mayores niveles de internacionalización se asocian con incrementos del rendimiento.

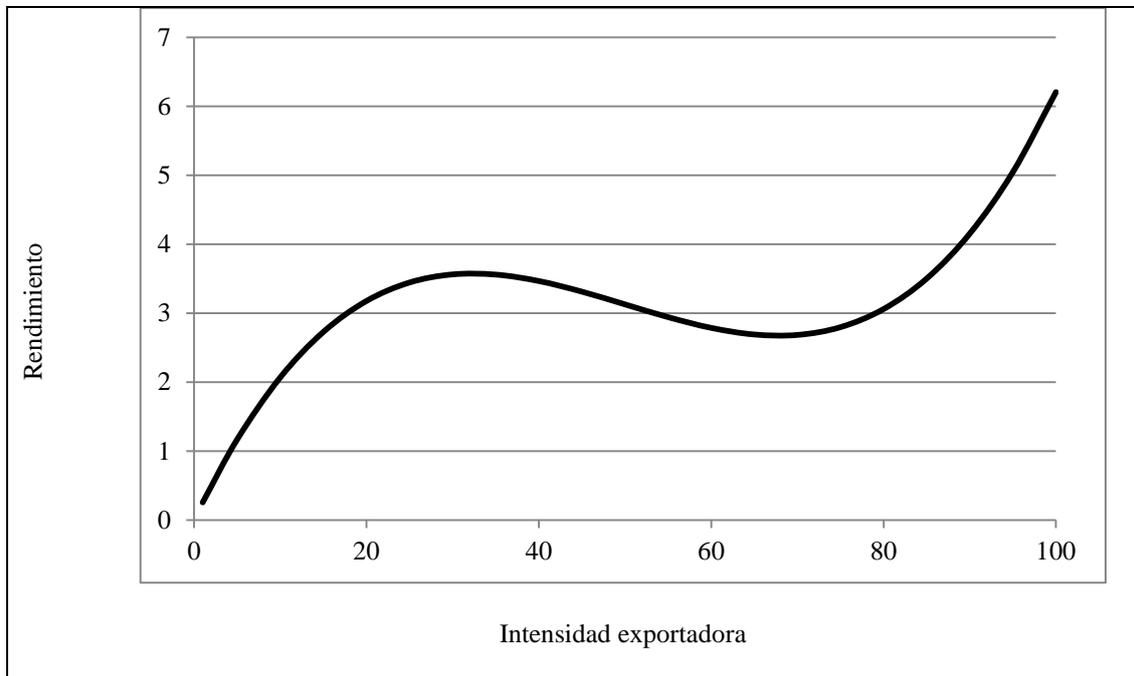
A partir de las ecuaciones anteriores, hemos construido las Figuras 8 y 9 donde se representan las curvas que siguen ambas vías de internacionalización. En el eje de abscisas se incluye el rango (1% - 100%) de la intensidad de exportación y en el eje de ordenadas la predicción del valor del rendimiento para los coeficientes de los modelos de regresión calculados.

Figura 8. Representación Gráfica. Vía Tradicional



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

Figura 9. Representación Gráfica. Vía Acelerada



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos ESEE.

El resumen de la verificación de las hipótesis propuestas para este modelo se recoge en la Tabla 23.

Capítulo 6. Análisis y Resultados

Tabla 23.- Resumen Verificación Hipótesis. Relación Vía de Internacionalización - Rendimiento

Hipótesis	Efecto esperado	Efecto encontrado	Aceptación Hipótesis
H5: Relación entre la internacionalización por la vía tradicional o gradual y el rendimiento	+	+ Significativa	Sí
	-	- Significativa	
H6: Relación entre la internacionalización por la vía acelerada y el rendimiento	+	+ Significativa	Sí
	-	- Significativa	
	+	+ Significativa	

Fuente: Elaboración propia.

Para cerrar este trabajo de investigación, a continuación, en el capítulo 7, recogemos las principales conclusiones obtenidas, detallamos las limitaciones existentes, y proponemos futuras líneas de investigación.

Capítulo 7

Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Para finalizar, en este capítulo abordamos las conclusiones obtenidas en nuestro proceso de investigación, detallamos las principales contribuciones, tanto académicas como profesionales, describimos las principales limitaciones encontradas en el trabajo y apuntamos ideas para futuras líneas de investigación.

7.1. CONCLUSIONES

7.1.1. Revisión de la literatura sobre internacionalización de la empresa familiar

Con la revisión de la literatura realizada con esta investigación, hemos intentado contribuir a completar las bases del conocimiento en materia de internacionalización de la empresa familiar, cumpliendo un doble objetivo:

1. Identificación de la literatura actualizada sobre internacionalización de la empresa familiar, publicada en revistas académicas desde 1991 hasta nuestros días (junio 2019)¹¹.
2. Profundización en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares mediante el estudio de las diferentes vías de internacionalización utilizadas (tradicional - gradual, nuevas empresas nacidas globales y empresas nacidas de nuevo globales) y de la relación funcional existente entre la vía seguida y el rendimiento obtenido.

7.1.2. Influencia de la velocidad de inicio del proceso sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares

En este modelo de investigación hemos planteado el análisis de la diferente propensión e intensidad en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas

¹¹ Hemos partido del trabajo de Kontinen y Ojala (2010a) para el período 1991-2008 que les permitió identificar y clasificar un total de 25 artículos, y hemos revisado la literatura para cubrir el gap existente en el período comprendido entre enero de 2009 y junio de 2019.

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

familiares, según la velocidad con la que se inicia dicho proceso. La investigación previa no se ha centrado en las diferencias entre ambos grupos, sino que los estudios han abordado el problema en su conjunto. En este sentido, nuestro estudio examina este tema explorando un conjunto de variables que pueden influir tanto en la decisión estratégica de iniciar la internacionalización como en el nivel de internacionalización obtenido por las pequeñas y medianas empresas familiares, a partir de la consideración de que el efecto de dichas variables es diferente según la velocidad de inicio de dicha internacionalización.

Los hallazgos empíricos confirman algunas de nuestras propuestas y rechazan otra, mientras que para el resto no hallamos significatividad estadística en la relación.

En cuanto a las variables de control del grupo de internacionalización temprana, obtenemos que los coeficientes de las variables “tamaño de la empresa”, “intensidad investigadora”, “diversificación de productos/servicios” y “sector” presentan signo positivo y son estadísticamente significativos, lo cual está acorde con investigaciones anteriores. Ello implica que incrementos en el tamaño de la empresa, en los gastos relacionados con las actividades de I+D y en la intensidad exportadora media del sector aumentan la probabilidad de internacionalización y la intensidad exportadora de las pequeñas y medianas empresas. Además, las pequeñas y medianas empresas que presentan diversificación de sus productos/servicios tienen una mayor probabilidad de internacionalización y una mayor intensidad exportadora que las no diversificadas.

Sin embargo, el coeficiente de la variable “apalancamiento” tiene signo negativo y presenta una relación estadísticamente significativa débil con la propensión y con la intensidad exportadora, coincidiendo con investigaciones anteriores (Chang et al., 2014), si bien difiere de otras, que plantean una relación positiva entre el grado de endeudamiento y la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005).

Por lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen una internacionalización temprana, no se ha encontrado significación estadística para las hipótesis sobre la relación de la participación familiar en la propiedad y la gestión y sobre la relación moderadora de dicha participación familiar sobre la pertenencia a un grupo empresarial con la internacionalización. Tampoco se ha encontrado significación

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

estadística para la hipótesis que establecía una relación moderadora negativa de la citada participación familiar sobre la inversión directa en el extranjero con la internacionalización, por lo que la participación familiar en la propiedad y la gestión de las empresas familiares que desarrollan una internacionalización desde el inicio no parecen determinar sus estrategias internacionales.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen una internacionalización a partir del mercado local, hemos podido confirmar todas las hipótesis propuestas, a excepción del efecto moderador positivo de la variable “segunda o sucesivas generaciones” sobre la variable “inversión directa”, en relación con la “intensidad exportadora”, para el que no se ha encontrado significación estadística, por lo que parece que la presencia de la segunda y sucesivas generaciones no tiene efecto sobre el nivel de internacionalización cuando la empresa presenta inversión directa en el extranjero (esta variable, “inversión directa en el extranjero”, presenta una relación significativa fuerte para todo tipo de empresas).

En cuanto a las variables de control de este segundo grupo de estudio, obtenemos que, al igual que en el grupo de internacionalización temprana, los coeficientes de las variables “tamaño de la empresa”, “intensidad investigadora”, “diversificación de productos/servicios” y “sector” presentan signo positivo y son estadísticamente significativos, con las mismas implicaciones apuntadas anteriormente. En cuanto al coeficiente de la variable “apalancamiento”, también presenta una relación estadísticamente significativa débil con signo negativo. Como se ha indicado para las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen una internacionalización temprana, este último resultado coincide con investigaciones anteriores (Chang et al., 2014), si bien difiere de otras, que plantean una relación positiva entre el grado de endeudamiento y la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005).

7.1.3. Relación entre internacionalización y rendimiento según la vía de internacionalización seguida

En este modelo hemos planteado el análisis de la relación entre las vías de internacionalización seguidas por las pequeñas y medianas empresas familiares y el

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

rendimiento empresarial obtenido por dichas empresas. La investigación previa ha obtenido resultados diversos sobre la forma funcional de esta relación (en U, en U invertida y en S), siendo el trabajo de Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015) el que arroja luz a los diferentes resultados al plantear que la vía seguida por la empresa en su proceso de internacionalización (tradicional o acelerada) puede explicar las diferencias. Sin embargo, la investigación se ha centrado en el carácter empresarial del negocio. En este sentido, nuestro estudio reexamina este tema explorando si las pequeñas y medianas empresas familiares siguen diferentes modelos en función de la vía de internacionalización abordada que permitan la explicación en la obtención de diferentes rendimientos empresariales.

Sobre la base de los costes y beneficios asociados a cada vía y de las características específicas de las empresas familiares, esperamos que la relación entre el grado de internacionalización y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas familiares sea distinta en función de la vía seguida.

Los hallazgos empíricos confirman nuestras propuestas. Las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen la vía tradicional incrementan el rendimiento obtenido hasta cierto nivel de internacionalización, después del cual se reduce el rendimiento, lo que plantea una curva en forma U invertida.

Encontramos que el punto máximo de internacionalización en las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen la vía tradicional es del 29,78%, porcentaje a partir del cual decae el rendimiento. Nuestros resultados se asemejan a la forma de la curva obtenida por Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015) en el caso de la vía tradicional, pero difiere el punto donde se alcanza el máximo (48,62%). Pensamos que el motivo puede derivar de que las empresas incluidas en la muestra utilizada por estos autores pertenecían a una actividad productiva y a una zona concreta (elaboración vino con Denominación Origen Calificada Rioja) y a que se consideran tanto empresas familiares como no familiares.

La forma de la curva obtenida difiere sustancialmente de la obtenida por Fernández-Olmos et al. (2016). Pensamos que el motivo se encuentra en que estos autores

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

consideran que todas las empresas familiares siguen un único proceso de internacionalización progresivo, cuando, en realidad, existen empresas que inician su internacionalización por la vía acelerada.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas familiares que siguen la vía acelerada pasan por tres fases en la obtención del rendimiento (incremento-ligera reducción-incremento) a medida que van aumentando su grado de internacionalización. En este caso obtenemos un primer punto crítico en el nivel de internacionalización del 32,30%, alcanzándose los máximos niveles de rendimiento a partir del 67,87%.

La forma en S de la curva obtenida en nuestro estudio coincide con la planteada por Rugman y Oh (2010) en relación a una muestra de empresas multinacionales estadounidenses en la relación intensidad exportadora-rendimiento. Pero difiere en relación al trabajo de Fernández-Olmos y Díez-Vial (2015), ya que estos autores plantean una curva en forma de S también pero con secuencia de pendientes diferente (negativa-positiva-negativa), identificando el punto máximo de internacionalización en el 80,85%, mientras que nuestro estudio plantea crecimientos del rendimiento hasta llegar al 100% del nivel de internacionalización, pasando por una zona de ligero descenso, en el intervalo 32,30% - 67,87%.

El hecho de que en nuestro estudio la primera parte de la curva tenga pendiente positiva podría explicarse por las características específicas de las empresas familiares que suplen la falta de recursos para la internacionalización y por la teoría de la agencia del comportamiento dentro del concepto de dotación socioemocional SEW (Gomez-Mejia et al., 2011).

Entendemos que la segunda zona de la curva, con pendiente negativa, estaría motivada porque los buenos resultados de la primera zona, con rendimientos netos positivos, inducirán a los directivos familiares a continuar la expansión internacional. Sin embargo, las limitaciones de dirección aumentan con la diversificación en varios países (Grant, 1987); a medida que se incrementa el número de mercados y las diferencias con el país de origen, las empresas familiares se enfrentan a costes significativos asociados con la adaptación a los nuevos entornos culturales e institucionales. Además, deben

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

invertir mayores esfuerzos para desarrollar nuevas capacidades a fin de superar la responsabilidad de extranjería (Rugman y Verbeke, 2007) y sufren dificultades para adquirir un conocimiento especializado externo, ya que están menos dispuestas a establecer relaciones internacionales y a contratar a directivos no familiares (Gomez-Mejia et al., 2010). Todo ello lleva a un aumento gradual de los costes de coordinación (Hitt et al., 1997), de forma que disminuyen gradualmente el nivel de rendimiento, llevando a una pendiente negativa de la curva.

Y es en esta situación de retroceso del rendimiento, cuando el conjunto de estas características únicas, *familiness*, cultura de compromiso, orientación a largo plazo y fuertes relaciones de red, pueden llevar a las empresas familiares a implementar con éxito una estrategia de internacionalización en la que, el incremento de la intensidad exportadora, vuelve a producir resultados positivos con sendas de rendimiento crecientes (pendiente positiva).

Si analizamos más detalladamente las diferencias entre las vías de internacionalización tradicional y acelerada, observamos que el punto máximo para la vía tradicional es similar al primer punto crítico para la vía gradual (29,78% frente a 32,30%). Pero, en la vía tradicional, a partir del punto máximo indicado, los incrementos en la internacionalización conllevan reducciones en el rendimiento, mientras que en la vía acelerada, después de un período de reducción en la rentabilidad, el rendimiento vuelve a iniciar la senda de crecimiento hasta porcentajes de intensidad exportadora del 100%. El resultado indicado tiene implicaciones prácticas muy importantes para los propietarios y gestores de las pequeñas y medianas empresas familiares, ya que el crecimiento en la rentabilidad estaría limitado en el caso de seguir la vía tradicional, mientras que si siguen la vía acelerada, pueden llegar a obtener rendimientos superiores cuando apuestan por una internacionalización más intensa (por encima del 67,87% de intensidad exportadora).

La falta de significatividad de las variables de control “edad” y “apalancamiento” para las empresas de la vía tradicional, pone de manifiesto la leve influencia que las mismas tienen sobre el proceso de internacionalización tradicional. La variable “tamaño” de la empresa que suele ser un indicador de la amplitud de su base de recursos tiene una

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

significatividad débil. Esta variable ha sido considerada un factor determinante de la rentabilidad (Rugman, 1983) y en las investigaciones sobre la relación internacionalización-rendimiento (Contractor et al. 2003 y 2007; Rugman y Oh, 2010).

Sin embargo, sí presenta una significatividad fuerte la variable “intensidad investigadora”, cuyo coeficiente presenta signo negativo, lo que implica que el aumento relativo del gasto en actividades de I+D tiene un efecto negativo sobre su rendimiento. Nuestro resultado coincide con el obtenido por Graves y Shan (2014) para una muestra de empresas familiares y no familiares australianas no cotizadas.

En cuanto a la vía acelerada, aparece como significativa la variable “edad” de la empresa, coincidiendo con lo que pronosticaban estudios anteriores, a diferencia de lo que ocurría con la vía tradicional. El signo del coeficiente es negativo, lo que supone que la rentabilidad se reduce con el aumento de la antigüedad de la empresa.

En la literatura sobre internacionalización, cuando se trata de la relación entre la edad de la empresa y los resultados financieros de la empresa que se internacionaliza, hay poca evidencia y ésta tiende a ser contradictoria. Por un lado, las empresas de mayor edad suelen ser más estables en su dotación de recursos, lo que puede producir una capacidad de absorción superior (Zahra y George, 2002). Por otro lado, las empresas más jóvenes son menos rígidas y estrechas en sus percepciones (Vermeulen y Barkema, 2001), poseyendo ventajas de aprendizaje de lo nuevo (Sapienza, Autio, George y Zahra, 2006). En un estudio de Brush (1995) dedicado parcialmente a esta cuestión no se halló una relación fuerte. Sin embargo, Yeung (1999), que describe el proceso de internacionalización de las empresas asiáticas, y Autio, Sapienza y Almeida (2000) indican una asociación positiva.

Centrándonos en el caso de las empresas familiares, los estudios también muestran resultados contradictorios. Algunos estudios encuentran que la variable edad no es significativa en sus modelos (Andres, 2008; Kowalewski, Talavera y Stetsyuk, 2010; Martínez et al., 2007; Miller y LeBreton-Miller, 2006; Sciascia y Mazzola, 2008; Villalonga y Amit, 2006). Otros encuentran un efecto positivo (Sacristán-Navarro et al., 2011). Por último, hay un tercer grupo que descubren que la edad tiene un efecto negativo

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

sobre el rendimiento (Ibrahim y Samad, 2011; Oswald, Muse y Rutherford, 2009). Los resultados obtenidos en nuestro modelo de investigación implicarían que las pequeñas y medianas empresas familiares obtendrían mayor rendimiento cuando son más jóvenes, viéndose reducido según incrementan su antigüedad.

También aparece como significativa la variable “intensidad investigadora”, con signo negativo al igual que ocurría en la vía de internacionalización tradicional.

Por lo que respecta a la variable “tamaño”, sólo presenta significatividad débil en el modelo 5 que sólo incorpora las variables de control, lo que implica que el tamaño no afecta al rendimiento de las empresas familiares que siguen la vía acelerada.

Una vez que hemos tratado las conclusiones de ambos modelos de investigación, en el apartado siguiente pasamos a resumir las contribuciones que nuestra investigación ofrece, tanto desde un punto de vista académico como profesional.

7.2. CONTRIBUCIONES

7.2.1. Influencia de la velocidad de inicio del proceso sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares

A la luz de las conclusiones obtenidas, este trabajo extiende la literatura empírica mediante la contrastación de que la velocidad con la que se inicia el proceso de internacionalización presenta resultados diferentes sobre la propensión y la intensidad de la internacionalización. Además, nuestros hallazgos contribuyen a rellenar el gap existente en relación con los estudios sobre el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares, en particular en cuanto a la influencia de la participación familiar, la presencia de las segundas y sucesivas generaciones, y los efectos combinados del hecho de ser una empresa familiar junto con otras variables como la pertenencia a un grupo empresarial y la inversión directa en el extranjero que no había sido tratada suficientemente para este tipo de empresas; descubriendo que para la internacionalización a partir del mercado local existe un efecto potenciador sobre la propensión y la intensidad internacional por el hecho de ser empresa familiar y de

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

incluirse las segundas generaciones en la gestión, mientras que para la internacionalización temprana las características específicas de las empresas familiares no parecen determinar sus estrategias extranjeras.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para los directivos de las pequeñas y medianas empresas familiares que están analizando su posible internacionalización a partir de su implantación en el mercado local. En primer lugar, las evidencias de nuestra investigación sugieren que deben considerar que la participación de las segundas y sucesivas generaciones tiene un efecto positivo en los niveles de internacionalización. En segundo lugar, que la pertenencia a un grupo empresarial combinado con la participación de las sucesivas generaciones tiene también un efecto positivo sobre la intensidad de la internacionalización. Además, y al igual que ocurre con las pequeñas y medianas empresas no familiares, deben tener en cuenta que el tamaño de la empresa, la inversión en actividades de I+D y la diversificación de productos o servicios, tiene un efecto positivo sobre dichos niveles de actividad internacional.

7.2.2. Relación entre internacionalización y rendimiento según la vía de internacionalización seguida

Por lo que respecta a la relación entre internacionalización y rendimiento, este trabajo extiende la literatura empírica mediante la contrastación del impacto de las diferentes vías de internacionalización que los artículos teóricos han sostenido durante mucho tiempo en relación con una mayor intensidad de las ventas internacionales. Además, nuestros hallazgos contribuyen a rellenar el gap existente en relación con los estudios sobre internacionalización y rendimiento en las empresas familiares, en particular en cuanto a la forma de esta relación que no había sido tratada suficientemente para este tipo de empresas, descubriendo que la vía gradual sigue una curva en forma de U invertida, mientras que la vía acelerada se corresponde con una curva en forma de S invertida que alterna pendiente positiva, negativa y positiva nuevamente.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para los propietarios y directivos de las pequeñas y medianas empresas familiares que están analizando su posible internacionalización. En primer lugar, deben considerar la vía que van a seguir, ya que

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

los resultados son diferentes. En segundo lugar, la vía de internacionalización también condiciona el nivel de exportaciones que maximizan el rendimiento, ya que las empresas con una vía tradicional contarán con un límite máximo de exportación para maximizar los beneficios, mientras que las que siguen la vía acelerada tienen un primer nivel de exportaciones menor, pero pueden llegar a maximizar su rendimiento concentrando toda su actividad en el exterior. En este sentido, los propietarios y directivos de las empresas familiares que pretendan seguir la vía acelerada deben entender que esta relación es dinámica y a largo plazo, de forma que el aumento del grado de internacionalización producirá una caída temporal en el rendimiento de su empresa durante un intervalo, para volver a sendas de crecimiento del mismo. Si los propietarios y directivos no comprenden esta zona de deterioro del rendimiento, podrían dejar los nuevos negocios internacionales demasiado pronto debido a la falta de resultados positivos.

Los resultados de ambos estudios también pueden ser importantes para las autoridades a la hora de implementar programas públicos dirigidos a ayudar a las empresas en general, y a las pequeñas y medianas empresas familiares en particular, a iniciar y extender el camino de su internacionalización. Deberían potenciar el seguimiento de una estrategia de internacionalización a largo plazo, ayudando a estas empresas a superar la segunda fase de caída del rendimiento para conseguir llegar a la tercera. Para ello, deberían ayudar a los propietarios y directivos de las pequeñas y medianas empresas familiares a adquirir capacidades internacionales que les permitan alcanzar un nivel óptimo de internacionalización, promoviendo la formación de relaciones de red con empresas extranjeras con capacidades internacionales suficientes para poner en práctica una estrategia de internacionalización, y facilitar servicios de asesoramiento para conseguir todos estos fines.

Después de exponer las principales contribuciones de nuestro trabajo de investigación, en el apartado siguiente pasamos a detallar las limitaciones del mismo.

7.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio pone de relieve algunas limitaciones que pueden abrir vías para la investigación futura. Nuestra investigación se centra en una muestra de pequeñas y medianas empresas familiares pertenecientes a un único sector (manufactura) y a un único país (España), lo que limita la generalización de los hallazgos al resto de sectores y tamaños de empresas (grandes empresas familiares y no familiares), así como a otros países.

Otro factor limitante en este estudio son los datos disponibles. Aunque hemos obtenido datos de panel de la ESEE, lo que nos ha permitido un análisis dinámico de las variables intervinientes, no hemos tenido disponibilidad de algunas variables que habrían sido necesarias para una mejor delimitación de la muestra. En particular, la falta de datos sobre la fecha de inicio de las operaciones internacionales, así como el número de mercados internacionales en los que opera cada empresa nos ha imposibilitado separar un colectivo integrado dentro del grupo de internacionalización a partir del mercado local (las empresas nacidas de nuevo globales) y analizar de forma separada las empresas que han seguido una vía tradicional de estas empresas que han iniciado una internacionalización repentina desde su posición en el mercado local. Además, debido a la falta de información sobre la fecha de inicio de las operaciones internacionales, no hemos podido identificar aquellas empresas con antigüedad superior a 10 años, y que en su momento desarrollaron su internacionalización desde el principio y que, por lo tanto, deberían estar en el grupo de internacionalización temprana.

Por lo que respecta al segundo modelo de investigación, la indicada falta de datos sobre la fecha de inicio de las operaciones internacionales, así como el número de mercados internacionales en los que opera cada empresa nos ha imposibilitado separar los dos colectivos integrados dentro de la vía acelerada (nacidas globales y nacidas de nuevo globales) y analizar si el patrón es el mismo para ambos tipos o difieren entre sí. Esto es así porque, aunque ambos tipos de empresas coinciden en la internacionalización repentina e intensiva, la antigüedad en el momento de iniciar el proceso de

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

internacionalización es muy diferente, lo que puede implicar una base de recursos y capacidades distinta para afrontar el reto de la internacionalización.

7.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de las limitaciones anteriores, se han identificado algunas líneas de investigación futuras que planteamos para futuros trabajos y de las que, en nuestra opinión, podrían también beneficiarse otros investigadores interesados.

En primer lugar, debería profundizarse en la búsqueda de una definición de empresa familiar que contemple los distintos modelos de familias existentes en la actualidad, para ver cómo afectan estas diferencias en los procesos de internacionalización seguidos por estas empresas.

En segundo lugar, sería conveniente extender nuestros modelos empíricos a otros sectores diferentes al manufacturero, al objeto de comprobar si los hallazgos obtenidos en este trabajo pueden extenderse a las pequeñas y medianas empresas familiares incluidas en otros sectores.

También podría extenderse la investigación hacia el segmento de empresas que no hemos contemplado, en concreto, las grandes empresas. Además, se podrían contrastar las hipótesis planteadas para empresas de otros países.

Sería aconsejable poder identificar una muestra de empresas nacidas de nuevo globales y aplicar las técnicas utilizadas en esta investigación y las hipótesis planteadas para la internacionalización a partir del mercado local por separado a cada uno de estos dos grupos, con el objetivo de identificar si siguen el mismo patrón o, por el contrario, se observan diferencias. También sería conveniente poder identificar aquellas empresas que en su momento iniciaron su internacionalización desde el inicio, para verificar si cumplen las hipótesis planteadas para el grupo de internacionalización temprana.

Por último, sería aconsejable poder identificar una muestra de empresas nacidas globales y nacidas de nuevo globales y aplicar las técnicas utilizadas en esta investigación

Capítulo 7. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

y la hipótesis para la vía acelerada por separado a cada uno de estos dos grupos, con el objetivo de identificar si siguen el mismo patrón o, por el contrario, se observan diferencias en cuanto a la forma de la curva que dibuja la relación entre internacionalización y rendimiento para la vía acelerada.

REFERENCIAS

Referencias

- Abdellatif, M., Amann, B. y Jaussaud, J. (2010).** Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108-116.
- Adler, P. S. y Kwon, S. (2002).** Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T. y Arzubiaga, U. (2019).** Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Almodóvar, P. y Rugman, A. M. (2014).** The M curve and the performance of Spanish international new ventures. *British Journal of Management*, 25(S1), 6-23.
- Andersen, O. (1993).** On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003a).** Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003b).** Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.
- Andersson, S. y Wictor, I. (2003).** Innovative internationalisation in new firms: born globals - the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Andres, C. (2008).** Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14, 431-445.
- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A. y Van Essen, M. (2017).** Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 41(5), 801-831.

Referencias

- Arregle, J. L., Hitt, M. A. y Mari, I. (2019).** A missing link in family firms' internationalization research: Family structures. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 809-825.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007).** The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M. y Hitt, M. A. (2012).** Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.
- Astrachan, J. H. (2003).** Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 567-572.
- 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*, 15(1), 45-58.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000).** Effects of time to internationalization, knowledge intensity, and imitability on growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bannò, M. y Trento, S. (2016).** International expansion of family firms: the moderating role of successors and external managers. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(4), 292-315.
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J. y Wright, M. (2011).** The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Baronchelli, G., Bettinelli, C., Del Bosco, B. y Loane, S. (2016).** The impact of family involvement on the investments of Italian small-medium enterprises in psychically distant countries. *International Business Review*, 25(4), 960-970.

Referencias

- Basly, S. (2007).** The internationalization of family sme an organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.
- Beckerman, W. (1956).** Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The review of economics and statistics*, 38(1), 31-40.
- Bell, J., Crick, D. y Young, S. (2004).** Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge-Intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young, S. (2001).** 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. y Crick, D. (2003).** Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Belso-Martínez, J. A. (2006).** Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process. *European Planning Studies*, 14(6), 791-810.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012).** Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bjursell, C. (2011).** Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 69-77.
- Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A. y Piscitello, L. (2016).** Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 929-950.
- Boers, B. (2016).** Go East! How family businesses choose markets and entry modes when internationalizing. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(4), 333-354.

Referencias

- Bonaccorsi, A. (1992).** On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Boyd, B., Goto, T. y Hollensen, S. (2010).** Internationalisation of family businesses- Evidences from joint venture formations at Danfoss. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 253-272.
- Brush, S. B. (1995).** In situ conservation of landraces in centers of crop diversity. *Crop Science*, 35(2), 346-354.
- Brydon, K. y Dana, L.P. (2011).** Globalisation and firm structure: Comparing a family-business and a corporate block holder in the New Zealand seafood industry. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(2), 206-220.
- Buckley, P. J., Newbould, G. y Thurwell, J. C. (1978).** *Going international: The foreign direct investment behaviour of smaller UK firms*. University of Reading, Department of Economics.
- Burt, R. S. (1992).** The social structure of competition. En *Structural Holes* (pp. 57-91). Cambridge. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000).** The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22(0), 345-423.
- Burt, R. S. (2005).** *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press.
- Byrom, J. y Lehman, K. (2009).** Coopers Brewery: Heritage and innovation within a family firm. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 516-523.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Perez, P. y García-Almeida, D. (2001).** The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cabrera-Suárez, K. y Olivares-Mesa, A. (2012).** Family firms' resources and the timing of the export development process. *Atlantic Review of Economics*, 1(1), 1-25.

Referencias

- Calabrò, A., Brogi, M. y Torchia, M. (2016).** What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679-696.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R. y Pukall, T. (2017).** Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238-248.
- Calabrò, A. y Mussolino, D. (2013).** How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management and Governance*, 17(2), 363-403.
- Calabrò, A., Mussolino, D. y Huse, M. (2009).** The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393-411.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T. y Mussolino, D. (2013).** The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.
- Calof, J. L. (1994).** The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.
- Cannon, T. y Willis, M. (1981).** The smaller firm in overseas trade. *International Small Business Journal*, 1(3), 45-55.
- Capar, N. y Kotabe, M. (2003).** The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355.
- Carlson, S. (1975).** *How foreign is foreign trade? A problem in international business research*. Department of Business Studies, Uppsala University.
- Carney, M. (2005).** Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

Referencias

- Carney, M., Duran, P., Van Essen, M. y Shapiro, D. (2017).** Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter?. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 123-136.
- 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*, 1(2), 134-151.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012).** The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V. y Kraus, S. (2016).** A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51(4), 586-599.
- Chadee, D. D. y Mattsson, J. (1998).** Do service and merchandise exporters behave and perform differently?: A New Zealand investigation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 830-842.
- Chang, Y. C., Kao, M. S. y Kuo, A. (2014).** The influences of governance quality on equity-based entry mode choice: The strengthening role of family control. *International Business Review*, 23(5), 1008-1020.
- Chen, H.L. (2011).** Internationalization in Taiwanese family firms. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 15-23.
- Chen, H. L., Hsu, W. T. y Chang, C. Y. (2014).** Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771-789.
- Chiao, Y.C., Yang, K.P. y Yu, C.M. J. (2006).** Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economics*, 26(5), 475-492.

Referencias

- Child, J., Ng, S. y Wong, C. (2002).** Psychic distance and internationalization. *International Studies of Management and Organizations*, 32(1), 36-56.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C. y Liano, K. (2010).** Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Chrisman, J. J. y Patel, P. C. (2012).** Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Chua, J. H. (2008).** Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999).** Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Rau, S. B. (2012).** Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Chung, H. M. (2014).** The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family business groups. *International Business Review*, 23(1), 260-271.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2007).** The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1-14.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2008).** Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2009).** Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.

Referencias

- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1994).** Fortune Favors the Prepared Firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
- Coleman, J. S. (1988).** Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), 95-120.
- Contractor, F. J., Kumar, V. y Kundu, S. K. (2007).** Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401-417.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K. y Hsu, C. C. (2003).** A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1999).** Internationalisation processes and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-56.
- Crick, D., Bradshaw, R. y Chaudhry, S. (2006).** Successful internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 498-512.
- Crick, D. y Chaudhry, S. (2013).** An Exploratory Study of UK Based, Family-Owned, Asian Firms' Motives for Internationalising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 5-5.
- D'Angelo, A., Majocchi, A. y Buck, T. (2016).** External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534-547.
- Daniels, J. D. y Bracker, J. (1989).** Profit performance: do foreign operations make a difference?. *Management International Review*, 29(1), 46-56.
- Davidson, W. H. (1983).** Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11(4), 439-456.

Referencias

- Davis, P. S. y Harveston, P. D. (2000).** Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W. y Chrisman, J. J. (2009).** Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Denicolai, S., Hagen, B., Zucchella, A. y Cubero Dudinskaya, E. (2019).** When less family is more: Trademark acquisition, family ownership, and internationalization. *International Business Review*, 28(2), 238-251.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991).** Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dunning, J. (1988).** The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Duran, P., Kostova, T. y van Essen, M. (2017).** Political ideologies and the internationalization of family-controlled firms. *Journal of World Business*, 52(4), 474-488.
- Dyer, W. G. (2006).** Examining the 'family effect' on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Efrat, K. y Shoham, A. (2012).** Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.
- Erdener, C. y Shapiro, D. M. (2005).** The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and Organization Review*, 1(3), 411-436.
- Eriksson, K., Majkgard, A. y Sharma, D. D. (2000).** Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40(4), 307-328.

Referencias

- Erramilli, M. K. (1991).** The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993).** Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005).** Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2006).** Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2015).** Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 420-443.
- Fernández-Olmos, M., Gargallo-Castel, A. y Giner-Bagües, E. (2016).** Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. *Business Research Quarterly*, 19(2), 122-136.
- Filipescu, D. A., Rialp, A. y Rialp, J. (2009).** Internationalisation and technological innovation: empirical evidence on their mutual relationship. En *New challenges to international marketing* (pp. 125-154). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Forsgren, M. y Kinch, N. (1970).** *The adaptation of the firm to changes in surrounding systems*. Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Negotiorum 2. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Fuentes-Lombardo, G. y Fernandez-Ortiz, R. (2010).** Strategic alliances in the internationalization of family firms: An exploratory study on the Spanish wine industry. *Advances in Management*, 3(6), 45-54.
- Gallo, M. A. y García-Pont, C. (1996).** Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

Referencias

- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991).** Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. A., Tapiés, J. y Cappuyns, K. (2004).** Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- George, G., Wiklund, J. y Zahra, S. A. (2005).** Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
- Geringer, M. J., Beamish, P. W. y DaCosta, R. C. (1989).** Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997).** *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomes, L. y Ramaswamy, K. (1999).** An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-187.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011).** The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. y Moyano-Fuentes, J. (2007).** Family owned firms: risk loving or risk averse. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M. y Kintana, M. L. (2010).** Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Grant, R. (1987).** Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 249-263.

Referencias

- Grant, R. M., Jammie, A. P. y Thomas, H. (1988).** Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31(4), 771-801.
- Graves, C. y Shan, Y. G. (2014).** An Empirical Analysis of the Effect of Internationalization on the Performance of Unlisted Family and Nonfamily Firms in Australia. *Family Business Review*, 27(2), 142-160.
- Graves, C. y Thomas, J. (2004).** Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Graves, C. y Thomas, J. (2006).** Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Graves, C. y Thomas, J. (2008).** Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Gujarati, D.N. y Porter, D.C. (2010).** *Econometría, 5ª edición*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999).** A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. y MacMillan, I. C. (2003).** A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Harris, D., Martínez, J. I. y Ward, J. L. (1994).** Is Strategy Different for the Family-Owned Business?. *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Harrison, A.L., Dalkiran E. y Elsey E. (2000).** *International Business: Global Competition from a European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Referencias

- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. y Kim, H. (1997).** International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Holt, D. T. (2012).** Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1145-1151.
- Hood, N., y Young, S. (1979).** *The economics of multinational enterprise*. London: New York: Longman.
- Hörnell, E., Vahlne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1973).** *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Hsu, W. T., Chen, H. L. y Cheng, C. Y. (2013).** Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Hymer, S. (1976).** *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
- Ibrahim, H. y Samad, F. (2011).** Corporate governance mechanisms and performance of public-listed family-ownership in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 3(1), 105-115.
- Instituto Empresa Familiar (2018).** La empresa familiar en cifras. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1> (último acceso 10 de julio de 2018).
- Johanson, J. (1966).** *Swedish special steel in foreign markets* (Tesis doctoral, Department of Business Studies, Uppsala University).
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988).** Internationalization in industrial systems- a network approach. En *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). New York: Routledge Library Editions: International Business.

Referencias

- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977).** The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009).** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975).** The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M. y Jeannet, J. (1992).** Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change*, 1(2), 71-82.
- Jones, C. D., Makri, M. y Gomez-Mejia, L. R. (2008).** Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026.
- Jones, G. R. (1987).** Organization-client transactions and organizational governance structures. *Academy of Management Journal*, 30(2), 197-218.
- Kao, M. y Kuo, A. (2017).** The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 224-236.
- Kiss, A. N., Danis, W. M. y Cavusgil, S. T. (2012).** International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L. y Muller, K. E. (1988).** *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods: Student's Partial Solutions Manual*. Kent: PWS.
- Knight, G. (1999).** International services marketing: review of research, 1980-1998. *Journal of services marketing*, 13(4/5), 347-360.
- Knight, G. y Cavusgil, S. T. (1996).** The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Referencias

- Kontinen, T. y Ojala, A. (2010a).** The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2010b).** Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437-454.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011a).** Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011b).** Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011c).** International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490-514.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2012a).** Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2012b).** Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39-55.
- Kowalewski, O., Talavera, O. y Stetsyuk, I. (2010).** Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- KPMG S.A. (2017).** Barómetro europeo de la empresa familiar. Recuperado de <https://home.kpmg.com/es/es/home/tendencias/2017/12/vi-barometro-europeo-empresa-familiar.html> (último acceso 12 de noviembre de 2018).
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. y McNaughton, R. (2012).** Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.

Referencias

- Kumar, M. S. (1984).** *Growth, acquisition and investment: An analysis of the growth of industrial firms and their overseas activities.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Kumar, V. y Subramaniam, V. (1997).** A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Larimo, J. (2013).** Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from finnish family and non-family firms. *International Studies of Management and Organization*, 43(2), 79-100.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J. y Dalsace, F. (2002).** Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817-833.
- Leonidou, L. C., y Katsikeas, C. S. (1996).** The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Li, L. (2007).** Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(2), 117-139.
- Liang, X., Wang, L. y Cui, Z. (2014).** Chinese private firms and internationalization: Effects of family involvement in management and family ownership. *Family Business Review*, 27(2), 126-141.
- Lin, W. (2012).** Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.
- Liu, Y., Lin, W. y Cheng, K. (2011).** Family Ownership and the International Involvement of Taiwan's High-Technology Firms: The Moderating Effect of High-Discretion Organizational Slack. *Management and Organization Review*, 7(2), 201-222.

Referencias

- Lu, J.W. y Beamish, P. W. (2001).** The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2004).** International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2006).** SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48.
- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M. y Liang, X. (2015).** Internationalization and Performance of Chinese Family Firms: The Moderating Role of Corporate Governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645-678.
- Majocchi, A. y Zucchella, A. (2003).** Internationalization and performance: Findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 249-268.
- Martinez, J. I., Stöhr, B. S. y Quiroga, B. F. (2007).** Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Maury, B. (2006).** Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994).** Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (1996).** New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- Mckinsey and Company y Australian Manufacturing Council (1993).** *Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters: Final Report of the Study*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Menéndez-Requejo, S. (2005).** Growth and internationalisation of family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122-133.

Referencias

- Merino, F., Monreal-Pérez, J., y Sánchez-Marín, G. (2015).** Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.
- Michel, A. y Shaked, I. (1986).** Multinational corporations vs. domestic corporations: Financial performance and characteristics. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 89-100.
- Miller, D. y LeBreton-Miller, I. (2006).** Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Scholnick, B. (2008).** Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Monreal-Pérez, J. y Sánchez-Marín, G. (2017).** Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 775-792.
- Muñoz-Bullón, F. y Sánchez-Bueno, M. J. (2012).** Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union. *Journal of World Business*, 47(3), 469-477.
- Mustafa, M. y Chen, S. (2010).** The strength of family networks in transnational immigrant entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 97-106.
- Mustafa, M., Ramos, H. M. y Chen, S. (2013).** Internationalisation pathways of small Singaporean family firms: a socio-cultural perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(4), 290-311.
- Nellbeck, L. (1967).** *Wood export - distribution channels and usage*. Stockholm: Scandinavian University Books.
- Oesterle, M. (1997).** Time-span until internationalization: Foreign market entry as a built-in-mechanism of innovations. *Management International Review*, 37, 125-149.

Referencias

- O'Farrell, P. N., Wood, P. A. y Zheng, J. (1998).** Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation. *Regional Studies*, 32(1), 31-48.
- Ojala, A. (2008).** Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135-144.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. (2007).** Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Okoroafo, S. C. (1999).** Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.
- Okoroafo, S. C. y Koh, A. C. (2010).** Family Businesses' Views on Internationalization: Do they Differ by Generations?. *International Business Research*, 3(1), 22.
- Olivares-Mesa, A. y Cabrera-Suárez, K. (2006).** Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference?. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), 326-339.
- Oswald, S. L., Muse, L. A. y Rutherford, M. W. (2009).** The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment?. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116-135.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994).** Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005).** Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Pérez-López, C. (2014).** *Modelos econométricos con datos de panel: conceptos y ejercicios resueltos*. United States: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Referencias

- Peteraf, M. A. (1993).** The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A. y Barney, J. B. (2003).** Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Petersen, B. (1996).** *Twenty years after: Support and critique of the Uppsala internationalization model*. Copenhagen: Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School.
- Pinho, J. C. (2007).** The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C. y De Massis, A. (2013).** Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 108-129.
- Powell, K.S., (2014).** From M-P to MA-P: multinationality alignment and performance. *Journal International Business Studies*, 45(2), 211-226.
- Poza, E.J. y Daugherty, M.S. (2013).** *Family Business*, 4th ed.. Mason OH: Cengage Learning.
- Pukall, T. J. y Calabrò, A. (2014).** The Internationalization of Family Firms A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Qian, G. (2002).** Multinationality, product diversification, and profitability of emerging us small-and medium sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 611-633.
- Qian, G., y Li, L. (2003).** Profitability of small and medium sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.

Referencias

- Ramadani, V. y Hoy, F. (2015).** Context and uniqueness of family businesses. En *Family businesses in transition economies* (pp. 9-37). Switzerland: Springer International Publishing.
- Ramaswamy, K. (1995).** Multinationality, configuration, and performance: A study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, 1(2), 231-253.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E. y Duréndez, A. (2017).** Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Ratten, V., Dana, L. y Ramadani, V. (2017a).** Women entrepreneurship in family business: An overview. En *Women entrepreneurship in family business* (pp. 1-15) Abingdon: Routledge.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L., Hoy, F. y Ferreira, J. (2017b).** Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150-160.
- Rau, S. B., Astrachan, J. H. y Smyrnios, K. X. (2018).** The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213.
- Reid, S. (1983).** Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56.
- Rennie, M. W. (1993).** Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reuber, A. R. (2016).** An Assemblage-Theoretic Perspective on the Internationalization Processes of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1269-1286.

Referencias

- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2005).** The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rosson, P. J. (1984).** *Success factors in manufacturer-overseas distributor relationships in international marketing*. Halifax: Centre for International Business Studies, Dalhousie University.
- Rugman, A. (1983).** The comparative performance of US and European multinational enterprises. *Management International Review*, 23(2), 4-14.
- Rugman, A. M. y Oh, C. H. (2010).** Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship?. *International Business Review*, 19(5), 479-488.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2007).** Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1), 200-205.
- Ruigrok, W. y Wagner, H. (2003).** Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63-83.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S. y Cabeza-García, L. (2011).** Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Salvato, C. y Melin, L. (2008).** Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sambharya, R. B. (1995).** The combined effect of international diversification and product diversification strategies on the performance of US-based multinational corporations. *Management International Review*, 35(3), 197-218.

Referencias

- Santulli, R., Torchia, M., Calabrò, A. y Gallucci, C. (2019).** Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 220-248.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. y Zahra, S. (2006).** A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2002).** Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4/5), 247-259.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003).** Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. y Buchholtz, A. K. (2001).** Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sciascia, S. y Mazzola, P. (2008).** Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H. y Pieper, T. M. (2013).** Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83-99.
- Segaro, E. (2012).** Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 147-169.
- Segaro, E. L., Larimo, J. y Jones, M. V. (2014).** Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family

Referencias

- commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2000).** How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Siddharthan, N. S. y Lall, S. (1982).** The recent growth of the largest US multinationals. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 44(1), 1-13.
- Singh, H. y Wyrobek, J. (2013).** Do agency concerns inhibit internationalisation of family owned firms?: A comparative study of the USA and Poland. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(3), 279-297.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003).** Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Sui, S., Yu, Z. y Baum, M. (2012).** Prevalence and longitudinal trends of early internationalisation patterns among Canadian SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 519-535.
- Sullivan, D. (1994).** Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Swinth, R. L. y Vinton, K. L. (1993).** Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?. *Family Business Review*, 6(1), 19-30.
- Swoboda, B. y Olejnik, E. (2013).** A taxonomy of small-and medium-sized international family firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 130-157.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997).** Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, J. y Graves, C. (2004).** *Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture.* Comunicación presentada en Annual Conference

Referencias

- Association for Small Business and Entrepreneurship Proceedings, Albuquerque, New Mexico.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007).** A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of 'Familianness' in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
- Tsang, E. W. K. (2001).** Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 88-94.
- Tsang, E. W. K. (2002).** Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 21-40.
- Tsao, S. y Lien, W. (2013).** Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. *Management International Review*, 53(2), 189-213.
- Turnbull, P. W. (1987).** A challenge to the stages theory of the internationalization process. En Philip J. Rosson & Stanley D. Reid, editors, *Managing export entry and expansion* (pp. 21-40). New York: Praeger.
- Vahlne, J. E. y Johanson, J. (2017).** From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vahlne, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1973).** Economic distance: model and empirical investigation. En *Export and foreign establishments* (pp. 81-159). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Vermeulen, F. y Barkema, H. (2001).** Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Vermeulen, F. y Barkema, H. (2002).** Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.

Referencias

- Villalonga, B. y Amit, R. (2006).** How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Wakelin, K. (1998).** Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26(7), 829-841.
- Ward, J. L. (1997).** Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. y Knight, G. (2007).** Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001).** The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2004).** Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 501-522.
- Williamson, O. E. (1981).** The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wiseman, R. M. y Gomez-Mejia, L. R. (1998).** A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *The Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wooldridge, J. M. (2006).** *Introducción a la econometría: Un enfoque moderno*. Madrid: International Thomson Paraninfo.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E. y Peng, M. W. (2005).** Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.
- Wright, P. C. y Nasierowski, W. (1994).** The expatriate family firm and cross-cultural management training: A conceptual framework. *Human Resource Development Quarterly*, 5(2), 153-167.

Referencias

- Yeung, H. (1999).** The internationalization of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: Strategies, processes and competitive advantage. *International Journal of Urban and Regional Research*, 23(1), 88-102.
- Yeung, H. W. (2000).** Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55-70.
- Zaefarian, R., Eng, T. Y. y Tasavori, M. (2016).** An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345.
- Zaheer, S. (1995).** Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zahra, S. A. (1996).** Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. (2003).** International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A. (2005).** A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002).** Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- 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), 925-950.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. y Larrañeta, B. (2007).** Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.

Referencias

Zahra, S. A. y Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.

Zahra, S.A. y Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.

A N E X O S

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
1	1991	Gallo y Sveen	Family Business Review (FBR)	Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors.	N/A	N/A	N/A
2	1993	Swinth y Vinton	Family Business Review (FBR)	Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?	N/A	Manufactura	N/A
3	1996	Gallo y García-Pont	Family Business Review (FBR)	Important factors in family business internationalization.	España	Manufactura	Regresión
4	1999	Okoroafo	Family Business Review (FBR)	Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, U.S.A.	USA	Manufactura	Estadística descriptiva
5	2000	Davis y Harveston	Family Business Review (FBR)	Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family businesses.	N/A	Varios	Regresión
6	2000	Yeung	Family Business Review (FBR)	Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong.	China	Varios	Fundamentos teóricos
7	2001	Tsang	Journal of Small Business Management (JSBM)	Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business.	China y Singapur	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
8	2002	Child, Ng y Wong	International Studies of Management & Organization (ISMO)	Psychic distance and internationalization: Evidence from Hong Kong firms.	China (Hong Kong)	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
9	2002	Tsang	Journal of Business Venturing (JBV)	Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses.	China y Singapur	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
10	2003	Zahra	Journal of Business Venturing (JBV)	International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement.	USA	N/A	Regresión
11	2004	Graves y Thomas	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Internationalization of the family business: A longitudinal perspective.	Australia	Manufactura	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
12	2004	Thomas y Graves	Journal of Business and Entrepreneurship (JBE)	Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture.	Australia	Manufactura	Regresión
13	2005	Casillas y Acedo	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement.	España	Varios	Ecuaciones estructurales
14	2005	Erdener y Shapiro	Management and Organization Review (MOR)	The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm.	---	N/A	Conceptual
15	2005	Fernández y Nieto	Family Business Review (FBR)	Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: Some influential factors.	España	Manufactura	Regresión
16	2005	George, Wiklund y Zahra	Journal of Management (JOM)	Ownership and the internationalization of small firms.	Suecia	Varios	Ecuaciones Estructurales
17	2005	Menéndez-Requejo	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Growth and internationalization of family businesses.	España	Manufactura	Regresión
18	2006	Crick, Bradshaw y Chaudry	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	Successful internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study.	Reino Unido	Varios	Test U y cualitativo
19	2006	Fernández y Nieto	Journal of International Business Studies (JIBS)	Impact of ownership on the international involvement of SMEs.	España	Manufactura	Regresión
20	2006	Graves y Thomas	Family Business Review (FBR)	Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective.	Australia	Manufactura	Estadística descriptiva
21	2006	Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference?	España	Manufactura	Regresión
22	2007	Basly	Baltic Journal of Management (BJM)	The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective.	Francia	Varios	Ecuaciones estructurales

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
23	2007	Claver, Rienda y Quer	Journal of General Management (JGM)	The internationalization process in family firms: Choice of market entry strategies.	España	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
24	2007	Pinho	International Marketing Review (IMR)	The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices.	Portugal	Varios	Regresión
25	2008	Claver, Rienda y Quer	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process.	España	Varios	Regresión
26	2008	Graves y Thomas	Family Business Review (FBR)	Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence.	Australia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
27	2009	Calabrò, Mussolino y Huse	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	The role of board of directors in the internationalization process of small and medium sized family businesses	Noruega	Varios	----
28	2009	Claver, Rienda y Quer	Family Business Review (FBR)	Family Firms' International Commitment.	España	Varios	Regresión
29	2010	Abdellatif, Amann y Jaussaud	Journal of Family Business Strategy (JFBS)	Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies	Japón	Varios	Estadística descriptiva
30	2010	Boyd, Goto y Hollensen	International Journal of Management Practice (IJMP)	Internationalization of family businesses - Evidences from joint venture formations at Danfoss	---	---	----
31	2010	Fuentes-Lombardo y Fernández-Ortiz	Advances in Management (AM)	Strategic alliances in the internationalization of family firms: An exploratory study on the Spanish wine industry	---	---	----
32	2010	Kontinen y Ojala	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point	Finlandia	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
33	2010	Okoroafo y Koh	International Business Research (IBRe)	Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation?	Finlandia	Varios	Estadística descriptiva

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
34	2011	Bjursell	Journal of Family Business Strategy (JFBS)	Cultural divergence in merging family businesses	---	---	Cualitativo (estudio de casos)
35	2011	Brydon y Dana	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Globalisation and firm structure: Comparing a family-business and a corporate block holder in the New Zealand seafood industry	Nueva Zelanda	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
36	2011	Chen	Global Journal of Business Research (GJBR)	Internationalization in Taiwanese family firms	Taiwán	Manufactura	Regresión
37	2011	Kontinen y Ojala	Journal of International Entrepreneurship (JIE)	Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs	Finlandia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
38	2011	Kontinen y Ojala	International Business Review (IBR)	Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs.	Finlandia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
39	2011	Kontinen y Ojala	Journal of Small Business Management (JSBM)	International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firm.	Finlandia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
40	2011	Liu, Lin y Cheng	Management and Organization Review (MOR)	Family Ownership and the International Involvement of Taiwan's High-Technology Firms: The Moderating Effect of High-Discretion Organizational Slack	Taiwán	Alta tecnología	----
41	2012	Arregle, Naldi, Nordqvist y Hitt	Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance	Suecia	Manufactura, servicios profesionales, venta al por mayor / al por menor y otros servicios	Regresión
42	2012	Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa	Atlantic Review of Economics (ARE)	Family firms' resources and the timing of the export development process	España	Manufactura	Regresión
43	2012	Cerrato y Piva	Journal of Management and Governance (JMG)	The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership	Italia	Manufactura	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
44	2012	Chua, Chrisman, Steier y Rau	Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction	N/A	N/A	Conceptual
45	2012	Holt	Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization	N/A	N/A	Conceptual
46	2012	Kontinen y Ojala	International Marketing Review (IMR)	Internationalization pathways among family-owned SMEs	Finlandia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
47	2012	Kontinen y Ojala	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	Social capital in the international operations of family SMEs	Finlandia	Manufactura	Cualitativo (estudio de casos)
48	2012	Lin	European Management Journal (EMJ)	Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm	Taiwán	Varios	Técnica de estimación de efectos fijos GLS
49	2012	Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno	Journal of World Business (JWB)	Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union	Unión Europea	Varios	Regresión
50	2012	Segaro	Journal of Management and Governance (JMG)	Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team	N/A	N/A	Conceptual
51	2013	Calabrò y Mussolino	Journal of Management and Governance (JMG)	How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms	Noruega	Varios	Regresión
52	2013	Calabrò, Torchia, Pukall y Mussolino	International Business Review (IBR)	The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement	Noruega	Varios	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
53	2013	Crick y Chaudry	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	An exploratory study of OK based, family-owned, asian firms' motives for internationalizing	Reino Unido	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
54	2013	Larimo	International Studies of Management & Organization (ISMO)	Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from finish family and non-family firms	Finlandia	Varios	Regresión
55	2013	Mustafa y Ramos	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Internationalisation pathways of small Singaporean family firms: a socio-cultural perspective	Singapur	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
56	2013	Piva, Rossi-Lamastra y De Massis	Journal of International Entrepreneurship (JIE)	Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures	Italia	Alta tecnología	Regresión
57	2013	Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper	Journal of Small Business Management (JSBM)	Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization	USA	Varios	Regresión
58	2013	Singh y Wyrobek	International Journal of Business Innovation and Research (IJBIR)	Do agency concerns inhibit internationalization of family owned firms?: A comparative study of the USA and Poland	USA y Polonia	Varios	----
59	2013	Swoboda y Olejnik	Journal of International Entrepreneurship (JIE)	A taxonomy of small-and medium-sized international family firms	Alemania	Varios	----
60	2013	Tsao y Lien	Management International Review (MIR)	Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation	Taiwán	Varios	Regresión
61	2014	Chang, Kao y Kuo	International Business Review (IBR)	The influences of governance quality on equity-based entry mode choice: The strengthening role of family control	Taiwán	Varios	Regresión
62	2014	Chen, Hsu y Chang	Journal of Small Business Management (JSBM)	Family Ownership, Institutional Ownership, and Internationalization of SMEs	Taiwán	Varios	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
63	2014	Chung	International Business Review (IBR)	The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family business groups	Taiwán	Varios	Regresión
64	2014	Graves y Shan	Family Business Review (FBR)	An Empirical Analysis of the Effect of Internationalization on the Performance of Unlisted Family and Nonfamily Firms in Australia	Australia	Varios	Regresión
65	2014	Liang, Wang y Cui	Family Business Review (FBR)	Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in Management and Family Ownership	China	Varios	Regresión
66	2014	Pukall y Calabrò	Family Business Review (FBR)	The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model	N/A	N/A	Conceptual
67	2014	Segaro, Larimo y Jones	International Business Review (IBR)	Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team	Finlandia	Manufactura	Ecuaciones estructurales
68	2015	Lu, Liang, Shan y Liang	Management and Organization Review (MOR)	Internationalization and Performance of Chinese Family Firms: The Moderate Role of Corporate Governance	China	Varios	Regresión
69	2015	Merino, Monreal-Pérez y Sánchez-Marín	Journal of Small Business Management (JSBM)	Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity	España	Manufactura	Regresión
70	2016	Bannò y Trento	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	International expansion of family firms: the moderating role of successors and external managers	Italia	Varios	Regresión
71	2016	Baronchella, Bettinella, Bosco y Loane	International Business Review (IBR)	The impact of family involvement on the investments of Italian small-medium enterprises in psychically distant countries	Italia	Manufactura	Regresión
72	2016	Boellis, Mariotti, Minichilli y Piscitello	Journal of International Business Studies (JIBS)	Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets	Italia	Manufactura	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
73	2016	Boers	International Journal of Globalization and Small Business (IJGSB)	Go East! How family businesses choose markets and entry modes when internationalizing	---	---	----
74	2016	Calabrò, Brogi y Torchia	Journal of Small Business Management (JSBM)	What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses?	Italia	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
75	2016	Cesinger, Hughes, Mensching, Bouncken, Fredrich y Kraus	Journal of World Business (JWB)	A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality	Alemania	Varios	----
76	2016	D'Angelo, Majocchi y Buck	Journal of World Business (JWB)	External managers, family ownership and the scope of SME internationalization	Italia	Manufactura	Regresión
77	2016	Fernández-Olmos, Gargallo-Castel y Giner-Bagües	Business Research Quarterly (BRQ)	Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve	España	Manufactura	Regresión
78	2016	Reuber	Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	An Assemblage-Theoretic Perspective on the Internationalization Processes of Family Firms	N/A	N/A	Conceptual
79	2016	Zaefarian, Eng y Tasavori	International Business Review (IBR)	An exploratory study of international opportunity identification among family firms	Varios	Varios	Cualitativo (estudio de casos)
80	2017	Arregle, Duran, Hitt y Van Essen	Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)	Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis	Varios	Varios	Metaanálisis HOMA
81	2017	Calabrò, Campopiano, Basco y Pukall	European Management Journal (EMJ)	Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation	Alemania	Varios	Ecuaciones estructurales
82	2017	Carney, Durán, Van Essen y Shapiro	Journal of Family Business Strategy (JFBS)	Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter?	Varios	Varios	Regresión

Anexos

<i>Anexo I. Artículos revisados sobre internacionalización de la empresa familiar. 1991-Junio 2019</i>							
Nº	Año	Autor(es)	Revista	Título	País estudio	Sector	Enfoque analítico
83	2017	Durán, Kostova y Van Essen	Journal of World Business (JWB)	Political ideologies and the internationalization of family-controlled firms	Chile	Varios	Regresión
84	2017	Kao y Kuo	Journal of Family Business Strategy (JFBS)	The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors	Taiwán	Varios	Regresión
85	2017	Monreal-Pérez y Sánchez-Marín	Journal of Small Business and Enterprise Development (JSBED)	Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization?	España	Varios	Regresión
86	2017	Ramón-Llorens, García-Meca y Duréndez	International Business Review (IBR)	Influence of CEO characteristics in family firms internationalization	España	Manufactura	Regresión
87	2019	Alayo, Maseda, Iturralde y Arzubiaga	International Business Review (IBR)	Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family carácter	España	Manufactura	Regresión
88	2019	Arregle, Hitt y Mari	Journal of International Business Studies (JIBS)	A missing link in family firms' internationalization research: Family structures	N/A	N/A	Conceptual
89	2019	Denicolai, Hagenb, Zucchellaa y Dudinskayac	International Business Review (IBR)	When less family is more: Trademark acquisition, family ownership, and internationalization	Varios	Varios	Regresión
90	2019	Santulli, Torchia, Calabrò y Gallucci	Journal of International Entrepreneurship (JIE)	Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives	Alemania	Varios	Regresión

Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
Tópico del artículo:		Factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar	
1991	Gallo y Sveen	Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors.	Los factores que limitan la internacionalización de la empresa familiar son principalmente organizativos; se incluyen la falta de voluntad para aceptar la experiencia externa, las dificultades en la contratación de nuevos gerentes con responsabilidad internacional, el miedo a perder el control, y los sistemas de información y control poco desarrollados.
1996	Gallo y García-Pont	Important factors in family business internationalization.	Factores que restringen la internacionalización de la empresa familiar incluyen: la orientación del producto al cliente interno, la falta de recursos financieros o familiares preparados para la internacionalización, la resistencia del equipo de gestión a la internacionalización, la falta de voluntad para formar alianzas, luchas de poder dentro de las empresas. Factores facilitadores son: la posibilidad de oportunidades de trabajo para los demás miembros de la familia a través de la internacionalización, los miembros de la familia que residen en diferentes países, una orientación general a largo plazo, la velocidad en la toma de decisiones, y la posibilidad de alianzas con otras empresas familiares. Las empresas familiares sin líder se orientan más hacia los mercados internacionales.
1999	Okoroafo	Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, U.S.A.	Las empresas familiares supervisan el entorno internacional de forma irregular, y no integran los acontecimientos mundiales en sus decisiones internas. En el caso de que una empresa familiar no se involucre en el negocio internacional en la primera o segunda generación, es probable que lo haga en la tercera generación. Además de exportación, las empresas familiares forman joint ventures (empresas conjuntas).
2000	Davis y Harveston	Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur led family businesses.	El uso de Internet y las inversiones en tecnología de la información tienen una influencia positiva en la internacionalización y el crecimiento organizativo de la empresa familiar.
2000	Yeung	Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong.	La influencia del paternalismo, el nepotismo, el personalismo y la fragmentación en las empresas familiares chinas es menos relevante si la empresa actúa a nivel regional o mundial.
2005	Casillas y Acedo	Internationalization of Spanish family SMEs: An analysis of family involvement.	Cuanto mayor sea la percepción de los riesgos, el nivel de internacionalización de la empresa será inferior. Cuanto más antigua sea la empresa y mayor su tamaño, tanto mayor será su nivel de internacionalización.
2005 *	Fernández y Nieto	Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: Some influential factors.	La llegada de las nuevas generaciones tiene una influencia positiva en la internacionalización de las empresas familiares; las empresas familiares tienen menos posibilidades de internacionalización que los no familiares.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2005	George, Wiklund y Zahra	Ownership and the internationalization of small firms.	La participación institucional y el Capital Riesgo aumentan la escala de la internacionalización de las Pymes, lo que indica el importante papel que desempeñan los inversores en las empresas de este tipo. Por otra parte, el CEO y la alta dirección del equipo de gestión aumentan la aversión al riesgo de gestión, así como el alcance y la escala de la internacionalización.
2005 *	Menéndez-Requejo	Growth and internationalization of family businesses.	Las nuevas generaciones tienen una influencia positiva en la internacionalización de las empresas familiares.
2009	Calabrò, Mussolino y Huse	The role of board of directors in the internationalization process of small and medium sized family businesses	El consejo de administración es un importante recurso estratégico que contribuye a la expansión internacional. Existen diversas relaciones entre las características de los miembros del consejo y las funciones del consejo sobre el rendimiento y la intensidad exportadora de la empresa. Las empresas familiares con niveles más altos de miembros no familiares en el consejo de administración son más propensas a internacionalizarse. La participación del consejo en las tareas de asesoramiento contribuye positivamente a la intensidad exportadora.
2010	Okoroafo y Koh	Family Businesses' Views on Internationalization: Do They Differ by Generation?	Existe una notable consistencia y similitud en la visión de la internacionalización correspondiente a los propietarios de primera, segunda y tercera generación. Las familias propietarias de empresas con independencia de su generación no supervisan los mercados extranjeros, el deseo de relaciones con empresas familiares de propiedad extranjera, etc. También sentían que sus empresas no se vieron afectadas por la competencia extranjera.
2011	Bjursell	Cultural divergence in merging family businesses	Fusiones y adquisiciones (M & A) es una de las opciones estratégicas disponibles para el crecimiento del negocio, y hay un mayor interés en la investigación en el tema y su relevancia para las empresas familiares. En el trabajo se discute la integración posterior a la fusión, examinando tres sistemas de valores diferentes: la propiedad, la familia y la gestión del proceso. La interacción entre estos aspectos influye en lo que la gente percibe como la cultura organizativa en términos de normas y valores en un entorno específico.
2011	Brydon y Dana	Globalisation and firm structure: Comparing a family-business and a corporate block holder in the New Zealand seafood industry	Las características de la industria desempeñan un papel fundamental en la decisión de internacionalizar, y la estructura de la empresa determinó la tasa a la que cada empresa se expandió hacia los mercados extranjeros.
2011	Chen	Internationalization in Taiwanese family firms	La internacionalización está positiva y significativamente relacionada con las empresas familiares y la propiedad familiar (las empresas familiares tienen más probabilidades de internacionalizarse) y las empresas con mayor propiedad familiar son más propensas a internacionalizarse.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2011	Liu, Lin y Cheng	Family Ownership and the International Involvement of Taiwan's High-Technology Firms: The Moderating Effect of High-Discretion Organizational Slack	Las empresas con altos niveles de participación internacional, es decir, con un mayor grado de internacionalización, (i) no fueron muchas, y (ii) no estaban excesivamente controladas por la familia. La alta holgura en la discrecionalidad organizativa (indicada por los recursos que se pueden implementar de una manera flexible) modera la relación negativa entre el control familiar y la participación internacional. Esta relación es más fuerte con un mayor nivel de holgura. Por tanto, el control familiar y la alta holgura organizativa influyen negativamente en la decisión de internacionalizarse.
2012	Arregle, Naldi, Nordqvist y Hitt	Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance	Las partes externas del gobierno (propiedad y consejo de administración) pueden servir como un catalizador para la internacionalización de la empresa familiar. Se incluyen los efectos moderadores de la relación entre la heterogeneidad ambiental competitiva y la rentabilidad histórica, la participación externa ajena a la familia en el gobierno, y la internacionalización (escala y alcance).
2012 *	Cerrato y Piva	The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership	La participación de la familia propietaria en la gestión influye negativamente en la propensión a la exportación, pero, una vez que se ha tomado la decisión de salir al exterior, no son significativamente diferentes de las empresas no familiares tanto en el grado como en el alcance geográfico de la internacionalización. El nivel de capital humano y la presencia de accionistas extranjeros en las Pymes influyen positivamente en la internacionalización.
2012	Chua, Chrisman, Steier y Rau	Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction	La visión y los objetivos, así como la discreción engendrada por el control familiar, influyen en la innovación, la internacionalización, la sucesión, la profesionalización y los grupos de interés proactivos de las empresas familiares.
2012	Holt	Strategic Decisions Within Family Firms: Understanding the Controlling Family's Receptivity to Internationalization	El propietario externo y la participación de los miembros familiares dentro del consejo de las empresas influyen en la magnitud y el alcance de la internacionalización de estas empresas. La receptividad de la familia que controla la internacionalización se vería influenciada por el éxito con el que los propietarios externos utilizan técnicas de persuasión y cómo pueden ser vistas estas técnicas, teniendo en cuenta el contexto social de la empresa. La receptividad resultante se sopesa con los guiones y las imágenes que han surgido sobre la base de los valores, metas y aspiraciones de la familia.
2013	Calabrò y Mussolino	How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms	Los mecanismos formales e informales de gobierno pueden coexistir complementando y suplementando el uno al otro, y por lo tanto influir positivamente en la intensidad exportadora de la Pyme familiar.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2013 *	Calabrò, Torchia, Pukall y Mussolino	The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement	Tanto en las empresas familiares como en las no familiares, existe una relación positiva y significativa entre la propiedad de los inversionistas extranjeros y el nivel de las ventas internacionales. Además, la relación de propiedad del CEO impacta negativamente en las ventas internacionales de las empresas familiares y las no familiares. Si bien la participación estratégica del Consejo contribuye positivamente a las ventas internacionales, en las empresas no familiares no llega a ser significativa cuando sólo nos fijamos en las empresas familiares.
2013	Crick y Chaudry	An exploratory study of OK based, family-owned, asian firms' motives for internationalising	Se analizan los motivos de empresas asiáticas para su internacionalización, encontrando diferencias entre dos grupos de empresas: a) "empresas asiáticas con orientación internacional": aquellas cuyas operaciones de fabricación estaban basadas en el Reino Unido, pero cuyas empresas estaban involucradas en las ventas al extranjero; b) "empresas transnacionales": operaban en dos ambientes socialmente integrados y han movilizado recursos familiares en su país de origen, con el fin de servir a los mercados extranjeros.
2013 *	Piva, Rossi-Lamastra y De Massis	Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures	En la industria de alta tecnología, las nuevas empresas familiares presentan una propensión a la internacionalización más alta que sus pares no familiares.
2013	Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper	Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization	Integrando las perspectivas de la mayordomía, el estancamiento y los escalafones superiores, se propone una relación no lineal, en forma de J entre la participación de la familia en el consejo de administración y la internacionalización de las ventas.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2015 *	Merino, Monreal-Pérez y Sánchez-Marín	Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity	La experiencia de las diferentes generaciones y la composición de la cultura de la empresa familiar afectan positivamente las actividades de exportación de las pymes familiares. Por el contrario, los factores relacionados con la propiedad y la gestión familiar no tienen ninguna influencia significativa en la internacionalización.
2016 *	Bannò y Trento	International expansion of family firms: the moderating role of successors and external managers	La participación familiar en la propiedad se asocia negativamente con la internacionalización, mientras que la participación en la dirección no tiene ningún efecto. En cambio, la presencia de jóvenes sucesores favorece la internacionalización. Por otra parte, el efecto negativo de la propiedad familiar es mayor para las empresas que no tienen gerentes externos, y sin embargo el efecto negativo de la propiedad familiar en la internacionalización es menor para las empresas sin sucesores.
2016	Baronchella, Bettinella, Bosco y Loane	The impact of family involvement on the investments of Italian small-medium enterprises in psychically distant countries	Las empresas con diferentes grados de participación de la familia propietaria varían en su propensión a invertir en países distantes psíquicamente y en las vías que caracterizan su proceso de internacionalización. La implicación familiar está negativamente relacionada con el número de filiales en países distantes psíquicamente, pero la edad de la empresa frena este efecto negativo.
2016	Calabrò, Brogi y Torchia	What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses?	La participación de las nuevas generaciones puede entenderse como un "episodio" particular que puede conducir a una "era" de rápida y dedicada internacionalización de la empresa familiar. El altruismo y la confianza basada en competencias son importantes a tener en cuenta para entender cómo la nueva generación contribuye al nivel de las actividades internacionales.
2017	Arregle, Duran, Hitt y Van Essen	Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis	Las diferencias entre países en la relación entre empresa familiar e internacionalización se explican por los roles del control familiar, los tipos de internacionalización y los contextos institucionales de los países de origen (es decir, la protección de los accionistas minoritarios y la confianza generalizada de las personas de otros países).
2017	Calabrò, Campopiano, Basco y Pukall	Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation	Una alta participación de los miembros no familiares en la estructura de gobierno tiene un impacto positivo en el ritmo de internacionalización de las empresas familiares, y esta relación está mediada por la orientación empresarial internacional de la empresa.
2017	Ramón-Llorens, García-Meca y Duréndez	Influence of CEO characteristics in family firms internationalization	El nivel académico del CEO influye en el nivel de éxito en la expansión internacional. Además, la capacidad de generar recursos de la empresa familiar provoca una menor resistencia de los miembros de la familia a la exportación. Las características de la industria son importantes en los procesos de internacionalización, señalando que las características específicas del mercado, producto / servicio y tecnología influyen en la internacionalización de la empresa familiar. Contrariamente a las expectativas, la variable de género y el porcentaje de miembros de la familia que se sientan en el consejo de administración no predicen significativamente la propensión a exportar.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2019	Santulli, Torchia, Calabrò y Gallucci	Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives	Existe una relación en forma de U entre la concentración de la propiedad familiar y el grado de internacionalización de una empresa familiar. La riqueza socioemocional (SEW) modera la relación en forma de U de tal manera que las empresas familiares con una distribución equitativa de acciones entre los principales accionistas familiares alcanzan mayores grados de internacionalización cuando el nivel de SEW es alto.
Tópico del artículo:		Cuestiones estratégicas	
1993	Swinth y Vinton	Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?	Las joint ventures internacionales entre empresas familiares tienen más probabilidades de éxito que las que existen entre empresas familiares y no familiares, lo que se explica por valores similares (incluso a través de las culturas), como la confianza, la lealtad y la continuidad de la familia.
2003 *	Zahra	International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement.	Propietarios-directivos de las empresas familiares maximizan más los ingresos de ciertos mercados extranjeros que perseguir agresivamente la internacionalización en varios mercados.
2004 *	Graves y Thomas	Internationalization of the family business: A longitudinal perspective.	Las empresas familiares tienen menos probabilidades de internacionalización que las no familiares; las empresas familiares son menos propensas a participar en la creación de redes con otras empresas.
2005 *	Erdener y Shapiro	The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm.	En cuanto a las ventajas OLI (propiedad, ubicación, internalización), la empresa internacional familiar china es analíticamente diferente de otros tipos de empresas.
2006 *	Crick, Bradshaw y Chaudry	Successful internationalising UK family and non-family-owned firms: A comparative study.	Las Pymes familiares y las Pymes no familiares no desarrollaron muy diferentes paquetes de recursos con el fin de tener éxito a nivel internacional.
2006 *	Fernández y Nieto	Impact of ownership on the international involvement of SMEs.	Las empresas familiares tienen dificultades en la construcción de una cartera de recursos estratégicos, y esto hace que el éxito internacional sea más difícil para ellas. La implicación de los accionistas de las empresas es un indicador positivo para la escala de internacionalización de las Pymes familiares.
2006 *	Graves y Thomas	Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective.	Las capacidades directivas de las empresas familiares van a la zaga a las de sus contrapartes no familiares.
2007 *	Pinho	The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices.	Las empresas familiares no difieren de las no familiares en sus modos de funcionamiento: no prefieren los modos de ingreso indirectos para dirigir los modos de ingreso en los mercados.
2008 *	Claver, Rienda y Quer	Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process.	Las empresas familiares experimentaron los riesgos relacionados con la internacionalización con más fuerza que las no familiares.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2010 *	Abdellatif, Amann y Jaussaud	Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies	Las estrategias de internacionalización de las empresas familiares frente a las empresas no familiares. En primer lugar, las empresas familiares crean menos empresas mixtas que las empresas no familiares, en términos relativos: las empresas familiares prefieren más seguir siendo independientes en comparación con las empresas no familiares. En segundo lugar, las políticas de expatriación no difieren significativamente entre las empresas familiares y las empresas no familiares.
2013 *	Larimo	Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from finish family and non-family firms	Las empresas no familiares ofrecen un mejor rendimiento que las empresas familiares en dos de las cuatro medidas de rendimiento diferentes utilizadas. En tres de las trece variables (nicho de producto / servicio, adaptación del producto y comunicación con la adaptación) tenían exactamente el mismo impacto en los resultados de exportación, tanto en empresas familiares y no familiares. Y otras siete variables, antigüedad y exportación, orientación internacional, compromiso internacional, experiencia internacional, adaptación de precios, tiempo de establecimiento y nacida global, tenían el mismo impacto. Las mayores diferencias se daban en las variables tamaño de la empresa, calidad del producto / servicio y diversificación de mercados.
2013	Swobada y Olejnik	A taxonomy of small-and medium-sized international family firms	Las diferentes combinaciones de estrategia, estructura y cultura dan lugar a diferentes configuraciones de las empresas familiares y los diferentes niveles de desempeño internacional. Existen cuatro grupos de empresas: Tradicionales enfocadas al Mercado Nacional, Estandarizadas Globales, Adaptadores Multinacionales y Empresas Transnacionales. Estas configuraciones difieren poco en términos de sus estrategias. El rendimiento tiende a ser impulsado por un enfoque empresarial descentralizado.
2014	Chang, Kao y Kuo	The influences of governance quality on equity-based entry mode choice: The strengthening role of family control	Las empresas con mayores grados de control familiar actúan de manera más agresiva para asumir el control total sobre sus filiales extranjeras (empresas subsidiarias) en lugar de compartir el control con un socio local (joint venture).
2014 *	Chen, Hsu y Chang	Family Ownership, Institutional Ownership, and Internationalization of SMEs	La existencia de una relación positiva entre la propiedad y la internacionalización sugiere que la propiedad familiar puede fomentar la internacionalización. La interacción de la propiedad familiar y la propiedad institucional está positivamente relacionada con la internacionalización, lo que sugiere que las PYMES con alta propiedad familiar tienden a internacionalizarse a medida que aumenta la propiedad institucional.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2014 *	Chung	The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family business groups	Cuanto mayor sea la probabilidad de que la familia que ostenta el control utilice la gestión familiar en la filial y el grado más alto de propiedad piramidal en la filial, mayor será la probabilidad de que el grupo empresarial familiar opte por participar en las regiones anfitrionas. Además, la gestión familiar y la propiedad piramidal en los grupos empresariales familiares están positivamente relacionadas con la opción de participar en una región con mayor diferencia en lugar de una región de diferencia más baja.
2014	Liang, Wang y Cui	Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in Management and Family Ownership	La participación familiar en la dirección tiene una relación con la probabilidad de internacionalización en forma de U invertida y el porcentaje de propiedad familiar tiene una relación en forma de U con la probabilidad de internacionalización.
2014 *	Segaro, Larimo y Jones	Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team	La cultura del compromiso familiar y la orientación de la mayordomía, a menudo asociada con una orientación hacia el interior, pueden oponerse a la internacionalización. Sin embargo cuando se combina con una orientación estratégica flexible del equipo directivo impacta positivamente en la internacionalización lo que sugiere que proporciona una orientación hacia el exterior.
2016 *	Boellis, Mariotti, Minichilli y Piscitello	Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets	Debido a una mayor aversión al riesgo y a un menor acceso a la información, conduce a las empresas familiares a una mayor propensión hacia las iniciativas greenfield frente a las adquisiciones. Sin embargo, tal propensión disminuye con la experiencia internacional, especialmente en las empresas de propiedad familiar, dada la mayor capacidad de gestión profesional para superar las preocupaciones relacionadas con la familia en la toma de adquisiciones.
2016	D'Angelo, Majocchi y Buck	External managers, family ownership and the scope of SME internationalization	Los directivos profesionales externos contratados fuera de la familia son importantes, pero sólo para los niveles inferiores de propiedad familiar, lo que sugiere combinaciones sinérgicas de propiedad y gestión.
2017	Durán, Kostova y Van Essen	Political ideologies and the internationalization of family-controlled firms	Las preocupaciones de las empresas familiares relacionadas con la internacionalización se alivian cuando la ideología del gobierno (es decir, el conjunto de valores sobre los objetivos de la sociedad) se alinea con los objetivos no económicos de estas empresas (por ejemplo, proteger SEW). Los gobiernos que se suscriben a una ideología socialmente conservadora y orientada a la familia se consideran particularmente partidarios de las empresas familiares, lo que hace que los propietarios de las empresas familiares se sientan seguros y protegidos y más abiertos a aventurarse en la internacionalización.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2017	Kao y Kuo	The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors	La participación de los propietarios familiares en la junta facilita la internacionalización cuando se enfrenta a una baja incertidumbre interna; a medida que disminuye la incertidumbre interna, las empresas con mayor participación familiar en el consejo tienen una mayor propensión a elegir subsidiarias de propiedad absoluta, modo de entrada de FDI de alto compromiso.
2017 *	Monreal-Pérez y Sánchez-Marín	Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization?	Aunque desde un punto de vista estático las empresas controladas por la familia exportan menos que sus contrapartes no familiares, desde una perspectiva dinámica las empresas familiares que permanecen bajo control familiar (no matrices) están asociadas con una caída en la actividad exportadora en comparación con las empresas familiares que realizan la transición al control no familiar. Ambos hallazgos se relacionan con la perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW).
2019	Alayo, Maseda, Iturralde y Arzubiaga	Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character	El emprendimiento desempeña un papel importante en la explicación del grado de internacionalización en las empresas familiares y una alta concentración de miembros de la familia en cargos directivos obstaculiza el proceso de emprendimiento internacional. Este hecho destaca la importancia de contratar gerentes no familiares para promover la internacionalización.
2019	Arregle, Hitt y Mari	A missing link in family firms' internationalization research: Family structures	La investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares no ha examinado suficientemente la heterogeneidad familiar. Los autores introducen una nueva perspectiva que se basa en el contexto y en las estructuras familiares (antropológicas y sociales) y que tiene una importancia crítica para comprender las estrategias de las empresas familiares.
Tópico del artículo:		Cuestiones estratégicas y factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar	
2004 *	Thomas y Graves	Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture.	A menos que los directivos de empresas familiares tengan la libertad de actuar de forma autónoma, la posibilidad de beneficiarse internacionalmente de la capacidad de innovación puede ser limitada; los propietarios de la empresa familiar no toman préstamos de fuentes externas para facilitar la internacionalización; se encontró que la decisión de internacionalizarse fue tomada por razones estratégicas a más largo plazo.
2009	Claver, Rienda y Quer	Family Firms' International Commitment.	La visión a largo plazo y la presencia de los directivos no familiares están positivamente relacionados con los modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional, aunque la autofinanciación limita este compromiso.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
Tópico del artículo:		Cuestiones estratégicas y relación internacionalización-rendimiento	
2015	Lu, Liang, Shan y Liang	Internationalization and Performance of Chinese Family Firms: The Moderate Role of Corporate Governance	Basándose en la teoría de la contingencia, los autores argumentan que la implementación exitosa de la estrategia de internacionalización requiere una estructura de organización apropiada, que generalmente no existe en las empresas familiares chinas. En la medida en que se establezca tal estructura, estas empresas pueden obtener mayores beneficios de la internacionalización. Los autores encuentran un efecto moderador positivo del gobierno corporativo, que subraya la necesidad de un gobierno corporativo apropiado para apoyar la implementación de la estrategia de internacionalización. La internacionalización tiene un impacto positivo en el crecimiento, pero un impacto negativo en la rentabilidad. La relación negativa de internacionalización-rentabilidad de la empresa pone de relieve los desafíos que enfrentan las empresas familiares chinas para internacionalizarse.
2019 *	Denicolai, Hagenb, Zucchellaa y Dudinskayac	When less family is more: Trademark acquisition, family ownership, and internationalization	La actitud de la empresa para enriquecer la cartera de marcas con marcas comerciales desarrolladas externamente está asociada positivamente con el rendimiento internacional de la misma. Esta relación es moderada por la propiedad familiar, de tal forma que disminuye con la presencia de la familia en una posición dominante.
Tópico del artículo:		Proceso de internacionalización	
2001	Tsang	Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business.	El fundador tiene una fuerte participación en el establecimiento de operaciones internacionales y quiere tener un control total de todo. El papel de la intuición en la toma de decisiones es crucial.
2002	Child, Ng y Wong	Psychic distance and internationalization: Evidence from Hong Kong firms.	Las empresas familiares se mueven gradualmente desde destinos psíquicamente cercanos a destinos psíquicamente más distantes.
2002 *	Tsang	Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses.	En el proceso de inversión extranjera directa, las empresas familiares tienen una manera menos formal y estructurada de recogida de información y de realización de análisis que las no familiares. Las empresas semi-familiares se sitúan en algún lugar entre estas dos.
2007	Claver, Rienda y Quer	The internationalization process in family firms: Choice of market entry strategies.	Las empresas familiares siguen las proposiciones establecidas por el modelo de internacionalización de Uppsala. No obstante, se añadieron las fases de las exportaciones experimentales y las joint ventures (empresas conjuntas) al modelo de internacionalización de Uppsala.
2010	Boyd, Goto y Hollensen	Internationalization of family businesses - Evidences from joint venture formations at Danfoss	La distancia psíquica entre mercados puede reducirse entre las diferentes empresas matrices de una joint venture (empresa conjunta). Las competencias fundamentales en materia de negocios familiares se encuentran en la cooperación en igualdad de las empresas conjuntas.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2010	Kontinen y Ojala	Internationalization pathways of family SMEs: Psychic distance as a focal point	Las empresas familiares siguen principalmente un proceso secuencial y favorecieron los modos de ingreso indirectos antes de entrar en el mercado. La distancia psíquica tiene un papel especialmente importante en la internacionalización y la entrada en los mercados extranjeros de las Pymes familiares, principalmente debido a su prudencia en general causada por la presencia de la familia.
2011	Kontinen y Ojala	Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs	El capital social de los emprendedores familiares se limita a la fuerte unión de su capital social y, tal vez, a su fuerte vinculación al capital social nacional. Sin embargo, cuando estas empresas empiezan a internacionalizarse, tienen que encontrar nuevas redes para ganar el capital social puente que permitirá operaciones en el extranjero. Un número limitado de relaciones internacionales impulsa a las Pymes familiares para buscar los contactos pertinentes en las exposiciones y ferias internacionales de comercio.
2011	Kontinen y Ojala	Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs.	En la obtención de acceso al mercado exterior, las empresas familiares que carecen de vínculos de red existentes reconocen las oportunidades a través de lazos débiles formados en exposiciones internacionales. En lugar de ser proactivas, las empresas familiares responden reactivamente a las oportunidades que surgen por casualidad. La confianza del vínculo es importante cuando se consideran estas oportunidades y se forman nuevos vínculos para la internacionalización. La naturaleza del cooperador parece ser más importante en el país de destino.
2011	Kontinen y Ojala	International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firm.	Las empresas reconocen las oportunidades internacionales mediante el establecimiento de nuevas relaciones formales en lugar de utilizar los vínculos informales o familiares existentes. Debido al pequeño tamaño y la flexibilidad del equipo directivo en las empresas familiares, estas empresas fueron capaces de reaccionar rápidamente a las nuevas oportunidades internacionales. Sin embargo, no existía una relación directa entre el conocimiento previo de las empresas y su reconocimiento de la oportunidad internacional. Además, las exposiciones comerciales formaban el ámbito primordial para el reconocimiento de la oportunidad internacional de las Pymes familiares.
2012	Kontinen y Ojala	Internationalization pathways among family-owned SMEs	La estructura de la propiedad tiene el papel más importante en la definición de las vías de internacionalización seguidas por las Pymes familiares: una estructura de propiedad fragmentada ha llevado a la internacionalización vía tradicional, mientras que una base de propiedad concentrada ha provocado empresas “nacidas globales” o “nacidas de nuevo globales”.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2012	Kontinen y Ojala	Social capital in the international operations of family SMEs	Los emprendedores familiares tienen un gran número de agujeros estructurales no sólo en el lanzamiento de las operaciones internacionales, sino también después de varios años de funcionamiento de las operaciones internacionales. En lugar de tratar de abarcar agujeros estructurales, se concentraron únicamente en el desarrollo de la red de cierre con los agentes y el personal auxiliar.
2013	Singh y Wyrobek	Do agency concerns inhibit internationalization of family owned firms?: A comparative study of the USA and Poland	Los problemas de agencia podrían ser un gran obstáculo para la internacionalización. Las empresas familiares suelen preferir un modo de control de entrada bajo, como un acuerdo de venta/representante, apoyando el enfoque gradual para la internacionalización. El principal motor de la internacionalización parece ser el atractivo de los mercados en expansión en lugar de la reducción de los costes de producción.
Tópico del artículo:		Proceso de internacionalización y factores que influyen en la internacionalización de la empresa familiar	
2006 *	Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez	Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference?	El carácter familiar de la empresa afecta a la velocidad del proceso de internacionalización de las empresas manufactureras españolas (relación significativa entre el carácter familiar y una posterior entrada en la fase avanzada del proceso de exportación). La internacionalización de las empresas familiares puede tener más que ver con aspectos psicológicos, emocionales y culturales de la empresa que con los aspectos tradicionales.
2007 *	Basly	The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective.	Las redes tienen un efecto positivo en la cantidad de conocimiento para la internacionalización de las Pymes familiares.
2008	Graves y Thomas	Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence.	La mayoría de las empresas familiares se internacionalizan según el modelo de Uppsala, pero algunas de ellas internacionalizan rápidamente, consideradas como empresas nacidas de nuevo globales, por ejemplo en el contexto de la sucesión. Los tres principales factores determinantes de la internacionalización de las empresas familiares fueron el nivel de compromiso hacia la internacionalización, los recursos financieros disponibles y la capacidad de comprometerse y utilizar los recursos financieros para desarrollar las capacidades requeridas.
2010 *	Fuentes-Lombardo y Fernández-Ortiz	Strategic alliances in the internationalization of family firms: An exploratory study on the Spanish wine industry	Se proponen una serie de razones que impulsan a las empresas familiares a establecer (o no) alianzas estratégicas en sus procesos de internacionalización, así como a los factores discriminatorios que favorecen o dificultan la selección de tales estrategias, todo ello basado en la interacción familia y empresa.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2012	Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa	Family firms' resources and the timing of the export development process	Las variables relacionadas con el capital social tienen un efecto significativo en el tiempo de este proceso. Sin embargo, las variables relacionadas con el capital humano y con el capital financiero no tienen ningún efecto significativo sobre la velocidad del proceso de desarrollo de las exportaciones de las empresas familiares. La participación de las empresas familiares en las redes de relaciones con los diferentes grupos de interés les puede proporcionar ciertos recursos y conocimientos útiles para la entrada en los mercados extranjeros.
2012	Lin	Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm	Se examinan los efectos de la propiedad de la familia con respecto a los procesos de internacionalización de la empresa: la velocidad, el alcance y el ritmo de la internacionalización. Cuando la propiedad familiar suponía un alto porcentaje, las empresas familiares optaron por: (1) velocidad rápida, (2) alcance limitado y (3) ritmo irregular de internacionalización.
2012	Segaro	Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team	Las pequeñas y medianas empresas internacionalizan sus negocios después de consolidar su posición en el mercado nacional. Una vez que las empresas familiares han acumulado los recursos y capacidades necesarias para su crecimiento en el mercado nacional, podrán aprovechar más adelante para una mayor expansión en el extranjero. En las pymes familiares existe una relación entre la propiedad, el gobierno, el equipo de alta dirección y la internacionalización.
2013	Mustafa y Ramos	Internationalisation pathways of small Singaporean family firms: a socio-cultural perspective	Las características socioculturales parecen ser parte integral de la comprensión de las vías de internacionalización de las pequeñas empresas familiares singapurenses. En particular, los modelos de conducta, las redes y la percepción de fundadores / propietarios-gerentes de la cultura y los valores empresariales étnicos y el clima de Singapur son características clave de las vías de internacionalización.
2014	Pukall y Calabrò	The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model	El proceso dinámico de internacionalización, tal como se describe en el marco de Uppsala de Johanson y Vahlne (2009), también puede ser acelerado por la propiedad y la influencia de la familia, cuando los propietarios de las empresas familiares perciben que su SEW está en riesgo.
2016*	Boers	Go East! How family businesses choose markets and entry modes when internationalizing	La distancia psíquica conduce a cierta selección de mercados internacionales, pero no hay una preferencia dada para la distancia baja. En cambio, la selección del modo de entrada refleja la percepción de riesgo dominante de las familias propietarias. La preferencia por los modos de entrada directa corresponde a la percepción de riesgo de las familias propietarias y a la necesidad de control. En consecuencia, selección de mercados internacionales y selección de modos de entrada son dos pasos, pero el orden de estos no está dado.
2016	Cesinger, Hughes, Mensching, Bouncken, Fredrich y Kraus	A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality	El conocimiento del mercado internacional media la relación entre la intensidad de la colaboración y la multinacionalidad de las empresas familiares. La alta confianza de la red modera positivamente la relación entre la intensidad de la colaboración y la adquisición del conocimiento del mercado internacional.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2016	Reuber	An Assemblage-Theoretic Perspective on the Internationalization Processes of Family Firms	De acuerdo con la teoría del ensamblaje, es probable que los procesos subyacentes a una entrada en el mercado extranjero estén influenciados por las entradas anteriores en dicho mercado exterior y que la desestabilización asociada con la internacionalización sea más profunda cuando la internacionalización se produce rara vez y más tarde en la vida de una empresa familiar.
2016	Zaefarian, Eng y Tasavori	An exploratory study of international opportunity identification among family firms	Debido a la aversión al riesgo y a la orientación a largo plazo, las empresas familiares son más propensas a identificar la primera oportunidad internacional a través de descubrimientos accidentales y las posteriores oportunidades internacionales a través de la búsqueda orientada. En la identificación de las primeras oportunidades internacionales, las redes sociales desempeñan un papel crucial, especialmente las que contienen la industria internacional y el conocimiento específico del mercado. También existe una relación positiva entre el conocimiento previo de un empresario familiar y la identificación de oportunidades internacionales y esta relación se ve moderada por el conocimiento previo de su red. El capital familiar de estas organizaciones también puede desempeñar un papel en la identificación internacional de oportunidades a largo plazo.
2017	Carney, Durán, Van Essen y Shapiro	Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter?	La prevalencia de empresas familiares, medida a nivel de país, modera positivamente las exportaciones del país, pero contrariamente a lo esperado, tiene un efecto nulo o positivo en la salida de FDI a nivel de país, sugiriendo una visión más matizada de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares.
Tópico del artículo:		Relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar	
2012 *	Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno	Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union	Las empresas familiares son más rentables que las no familiares cuando se involucran de forma conjunta en la diversificación de productos y en la diversificación internacional.
2013	Tsao y Lien	Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation	La gestión familiar modera positivamente la relación entre la internacionalización y el rendimiento/innovación. La gestión de la familia ayuda a mitigar los problemas de agencia asociados a la internacionalización para que las empresas familiares experimenten los beneficios positivos de la internacionalización en términos de innovación y rendimiento.
2014 *	Graves y Shan	An Empirical Analysis of the Effect of Internationalization on the Performance of Unlisted Family and Nonfamily Firms in Australia	Las pequeñas y medianas empresas familiares tienen mejores resultados en el mercado internacional, logrando un ROA superior al de sus contrapartes no familiares, a través de la generación de márgenes de beneficio (ROS) superiores.

Anexos

Anexo 2. Conclusiones de los artículos sobre Internacionalización de la Empresa Familiar. Período 1991 - Junio 2019			
Año	Autor(es)	Título	Conclusiones principales
2016 *	Fernández-Olmos, Gargallo-Castel y Giner-Bagües	Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve	La dimensión familiar modera la relación entre internacionalización y rendimiento de la empresa que describe una curva en forma de W.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kontinen y Ojala (2010a).

Nota: Los artículos marcados con un asterisco (*) son artículos comparativos, contraste de empresas familiares y empresas no familiares.

Anexos

<i>Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar</i>	
<i>Punto identificado</i>	<i>Artículo</i>
Factores que intervienen en la internacionalización de la empresa familiar	
Factores inhibidores del proceso de internacionalización	
La falta de voluntad para aceptar el asesoramiento de expertos externos	Gallo y Sveen (1991)
Las dificultades en la contratación de nuevos gerentes con responsabilidad internacional	
El miedo a perder el control de la empresa	
Sistemas de información y control poco desarrollados	
El control familiar y la alta holgura organizativa	Liu et al. (2011)
Orientación del producto al cliente nacional	Gallo y García-Pont (1996)
Falta de recursos financieros o familiares	
Resistencia del equipo de gestión	
Falta de voluntad para formar alianzas con otras empresas	
Luchas de poder dentro de las empresas familiares	Casillas y Acedo (2005)
Especial percepción de los riesgos	
La autofinanciación limita el compromiso internacional	Claver et al. (2009)
La participación de la familia propietaria en la gestión	Cerrato y Piva (2012)
Los factores relacionados con la propiedad y la gestión familiar no tienen ninguna influencia significativa en la internacionalización	Merino et al. (2015)
La participación de la familia en la propiedad (mayor para las empresas sin directivos externos y menor para las empresas sin sucesores)	Bannò y Trento (2016)
El género y el porcentaje de miembros familiares que participan en la gestión no predicen significativamente la propensión a exportar	Ramón-Llorens et al. (2017)
La mayor participación familiar reduce el número de filiales en países distantes psíquicamente (la edad de la empresa frena el efecto negativo)	Baronchellia et al. (2016)
La relación de propiedad del consejero delegado / director general	Calabrò et al. (2013)
El consejero delegado y la alta dirección aumentan la aversión al riesgo	George et al. (2005)
La participación estratégica del consejo	Calabrò et al. (2013)
La falta de libertad para que los directivos actúen de forma autónoma	Thomas y Graves (2004)
Supervisión del entorno internacional de forma irregular y sin integrar los acontecimientos mundiales en las decisiones internas	Okoroafo (1999)
Las familias propietarias no supervisan los mercados extranjeros	Okoroafo y Koh (2010)
Factores que favorecen el proceso de internacionalización	
La posibilidad de oportunidades de trabajo para los miembros familiares	Gallo y García-Pont (1996)
La residencia de miembros de la familia en diferentes países	
La orientación general a largo plazo de la empresa familiar	
La mayor velocidad en la toma de decisiones	
La posibilidad de alianzas con otras empresas familiares	
La ausencia de líderes familiares claros	
La discreción engendrada por el control familiar	Chua et al. (2012)

Anexos

<i>Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar</i>	
<i>Punto identificado</i>	<i>Artículo</i>
El nivel de compromiso hacia la internacionalización y los recursos financieros disponibles	Graves y Thomas (2008)
La capacidad de comprometerse y utilizar los recursos financieros para desarrollar las capacidades requeridas	
El uso de Internet y las inversiones en tecnología de la información	Davis y Harveston (2000)
La mayor antigüedad y tamaño de la empresa	Casillas y Acedo (2005)
En la industria de alta tecnología, las nuevas empresas familiares presentan una propensión a la internacionalización más alta que las no familiares	Piva et al. (2013)
La llegada de las nuevas generaciones al gobierno de la empresa familiar	Bannò y Trento (2016); Calabrò et al. (2016); Fernández y Nieto (2005); Menéndez-Requejo (2005); Merino et al. (2015); Okoroafo (1999)
Relación positiva entre la propiedad, el gobierno, el equipo de alta dirección y la internacionalización	Segaro (2012)
La internacionalización está positiva y significativamente relacionada con la propiedad familiar y las empresas con mayor propiedad familiar son más propensas a internacionalizarse	Chen (2011)
Los altos niveles de propiedad familiar	Lin (2012)
La estructura de propiedad determina la tasa a la que cada empresa se expande hacia los mercados exteriores	Brydon y Dana (2011)
La propiedad familiar influye sobre el resultado de la internacionalización de la empresa acometida mediante fusiones y adquisiciones de empresas	Bjursell (2011)
El nivel de capital humano de la familia empresaria y la presencia de accionistas extranjeros	Cerrato y Piva (2012)
El nivel académico del CEO	Ramón-Llorens et al. (2017)
La capacidad de generar recursos de la empresa familiar	
Las características específicas del sector (mercado, producto/servicio y tecnología)	
La participación institucional y de sociedades de capital riesgo en el capital aumenta la escala de la internacionalización	George et al. (2005)
La participación en la propiedad y en el consejo de administración de la empresa familiar de miembros externos	Arregle et al. (2012)
La propiedad externa a la familia y la participación de los miembros familiares dentro del consejo de las empresas influyen en la magnitud y el alcance de la internacionalización	Holt (2012)
Una alta participación de los miembros no familiares en la estructura de gobierno tiene un impacto positivo en el ritmo de internacionalización de las empresas familiares, y esta relación está mediada por la orientación empresarial internacional de la empresa	Calabrò et al. (2017)

Anexos

Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar	
Punto identificado	Artículo
Existe una relación en forma de U entre la concentración de la propiedad familiar y el grado de internacionalización, y esta relación está moderada por la riqueza socioemocional (SEW) de forma que las empresas familiares con una distribución equitativa de acciones entre los principales accionistas familiares alcanzan mayores grados de internacionalización cuando el nivel de SEW es alto	Santulli et al. (2019)
La participación del consejo en las tareas de asesoramiento contribuye positivamente a la intensidad exportadora	Calabrò et al. (2009)
La relación positiva y significativa entre la propiedad de los inversionistas extranjeros y el nivel de las ventas internacionales	Calabrò et al. (2013)
El éxito con el que los propietarios externos utilizan técnicas de persuasión sobre los propietarios familiares	Holt (2012)
Otras cuestiones	
Relación no lineal, en forma de J, entre la participación familiar en el consejo de administración y la internacionalización	Sciascia et al. (2013)
Las características específicas de la empresa familiar china influyen sobre la internacionalización	Yeung (2000)
Los mecanismos formales e informales de gobierno pueden coexistir complementando y suplementando el uno al otro	Calabrò y Mussolino (2013)
Dos grupos de empresas: a) “empresas asiáticas con orientación internacional”: aquellas cuyas operaciones de fabricación estaban basadas en el Reino Unido, pero cuyas empresas estaban involucradas en las ventas al extranjero; b) “empresas transnacionales”: operaban en dos ambientes socialmente integrados y han movilizad o recursos familiares en su país de origen, con el fin de servir a los mercados extranjeros	Crick y Chaudry (2013)
Las diferencias entre países en la relación entre empresa familiar e internacionalización se explican por la protección de los accionistas minoritarios y la confianza generalizada de las personas de otros países	Arregle et al. (2017)
La prevalencia de empresas familiares, medida a nivel de país, modera positivamente las exportaciones del país	Carney et al. (2017)
Cuestiones directivas y estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar	
Diferencias con empresas no familiares	
Tienen menos probabilidades de internacionalización que las no familiares	Graves y Thomas (2004)
Capacidades gerenciales de los directivos familiares más limitadas	Graves y Thomas (2006)
Dificultades en la construcción de una cartera de recursos estratégicos	Fernández y Nieto (2006)
Experimentan los riesgos relacionados con la internacionalización con más fuerza	Claver et al. (2008)
La diversificación de mercados es mucho mayor en las empresas familiares que en las no familiares	Larimo (2013)
Crean menos empresas conjuntas que las no familiares	Abdellatif et al. (2010)

Anexos

<i>Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar</i>	
Punto identificado	Artículo
Las empresas conjuntas internacionales entre empresas familiares tienen más probabilidades de éxito que entre empresas familiares y no familiares	Swinth y Vinton (1993)
La empresa internacional familiar china es analíticamente diferente con respecto a las ventajas de propiedad, localización e internalización	Erdener y Shapiro (2005)
La cultura del compromiso familiar y la orientación de la mayordomía, a menudo asociada con una orientación hacia el mercado local, pueden oponerse a la internacionalización	Segaro et al. (2014)
Las empresas familiares que permanecen bajo control familiar están asociadas con una caída en la actividad exportadora en comparación con las empresas familiares que realizan la transición al control no familiar	Monreal-Pérez y Sánchez-Marín (2017)
Similitudes con empresas no familiares	
En la formación de paquetes de recursos necesarios para la internacionalización	Crick et al. (2006)
No prefieren los modos de ingreso indirectos en los mercados frente a los directos	Pinho (2007)
Similares políticas de expatriación del personal	Abdellatif et al. (2010)
Otras cuestiones	
Las estrategias de internacionalización de las empresas familiares se basan en el contexto y en las estructuras familiares (antropológicas y sociales)	Arregle et al. (2019)
La cultura del compromiso familiar y la orientación de la mayordomía, combinada con una orientación estratégica flexible del equipo directivo impacta positivamente en la internacionalización	Segaro et al. (2014)
Relación en forma de U invertida entre la participación familiar en la dirección y la probabilidad de internacionalización.	Liang et al. (2014)
Relación en forma de U entre el porcentaje de propiedad familiar y la probabilidad de internacionalización	
Los propietarios de las empresas familiares no suelen tomar prestado de fuentes externas	Thomas y Graves (2004)
Las decisiones de internacionalización son tomadas por razones estratégicas a largo plazo	Thomas y Graves (2004)
Los directivos profesionales externos contratados fuera de la familia son importantes, pero sólo para niveles inferiores de propiedad familiar, lo que sugiere combinaciones sinérgicas de propiedad y gestión	D'Angelo et al. (2016)
La implicación de los socios familiares se corresponde con modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional	Claver et al. (2009)
A medida que disminuye la incertidumbre interna, las empresas con mayor participación familiar en el consejo tienen una mayor propensión a elegir subsidiarias de propiedad absoluta, modo de entrada de FDI de alto compromiso	Kao y Kuo (2017)
La implicación de los socios familiares es un indicador positivo para la escala de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares	Fernández y Nieto (2006)
La presencia de directivos no familiares se relaciona positivamente con los modos de entrada que implican un mayor compromiso internacional	Claver et al. (2009)
La participación de los propietarios familiares en la administración facilita la internacionalización cuando se enfrenta a una baja incertidumbre interna	Kao y Kuo (2017)

Anexos

Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar	
Punto identificado	Artículo
Las pequeñas y medianas empresas con altos porcentajes de propiedad familiar tienden a internacionalizarse a medida que aumenta la propiedad institucional	Chen et al. (2014)
El emprendimiento desempeña un papel importante en la explicación del grado de internacionalización en las empresas familiares y una alta concentración de miembros de la familia en cargos directivos obstaculiza el proceso de emprendimiento internacional, lo que destaca la importancia de contratar directivos no familiares para promover la internacionalización	Alayo et al. (2019)
Las empresas familiares presentan a una mayor propensión para la inversión directa en los países de destino hacia las iniciativas “greenfield” frente a las adquisiciones, la cual disminuye con la experiencia internacional	Boellis et al. (2016)
Las empresas con mayores grados de control familiar actúan de manera más agresiva para asumir el control total sobre sus filiales extranjeras (empresas subsidiarias) en lugar de compartir el control con un socio local	Chang et al. (2014)
Cuanto mayor sea la probabilidad de que la familia que ostenta el control utilice la gestión familiar en la filial y el grado más alto de propiedad piramidal en la filial, mayor será la probabilidad de que el grupo empresarial familiar opte por participar en las regiones anfitrionas	Chung (2014)
Los niveles de rendimiento internacional tienden a ser impulsados por un enfoque empresarial descentralizado	Swoboda y Olejnik (2013)
Efecto moderador positivo del gobierno corporativo sobre la estrategia de internacionalización	Lu et al. (2015)
Maximizan los ingresos de mercados extranjeros con los que están familiarizados	Zahra (2003)
Cuando la ideología del gobierno (es decir, el conjunto de valores sobre los objetivos de la sociedad) se alinea con los objetivos no económicos de las empresas familiares (por ejemplo, proteger SEW), los propietarios de estas empresas se sientan seguros y protegidos y más abiertos a aventurarse en la internacionalización	Durán et al. (2017)
El proceso de internacionalización de la empresa familiar	
Proceso gradual desde destinos psíquicamente cercanos a destinos psíquicamente más distantes, por la prudencia causada por la presencia familiar	Child et al. (2002); Kontinen y Ojala (2010b)
Reducción distancia psíquica entre las diferentes empresas matrices que constituyen una empresa conjunta	Boyd et al. (2010)
La distancia psíquica con el país de destino, conduce a cierta selección de los mercados internacionales, pero que no hay una preferencia dada para los mercados con distancia baja	Boers (2016)
Internacionalizan después de consolidar su posición en el mercado nacional	Segaro (2012)
El principal motor es el atractivo de los mercados y no la reducción de los costes de producción	Singh y Wyrobek, (2013)
Las características socioculturales influyen en las vías de internacionalización seguidas por las pequeñas empresas familiares	Mustafa y Ramos (2013)
La internacionalización de las empresas familiares puede tener más que ver con aspectos psicológicos, emocionales y culturales de la empresa que con aspectos estudiados tradicionalmente	Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez (2006)

Anexos

<i>Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar</i>	
<i>Punto identificado</i>	<i>Artículo</i>
Sólo las variables relacionadas con el capital social tienen efecto significativo sobre la velocidad del proceso de desarrollo de las exportaciones de las empresas familiares y las variables relacionadas con el capital humano y con el capital financiero no tienen un efecto significativo en el tiempo de este proceso	Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa (2012)
Siguen un proceso secuencial según las proposiciones del modelo de Uppsala	Claver et al. (2007); Graves y Thomas (2008)
El proceso secuencial puede ser acelerado por la influencia de la familia, cuando los propietarios de las empresas familiares perciben que su SEW está en riesgo	Pukall y Calabrò (2014)
Los procesos subyacentes a una entrada en el mercado extranjero están influenciados por las entradas anteriores en dicho mercado exterior	Reuber (2016)
Modos de ingreso indirectos de entrada en el mercado, con un modo de control de entrada bajo (acuerdo de venta/representante)	Kontinen y Ojala (2010b); Singh y Wyrobek (2013)
La percepción del riesgo por parte de la familia propietaria y la necesidad de control se reflejan en la preferencia por los modos de entrada directos	Boers (2016)
Siguen una manera menos formal o estructurada de recogida de información y de realización de análisis que las no familiares	Tsang (2002)
Las empresas familiares son más propensas a identificar la primera oportunidad internacional a través de descubrimientos accidentales	Zaefarian et al. (2016)
Las oportunidades internacionales posteriores se suelen identificar a través de búsquedas orientadas, en las que el capital familiar y el conocimiento previo del mercado son importantes	
Realizan joints ventures (empresas conjuntas)	Okoroafo (1999)
En las empresas familiares chinas, el fundador tiene una fuerte participación en el establecimiento de la internacionalización y tiende a mantener un control total sobre el proceso	Tsang (2001)
Algunas empresas familiares se internacionalizan rápidamente a varios países (empresas nacidas de nuevo globales), especialmente a partir de la segunda generación familiar	Fernández y Nieto (2005); Graves y Thomas (2008)
La estructura de propiedad influye en las vías de internacionalización: <ul style="list-style-type: none"> • Vía tradicional = propiedad fragmentada. • Vía nacidas globales o nacidas de nuevo globales = propiedad concentrada. La propiedad familiar alta lleva a una velocidad rápida, un alcance limitado y un ritmo irregular de internacionalización	Kontinen y Ojala (2012a) Lin (2012)
Buscan nuevas redes para ganar el capital social puente que necesitan	Kontinen y Ojala (2011a)
La creación de redes tiene un efecto positivo en la cantidad de conocimiento para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares	Basly (2007)
La creación de redes tiene efecto positivo en la identificación de oportunidades internacionales	Zaefarian et al. (2016)
La participación de las empresas familiares en las redes de relaciones con los diferentes grupos de interés les puede proporcionar ciertos recursos y conocimientos que pueden ser útiles para la entrada en los mercados extranjeros	Cabrera-Suárez y Olivares-Mesa (2012)

Anexos

Anexo 3. Principales puntos identificados en los tres ámbitos de investigación sobre internacionalización de la empresa familiar	
Punto identificado	Artículo
La adquisición del conocimiento del mercado internacional está positivamente relacionada con la intensidad de la colaboración entre los miembros de la red, cuando existe una alta confianza en la red establecida	Cesinger et al. (2016)
Establecen nuevas relaciones formales en lugar de utilizar los vínculos informales o familiares existentes (mediante lazos débiles a través de contactos en exposiciones y ferias internacionales)	Kontinen y Ojala (2011a, b y c)
Siguen estrategias menos propensas a participar en la creación de redes con otras empresas	Graves y Thomas (2004)
Los emprendedores familiares tienen un gran número de agujeros estructurales	Kontinen y Ojala (2012b)
La prevalencia de empresas familiares, medida a nivel de país, tiene un efecto nulo o positivo en la salida de FDI a nivel de país	Carney et al. (2017)
Relación internacionalización-rendimiento en la empresa familiar	
La gestión familiar modera positivamente la relación entre la internacionalización y el rendimiento/innovación	Tsao y Lien (2013)
La internacionalización tiene un impacto positivo en el crecimiento de las empresas familiares, pero un impacto negativo en la rentabilidad	Lu et al. (2015)
Las empresas familiares son más rentables que las no familiares cuando se involucran de forma conjunta en la diversificación de productos y en la diversificación internacional	Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno (2012)
Las pequeñas y medianas empresas familiares tienen mejores resultados en el mercado internacional, logrando un ROA superior al de sus contrapartes no familiares, a través de la generación de márgenes de beneficio (ROS) superiores	Graves y Shan (2014)
La dimensión familiar modera la relación entre internacionalización y rendimiento de la empresa dibujando una curva en forma de W	Fernández-Olmos et al. (2016)
La actitud de la empresa para enriquecer la cartera de marcas con marcas comerciales desarrolladas externamente está asociada positivamente con el rendimiento internacional de la misma; y esta relación está moderada negativamente por la mayor presencia de la propiedad familiar	Denicolai et al. (2019)

Fuente: Elaboración propia.

