

# EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Guadalupe Fuentes Lombardo  
Manuel Carlos Vallejo Martos  
Rocío Martínez Jiménez

## RESUMEN

En este trabajo analizamos las fortalezas y debilidades de la empresa familiar que pueden ser consideradas factores claves a la hora de flexibilizar o limitar su proceso de internacionalización. Nuestro interés es mostrar cómo todos estos aspectos influyen en el proceso de internacionalización de este tipo de empresas. De un lado, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, las empresas familiares pueden encontrar motivos suficientes para internacionalizarse si consideran que su ventaja competitiva en el país de destino podría sustentarse en alguna de sus fortalezas (sobre todo aquellas relacionadas con recursos de carácter intangible). De otro lado, también explicamos otros factores que pueden limitar o facilitar el proceso de internacionalización de estas empresas y que son consecuencia del solapamiento que se produce entre los sistemas familiar y empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, internacionalización, recursos intangibles.

## ABSTRACT

The present work represents an analysis of the different strengths and weaknesses that can be considered as key factors in making easier or more difficult the internationalisation process of the family firm. In one hand, founded in the resources and capabilities theory, we show how family businesses can find enough reasons for its internationalisation if they consider that their competitive advantage could be based on some of them, specially those ones linked to intangible resources. On the other hand, we also explain others factors that can limit or facilitate the internationalisation process whose origin is the overlap of family and firm systems.

**KEYWORDS:** family business, internationalisation, intangible resources.

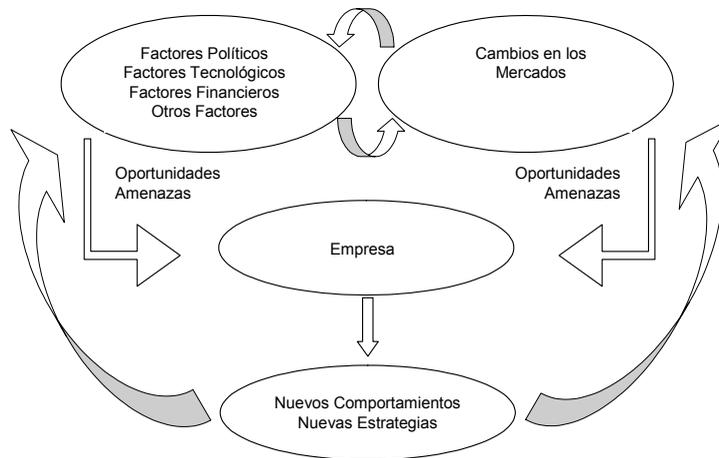
## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno económico mundial actual se caracteriza por un intenso proceso de internacionalización desencadenado, entre otros factores, por los avances tecnológicos, la mejora de las telecomunicaciones e infraestructuras, la liberalización del comercio internacional, los nuevos sistemas de financiación, el exceso de oferta sobre la demanda y la aceleración del ciclo de vida de los productos en el ámbito geográfico de actuación de algunas empresas (Cañas et al., 2000). Este proceso de internacionalización fluye hacia una creciente globalización de los mercados, caracterizados, principalmente, por una mayor difusión de la información que conlleva una creciente homogeneidad en los gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial, así como un incremento en el número de procesos de integración, cooperación y alianzas empresariales, con la adopción de una visión empresarial orientada hacia la realización de procesos y actividades a escala global que permiten el logro de ventajas competitivas (Levitt, 1983; Alonso, 1991; Bueno, 1992; Churruca et al., 1995; Laguna, 1997; Buckley y Ghauri, 2004).

Esta globalización tiene una serie de implicaciones para las empresas. En la figura 1 recogemos cómo todo este proceso influye en el comportamiento de las empresas y en el planteamiento de nuevas estrategias. De este modo, las empresas retroalimentan el proceso de globalización por adoptar nuevos comportamientos estratégicos, sobre todo de carácter internacional, como respuesta ante los cambios acontecidos en su entorno.

El estudio de este proceso de internacionalización en el caso concreto de la empresa familiar se justifica por la enorme importancia que estas empresas tienen en el crecimiento económico de los principales países desarrollados<sup>28</sup> como productores, empleadores e innovadores (Neubauer y Lank, 1998; Leach y Bogod, 1999), y por poseer unas características diferenciadoras respecto a las empresas que no revisten dicho carácter que nos inducen a pensar en la existencia de determinadas peculiaridades a la hora de explicar el por qué estas empresas se internacionalizan, así como en la elección del modo de hacerlo.

Figura 1: Implicaciones de la globalización en la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Estas peculiaridades a las que nos referimos surgen del propio concepto de empresa familiar, del conjunto de sus fortalezas y debilidades y del estudio de los factores que flexibilizan o limitan su proceso de internacionalización.

Si consideramos que una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente, a través de su cultura en la dirección y control estratégico del negocio y en la que además se comparte una visión de crecimiento y un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación, observamos que entre los objetivos de este tipo de empresas ha de estar

<sup>28</sup> Para algunos autores, en torno al 90% de las empresas de los Estados Unidos son de propiedad familiar (Beckhard y Dyer, 1983; Dyer, 1986; Ibrahim y Ellis, 1994; Kaslow y Kaslow, 1993; Stern, 1986; Ward, 1987). Asimismo, este tipo de empresas genera alrededor del 50% del Producto Nacional Bruto (Salganicoff, 1990; Shanker y Astrachan, 1996; Coleman y Carsky, 1999) y dan empleo a en torno el 50% de la población activa (Barnes y Hershon, 1976; Danco, 1980; Ward, 1987; Ibrahim y Ellis, 1994). En el ámbito de la Unión Europea, las empresas familiares son mayoritarias en casi todos los países (Donckels y Frohlich, 1991). En España, aunque sin llegar a alcanzar las cotas de estos países, las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80 por 100 del total de empresas, generan entre un 50 y un 65 por 100 del PIB, el 59 por 100 de las exportaciones y dan ocupación al 65 por 100 de la población activa española (Gallo y García, 1989; Amat, 1998).

presente la búsqueda del crecimiento. Esto es así puesto que si la empresa no se preocupara por alcanzar esta meta, su continuidad podría peligrar cuando el número de miembros de la familia aumente y el patrimonio empresarial, a nivel relativo, disminuya proporcionalmente a medida que se produce dicho aumento. De este modo, las empresas familiares necesitarían crecer, y una de las posibles estrategias para alcanzar este objetivo es desarrollar un proceso de internacionalización.

Consideramos que el conjunto de fortalezas que caracterizan a la empresa familiar puede ser el origen de la ventaja competitiva de estas organizaciones en su expansión internacional pues, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, observamos cómo los recursos intangibles de una empresa en su mercado doméstico podrían ser el origen de ventajas competitivas en los mercados de destino. De esta forma, algunas de las fortalezas de las que parecen gozar las empresas familiares pueden considerarse como recursos intangibles con el potencial suficiente de generar una ventaja competitiva en su estrategia de internacionalización. Sin embargo, también debemos tener presente que existen otros factores que pueden flexibilizar o limitar la expansión internacional de estas empresas, influyendo notablemente en los motivos que llevan a estas empresas a implantar y desarrollar esta estrategia y en el modo de abordarla.

En línea con lo anteriormente mencionado, el presente trabajo de investigación pretende ser una contribución al interés generalizado por la empresa familiar al que estamos asistiendo, tanto a nivel científico como social, mediante la determinación y análisis de la influencia que pueden tener sobre el proceso de internacionalización de estas empresas sus fortalezas, como posibles fuentes de ventaja competitiva en el país de destino, y sus debilidades, como factores que podrían limitar la adopción de esta estrategia e incluso impedir su desarrollo.

Con este propósito, hemos estructurado el trabajo en cuatro apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado analizaremos el conjunto de fortalezas y debilidades que caracterizan a este tipo de empresas. En este punto, apoyándonos en el enfoque de recursos y capacidades, relacionaremos sus fortalezas con aquellos recursos intangibles que pueden llevar a la empresa familiar a obtener una ventaja competitiva en su mercado de destino. En el tercer apartado, a partir del concepto de proceso de internacionalización empresarial, revisaremos la literatura sobre la estrategia de internacionalización de la empresa familiar y expondremos los motivos que parecen facilitarla o restringirla y que se deben, en exclusiva, a su carácter familiar. Con ello, pretendemos conocer la influencia de estos factores en el por qué y el cómo estas empresas se expanden más allá de sus mercados nacionales. Por último, en el cuarto apartado, comentaremos las conclusiones más significativas que se pueden extraer de la reflexión y análisis realizados en los tres primeros apartados.

## **2. EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

El enfoque de recursos y capacidades se ha estudiado en el desarrollo e implantación de numerosas estrategias corporativas, entre las que podemos destacar la diversificación geográfica de los mercados o internacionalización de la empresa. En este sentido, se han producido diversas aportaciones tanto teóricas (Gupta y Govindarajan, 1991; Tallman, 1992; Madhok, 1997; Peng, 2001; Tallman y Fladmoe-Lindquist, 2002) como empíricas (Tallman, 1991; Collis, 1991; Hamel, 1991; Andersen y Kheam, 1998; Guillén, 2000).

Por lo que se refiere a los distintos aspectos estudiados, destacan los trabajos de Kogut y Zander (1993) y Zaheer (1995) que analizan el problema de la transmisión de capacidades entre distintas unidades de la empresa situadas en diferentes países; Fahy (1996) desarrolla un modelo para explicar la ventaja competitiva de las empresas

internacionales de servicios; Tallman (1991) establece un modelo basado en la Teoría de Recursos y Capacidades para explicar la internacionalización de la empresa; Carr (1993) y Collis (1991) aplican la Teoría de Recursos y Capacidades al estudio de empresas ubicadas en sectores de competencia global; Chang (1995) analiza el proceso de internacionalización de las empresas japonesas sobre la base del desarrollo de capacidades mediante la entrada secuencial en diferentes mercados; esta última cuestión, “el modo de entrada”, también ha sido estudiada por Chatterjee (1990) y Anand y Singh (1997), si bien éstos últimos lo hacen para sectores en declive.

La existencia de recursos ociosos o infrautilizados, junto con el hecho de que no todos los recursos se utilizan a la misma velocidad, provoca que pueda existir capacidad sobrante de alguno de ellos, constituyendo un estímulo interno para el crecimiento de la empresa (Penrose, 1959). A pesar de todo, no podríamos considerarla como una condición suficiente para la diversificación. Los recursos de la empresa también definen los límites del crecimiento o la tasa de crecimiento sostenible, ya que “la gestión interna de los recursos”, también denominada “efecto Penrose<sup>29</sup>” (Marris, 1963), constituye el límite más importante al crecimiento. Por esta razón, la empresa se diversificará cuando posea recursos sobrantes, útiles en otros negocios y cuyo intercambio en el mercado esté sometido a altos costes de transacción por la existencia de algún fallo de mercado que no permite la simple venta o alquiler de éstos (Peteraf, 1993), debido a que, en este caso, la empresa preferirá explotarlos por sí misma (Teece, 1982). Esta condición para la diversificación ya había sido sostenida antes por Chandler (1962), para quien el exceso de capacidad debido a las indivisibilidades y a la demanda cíclica dirigía la diversificación de la empresa, o por Ramanujan y Varadarajan (1989), que consideraban que la diversificación existía sólo si la empresa contaba con un exceso de capacidad física específica de un solo producto final.

Podemos comprobar cómo estos autores han considerado algunas de las razones que pueden conducir a una empresa hacia una estrategia de diversificación. Pero, para el caso concreto de la diversificación geográfica del mercado, no podemos considerar que éstas sean las únicas motivaciones posibles que llevan a las empresas a plantearse un proceso de internacionalización. Así, las teorías de internacionalización recogidas en el enfoque económico (Guillén, 2001) aluden a otras muchas motivaciones entre las que podemos destacar la posesión de ventajas en propiedad, en su mayoría relacionadas con activos de carácter intangible (Hymer, 1976), y que también están presentes en el enfoque de recursos y capacidades.

Así pues, del análisis del enfoque de recursos y capacidades aplicado al proceso de internacionalización empresarial, se desprende la gran importancia que posee el conjunto de recursos intangibles<sup>30</sup> para llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de destino. Nos referimos a recursos humanos, tecnológicos, organizativos y a la reputación.

En primer lugar, son los recursos humanos los que poseen la experiencia, el entrenamiento, la información, el *know how*, el aprendizaje, el conocimiento y las destrezas necesarias que determinan la capacidad de mantener una ventaja competitiva, impregnada en una ideología de mejora continua e innovación.

En segundo lugar, a los recursos organizativos, esto es, las habilidades directivas para integrar a los componentes de la organización, la capacidad de gestión, los sistemas de organización que se utilizan en la empresa y las

---

<sup>29</sup> Esta autora señala que los recursos humanos, y los recursos en general, no sólo constituyen un incentivo sino también un límite al crecimiento empresarial. Existe, por consiguiente, una ambivalencia de los recursos ociosos como freno y motor del crecimiento. Dicha autora señala que incluso el crecimiento mediante fusión y adquisición no escapa a las restricciones impuestas por la necesidad de utilizar unos *inputs* que son los que mantienen la coherencia de la organización.

<sup>30</sup> Distintas clasificaciones de este tipo de recursos vienen recogidas en Grant (1991); Hall (1992) y Fernández (1996).

rutinas organizativas, todas ellas recogidas bajo un cierto tipo de cultura empresarial, y que pueden ser la fuente de la ventaja en propiedad.

En tercer lugar, nos encontramos con recursos tecnológicos, que hacen referencia al tipo de tecnología que utiliza la empresa, la disponibilidad de empleados científicos y técnicos, el grado de innovación en procesos y/o productos y las actividades de investigación y desarrollo que realiza, y que pueden originar la ventaja competitiva.

Por último, la imagen de la empresa con suministradores de factores productivos o financieros, su reputación entre los clientes, la estabilidad de sus relaciones o la asociación entre sus productos y calidad, fiabilidad o servicio, muy relacionados algunos de ellos con los sistemas de marketing, y que podrían ser el origen de ventajas en propiedad.

En el caso concreto de las empresas familiares, la búsqueda de estos recursos claves en los procesos de internacionalización está basada en las fortalezas propias de este tipo de organizaciones que las harán gozar de ventajas competitivas. Pero también es cierto que estas empresas encuentran serias dificultades para su supervivencia y continuidad motivadas por algunas de las debilidades que las caracterizan. La presencia y superposición de dos sistemas distintos, la empresa y la familia, se halla detrás de muchas de estas fortalezas y debilidades que resumimos a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1: Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
El conocimiento y la experiencia en el negocio.	La sucesión o relevo generacional.
Visión a largo plazo.	Nepotismo.
Compromiso, dedicación y orgullo familiar.	Discordias familiares que influyen en el negocio.
Lealtad, confianza y comunicación.	Falta de una clara definición estructural y solapamiento de roles.
Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.	Problemas de financiación.
Convicciones, valores y visión compartida.	Estilo de dirección autocrático y paternalista.
Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad.	Enfeudamiento.
Autonomía en la forma de actuar y financiera.	Coacción moral a los descendientes.

Fuente: elaboración propia<sup>31</sup>.

De la observación del cuadro se desprende que muchas de las fortalezas de la empresa familiar están relacionadas con los recursos intangibles que hemos enumerado anteriormente. Así, una empresa familiar podría encontrar el origen de su ventaja competitiva en el mayor conocimiento y experiencia en el negocio de los miembros que la componen, fruto de una orientación a largo plazo y de un mayor compromiso con la empresa,

<sup>31</sup> Para realizar esta clasificación hemos revisado los trabajos de los siguientes autores: Calder (1961); Donnelley (1964); Levinson (1971); Burack y Calero (1981); Hayes (1981); Davis (1983); Kepner (1983); Horton (1986); Miller y Rice (1988); Gilbert (1989); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995, 2002); Poza (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997); Donckels y Lambrecht (1999); S. James (1999) y Poutziouris (2001).

motivado a su vez, por la gran dedicación, no sólo de los miembros de la familia que en la actualidad se encuentren al frente del mismo, sino también de la que muy probablemente tenían las generaciones anteriores.

Además, este tipo de empresas parece caracterizarse por su mayor flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones y orientación al cliente. La satisfacción del cliente y la búsqueda de la calidad se convierten en algunos de los principales objetivos de las empresas familiares. De este modo, responder a sus necesidades y hacerlo de manera rápida requiere la presencia de determinados recursos organizativos de los que parece gozar este tipo de organizaciones.

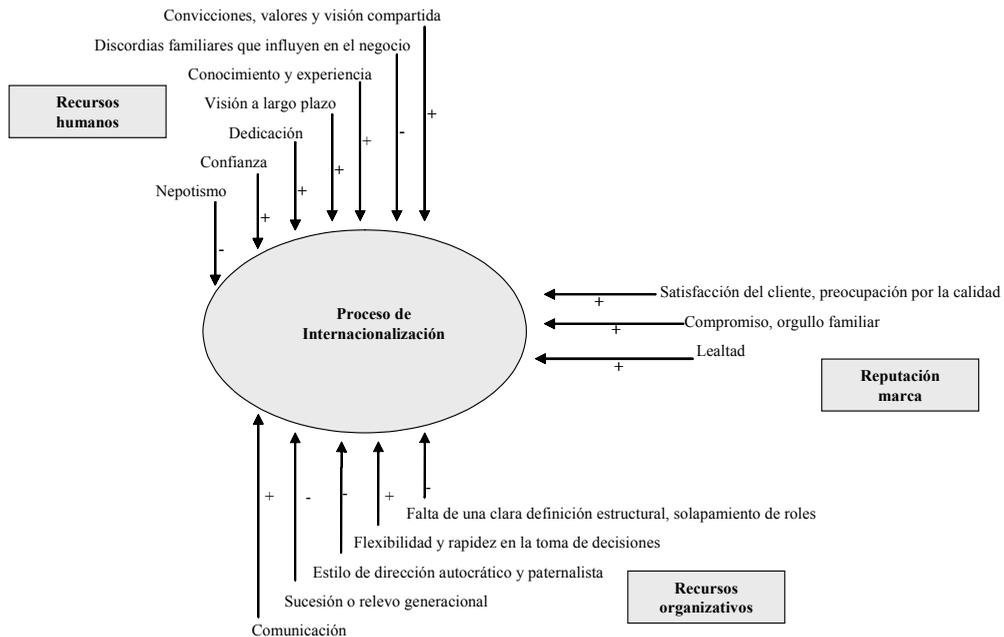
Todo apunta pues a que la mayor parte de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar tienen su razón de ser en su cultura organizacional, en la medida en que aluden a valores y actitudes con origen, precisamente, en su naturaleza familiar. Vallejo (2003) comprueba cómo la cultura de las empresas familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad de sus empleados, la existencia de un clima organizacional más favorable y mayores niveles de confianza, participación y cohesión; y por un mayor grado de reinversión de los beneficios generados. Asimismo, este autor concluye cómo el estilo de liderazgo de este tipo de empresas genera mayores niveles de compromiso, armonía y cohesión y que la gestión orientada al largo plazo que llevan a cabo influye positivamente sobre su rentabilidad. Estos resultados nos inducen a pensar que la cultura de la empresa familiar y sus estilos de dirección y liderazgo pueden convertirse en activos de carácter intangible fundamentales, a tenor de la influencia positiva que pueden tener sobre su estrategia de internacionalización.

Además, la imagen de la empresa, su reputación y la marca también se consideran recursos intangibles sobre los cuáles una empresa puede sustentar su ventaja competitiva. En el caso particular de la empresa familiar, siempre ha existido un especial interés por cuidar, mantener y mejorar estos aspectos. A fin de cuentas el apellido familiar está en la puerta del edificio, es muy visible o, de forma generalizada, la comunidad sabe quién está detrás de este o aquel producto. El nombre comercial de muchas empresas familiares es sinónimo incuestionable de calidad y, es más, lo viene siendo durante generaciones.

Sin embargo, en relación a los recursos tecnológicos de estas empresas, ninguna de las fortalezas que hemos enumerado en el cuadro 1 nos induce a pensar que puedan considerarse factores de éxito en el proceso de internacionalización de las mismas. Es más, podrían considerarse como una debilidad si tenemos en cuenta, por ejemplo, los resultados del estudio realizado por Luostarinen y Hellman (1994), quienes mostraron cómo las tecnologías de fabricación de la empresa familiar se caracterizan por ser poco “avanzadas” o inadecuadas para operar en mercados extranjeros, por ser consideradas empresas más intensivas en personas que en capital.

A modo de síntesis, recogemos en la figura 2, la influencia positiva o negativa que podrían tener algunas de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar, relacionadas con los recursos intangibles, en su proceso de internacionalización.

Figura 2: Influencia de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar en su proceso de internacionalización.



Fuente: elaboración propia.

En resumen, el conjunto de fortalezas de la empresa familiar relacionadas con sus recursos humanos, organizativos y reputación, podrían ser el origen de ventajas competitivas en su proceso de internacionalización, siempre que logran solventar las debilidades a las que también se enfrentan. Nos referimos a que, si en la empresa familiar el proceso de sucesión se hubiese planificado con la suficiente antelación, los miembros de la familia permitiesen la entrada de capital ajeno (sin llegar a perder el carácter familiar) en el caso de ser necesario para desarrollar la expansión internacional y no existiesen señales de nepotismo que dificultasen la incorporación de directivos externos a la familia, las empresas familiares podrían encontrar motivos suficientes para expandirse geográficamente a otros mercados distintos del nacional.

Así pues, si tenemos en cuenta lo reflejado en la literatura y los principales argumentos de la teoría de recursos y capacidades, parece que las empresas familiares tienen una dotación más favorable para desarrollar satisfactoriamente su expansión internacional. No obstante, existen además otros factores derivados de su consideración familiar que pueden ser determinantes en ese proceso de expansión, flexibilizándolo o limitándolo, y que analizamos en el apartado siguiente.

## **. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: FACTORES FLEXIBILIZADORES Y LIMITADORES**

Son muchas las aportaciones que desde la literatura se han vertido en torno al concepto de internacionalización empresarial. Así, tras una revisión de las diferentes definiciones aportadas por diversos autores nos encontramos con los siguientes cuatro aspectos como los más frecuentemente utilizados para su delimitación: el grado de compromiso de la empresa, el ámbito geográfico de actuación, el proceso de cambio que implica esta estrategia y el análisis de dicha estrategia. A modo de ejemplo, Andersson (2002) se refiere a la internacionalización como el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales; otros autores (Beamish, 1990; Laguna, 1997) hacen referencia al ámbito geográfico de actuación de la empresa, que debe ser mayor al nacional; y otros (Gallo y Sveen, 1991; Karlsen et al., 2003) consideran la internacionalización como un proceso de cambio que implica, entre otras cuestiones, operar en nuevos mercados. Además existen otros autores (Melin, 1992; Johanson y Vahlne, 1977) que consideran en su definición los tres aspectos anteriores y también encontramos conceptos basados en el ámbito geográfico de actuación de la empresa y en el análisis que esta estrategia supone (Williamson, 1975; Dunning, 1988).

Sin embargo, los dos criterios más frecuentemente utilizados han sido el grado de compromiso, entendido como la mayor o menor continuidad de las operaciones de la empresa en los mercados extranjeros, y el ámbito de actuación (ver por ejemplo Alonso, 1994; Casado, 1996; Welch y Luostarinen, 1988; Root, 1994).

El análisis de los criterios utilizados con mayor frecuencia para acotar el concepto de internacionalización nos permite tomar conciencia de lo importantes que el compromiso y la visión a largo plazo (estabilidad) pueden llegar a ser para las empresas que deciden implantar y desarrollar una estrategia de internacionalización<sup>32</sup>, independientemente de su naturaleza familiar o no familiar. Por lo que se refiere al caso que nos ocupa, el de la empresa familiar, hemos de destacar que ambos aspectos fueron señalados en el epígrafe anterior como puntos fuertes de la misma y que, aunque en principio pueden considerarse determinantes sea cual fuere el tipo de estrategia a implantar, es obvio que su influencia puede ser notoria cuando se trata de la puesta en práctica de una estrategia orientada al desarrollo internacional de la empresa.

Así pues, a pesar de que el conjunto de fortalezas y debilidades de la empresa familiar afecta a sus orientaciones estratégicas, sin embargo, algunos autores sugieren que las investigaciones sobre estrategia en la empresa familiar no han sido sólo escasas en cantidad, sino que tampoco han sido lo suficientemente rigurosas (Brockhaus, 1994; Hoy y Verser, 1994). Este número de investigaciones es aún mucho más reducido para el caso de la estrategia de internacionalización.

De la revisión de dichas investigaciones obtenemos una serie de factores que flexibilizan la expansión internacional de la empresa familiar y que podemos agrupar en aspectos estratégicos, familiares, organizativos y ciclo vital. En el cuadro 2 recogemos dichos factores junto con los autores que los han considerado, distinguiendo además entre aportaciones teóricas y empíricas.

---

<sup>32</sup> Estos dos aspectos son los que considera Nieto (2001) en su definición de proceso de internacionalización.

Cuadro 2: Factores que facilitan la internacionalización de la empresa familiar.

	<b>Factores que Facilitan la Internacionalización</b>	<b>Autores</b>
<b>Aspectos Estratégicos</b>	Deseo de Diversificar Riesgos: existe una voluntad de la empresa de aceptar riesgos, o se percibe una disminución del mismo por operar en varios mercados al mismo tiempo. En este sentido, también se pretende eliminar el riesgo financiero que supone operar en un mismo país. Por ello, existe la necesidad de identificar mercados con menor distancia psíquica, es decir, con características culturales similares al local (idiomas, sistemas de valores, hábitos sociales, etc.)	<b>Davis y Harveston (2000)</b> . Empírico. Análisis de Regresión. Muestra de 1.078 emprendedores de empresas familiares.
	La empresa se plantea objetivos orientados al crecimiento. Para ello, existe una voluntad de dirigirse a otros mercados y nichos no nacionales, ofertando su producto a clientes diferentes en mercados geográfica, cultural y económicamente diversificados, estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas en el extranjero y compitiendo con otro tipo de empresas.	<b>Claver et al. (2000)</b> . Empírico. Entrevistas Personales. Muestra de 32 empresas familiares alicantinas. <b>Gallo y Luostarinem (1993)</b> . Empírico. 12 entrevistas realizadas en España y 15 entrevistas en Finlandia.
	Poseer ventajas competitivas distintas a aquellas que puedan estar basadas en la familia propietaria, como pueden ser introducir diferencias en servicios y, posiblemente, en productos.	<b>Gallo y Luostarinem (1993)</b> .
	Diseñar actuaciones que familiaricen a la empresa con las cuestiones internacionales: formar parte de asociaciones internacionales, relacionarse con empresas familiares en otros países, emplear personal que ha trabajado en el extranjero, etc.	<b>Gallo y Luostarinem (1993)</b> .
<b>Aspectos Familiares</b>	Existen miembros de la familia que residen en otros países.	<b>Gallo y Luostarinem (1993)</b> . <b>Gallo y Cappuyns (1999)</b> . Empírico. Muestra de 143 empresas familiares. Análisis estadístico del Test de Medias.
	Acumulación de conocimientos y habilidades desarrollados en el mercado local que podrían explotarse en otros mercados, junto con el interés y preparación de los miembros de la familia ante las oportunidades que existen en la internacionalización.	<b>Tsang (2002)</b> . Empírico. Estudio de casos. 8 entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas (China y Singapur).
	La existencia de un líder que cree una cultura favorable a la internacionalización, acostumbrando a los miembros de la familia a los aspectos internacionales, desde muy jóvenes, animándoles a aprender idiomas, viajar al extranjero, etc. Esto conlleva poseer y acumular conocimientos y actitudes de predisposición internacional.	<b>Gallo y Luostarinem (1993)</b> . <b>Davis y Harveston (2000)</b> . <b>Ariño et al. (2000)</b> . Empírico. Estudio de casos. 12 entrevistas en profundidad a empresas familiares.
	Crear oportunidades de trabajo a otros miembros de la familia. En este sentido, un departamento internacional puede ser la ubicación ideal para un hijo que se ha incorporado a la empresa y no encuentra sitio en la estructura existente.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> . Empírico. Análisis factorial y de regresión. Muestra 57 cuestionarios completos y 40 incompletos.
	Que se compartan suposiciones básicas con empresas familiares de otros países, como el compromiso y dedicación a largo plazo de los dueños con la empresa, lo que ayudará a la creación de alianzas estratégicas.	<b>Gallo y Sveen (1991)</b> . Teórico. <b>Gallo y García (1996)</b> .
	El poder se concentra en individuos, o miembros de la familia, interesados en la internacionalización.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
<b>Aspectos Organizativos</b>	Rapidez en la toma de decisiones al estar concentrado el poder en los individuos familiares.	<b>Tsang (2002)</b> .
	Existencia de un líder indiscutible y creativo en la primera generación de la empresa, lo que resulta útil en las primeras fases de la internacionalización donde se precisa una alta dirección fuerte para empujar e innovar.	<b>Ariño et al. (2000)</b> . <b>Gallo y Sveen (1991)</b> .

CITIES IN COMPETITION

	Existe una segmentación de actividades en diferentes unidades estructurales, y dejan que cada miembro de la familia dirija su “propia” unidad de negocio estratégica.	<b>Gallo y Luostarinem (1993).</b> <b>Gallo y Sveen (1991).</b>
	La incorporación de nuevos miembros de la familia en alguna actividad que no colisione con las ya existentes (departamento de exportación, internacional, etc.).	<b>Gallo y Luostarinem (1993).</b> <b>Gallo y Sveen (1991).</b>
<b>Ciclo Vital</b>	Implicación con los mercados extranjeros durante la primera y segunda generación.	<b>Okoroafo (1999).</b> Empírico. Análisis descriptivo. Cuestionario a 187 empresas familiares.
	Presencia de la segunda generación en la empresa.	<b>Seijo y Menéndez (2004).</b> Empírico. Análisis de Regresión Logística. Muestra de 1.025 empresas de las que el 26,8% eran grandes empresas familiares españolas.
	Cambio generacional completo.	<b>Gallo y Luostarinem (1993).</b>

Fuente: elaboración propia.

De esta forma, además de la motivación apuntada en el epígrafe anterior para desarrollar un proceso de internacionalización – la posesión de recursos intangibles susceptibles de generarle a la empresa una ventaja competitiva en el país de destino – estos factores que flexibilizan la internacionalización de la empresa familiar nos apuntan otras motivaciones para abordar este proceso de internacionalización. Así, consideramos que la necesidad de diversificar riesgos, el hecho de querer crecer y la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo a miembros de la familia que se deseen incorporar al negocio y no encuentren un lugar dentro de la estructura existente, podrían ser consideradas otras motivaciones importantes que explican el por qué se acomete un proceso de internacionalización en la empresa familiar. De otro lado, estos aspectos que facilitan la estrategia de internacionalización en la empresa familiar también influyen en cómo estas empresas desarrollan su proceso de internacionalización. Así, es posible que si la empresa está implicada con actividades internacionales (como formar parte de distintas asociaciones o tener miembros de la familia residiendo en el extranjero) y se relaciona con empresas de otros países con las que se comparten suposiciones básicas como el compromiso y dedicación a largo plazo, el modo de entrada en el país de destino podría ser la exportación o inversión directa, pero a través del uso de alianzas estratégicas en lugar de hacerlo de manera individual.

Por otro lado, y de manera análoga a como hemos hecho con los factores flexibilizadores o potenciadores, en el cuadro 3 resumimos los aspectos que limitan el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

Cuadro 3: Factores que limitan la internacionalización de la empresa familiar.

	<b>Factores que Restringen la Internacionalización</b>	<b>Autores</b>
<b>Aspectos Estratégicos</b>	Resistencia a la internacionalización del negocio por la creencia de que los mercados locales ofrecen oportunidades más interesantes que los mercados internacionales. En esta línea, la estrategia de la empresa está orientada básicamente hacia el mercado nacional e, incluso, al local. La empresa percibe oportunidades de crecimiento en el mercado doméstico y la estrategia de crecimiento busca la expansión nacional en el mismo negocio o en un negocio estrechamente relacionado.	<b>Fernández y Nieto (2002)</b> . Empírico. Datos de panel para un total de 15.375 observaciones. Modelos estadísticos <i>Probit</i> y <i>Tobit</i> . <b>Gudmundson et al. (1999)</b> . Empírico. Análisis Factorial. Datos de 86 empresas de Estados Unidos. <b>Gallo y Sveen (1991)</b> . <b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	Productos y servicios orientados a clientes domésticos.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	Falta de recursos financieros.	<b>Davis y Harveston (2000)</b> . <b>Seijo y Menéndez (2004)</b> . <b>Luostarinen y Hellman (1994)</b> . <b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
<b>Aspectos Familiares</b>	Falta de conocimiento, preparación y actitudes de predisposición internacional entre los miembros de la familia y directivos no familiares.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	Escasa cultura y experiencia internacional de la familia motivadas por un excesivo ligazón a una cultura local con aspectos difíciles de transferir a otros países.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	Propiedad cerrada en manos de una familia (que puede dificultar la financiación y desviar beneficios hacia dividendos cuando podrían invertirse en la expansión).	<b>Gallo et al. (2002)</b> . Empírico. Datos cualitativos a partir de 13 entrevistas semiestructuradas.
	Resistencia del equipo directivo a la internacionalización.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	Falta de armonía o desunión entre sus miembros y luchas internas por el poder.	<b>Gallo y Luostarinen (1993)</b> .
<b>Aspectos Organizativos</b>	Escasa disposición de los directivos a la formación de alianzas.	<b>Gallo y García (1996, 1998)</b> .
	El consejo de administración lo forman miembros de la familia durante prolongados periodos de tiempo y con escasas aptitudes internacionales.	<b>Gallo et al. (2002)</b> .
	Equipo directivo muy acostumbrado a trabajar en una estructura de responsabilidades funcionales, típica en empresas de un negocio único y donde resulta difícil incorporar a un nuevo directivo responsable de la actividad internacional. Por ello, la empresa encuentra una falta de soporte directivo para la internacionalización.	<b>Gallo y Sveen (1991)</b> .
	Sistemas de información y control poco desarrollados.	<b>Gallo y Sveen (1991)</b> .
<b>Ciclo Vital</b>	La generación que tiene el poder es de edad madura y considera la internacionalización como una estrategia de revitalización demasiado arriesgada.	<b>Gallo y Cappuyns (1999)</b> .
	Sucesión.	<b>Gallo et al. (2002)</b> .
	Crisis estructural asociada a la segunda generación.	<b>Gallo y Luostarinen (1993)</b> .

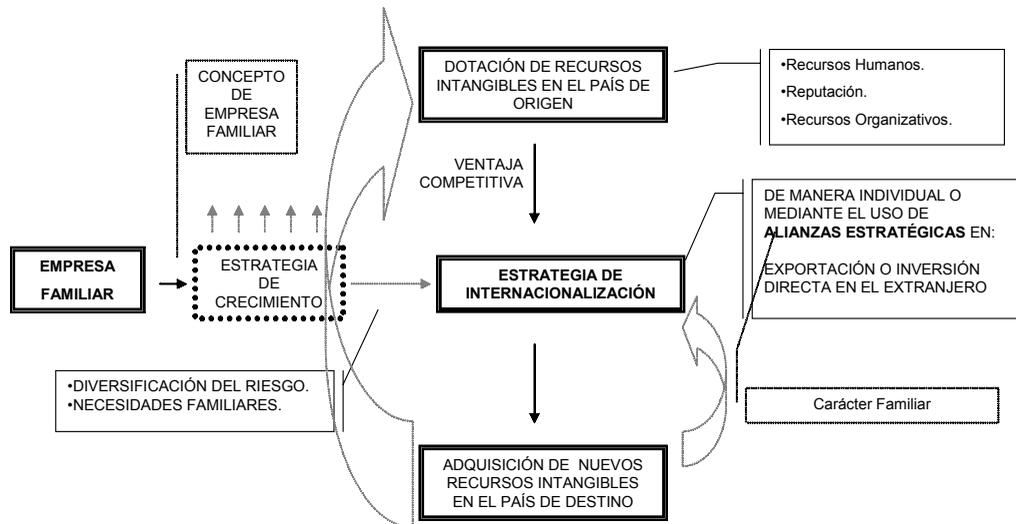
Fuente: elaboración propia.

Del análisis de estos factores consideramos que son varios los aspectos a tener en cuenta. En primer lugar, cuando la empresa familiar no dispone de los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar su expansión internacional, bien porque la tecnología que se requiere en el país de destino no se corresponde con la que la empresa utiliza en su país de origen o bien porque no se poseen las innovaciones necesarias, entonces su

estrategia de internacionalización podría verse amenazada. En segundo lugar, si a este hecho le unimos la escasez de recursos financieros por no permitir la entrada de socios, argumentando la falta de control que esto supondría para los miembros de la familia e incluso la pérdida del carácter familiar de la empresa, sería muy probable que la empresa desestimase implantar y desarrollar su estrategia internacional. A ambas cuestiones se podría unir el desconocimiento del mercado de destino y la falta de información y preparación del equipo directivo en el ámbito internacional. Para superar estos factores de rigidez sería importante que la familia propietaria fuese internacional en su conocimiento, en su disposición para vivir en otros países y en su actitud frente a las alianzas internacionales.

Por todo ello, en la figura 3 presentamos un modelo de internacionalización de la empresa familiar en el que sintetizamos algunas de las motivaciones que llevan a las empresas familiares a internacionalizarse y los factores que influirían en la decisión del modo de entrada en los mercados de destino.

Figura 3: El proceso de internacionalización de la empresa familiar.



Fuente: elaboración propia.

En resumen, consideramos que, por el propio concepto de empresa familiar, este tipo de organizaciones ha de considerar entre sus metas el crecimiento empresarial. Una de las estrategias que ayuda a la empresa a alcanzar este crecimiento es la diversificación geográfica de sus mercados. Cuando las empresas familiares se plantean esta estrategia, sus principales motivaciones podrían provenir de la posesión de determinados recursos de carácter intangible: humanos, organizativos, reputación, marca, etc., que en el mercado de destino serían susceptibles de generar una ventaja competitiva mientras que, este proceso de internacionalización podría también favorecer de forma simultánea la dotación de recursos intangibles en el mercado doméstico de las empresas.

Además, para desarrollar esta estrategia internacional, las empresas familiares han de decidir si acometerlas de manera individual o a través del uso de alianzas estratégicas, si bien estas últimas podrían verse afectadas por determinados aspectos relacionados con el carácter familiar de la empresa.

#### 4. CONCLUSIONES

El enfoque de recursos y capacidades ha sido aplicado por numerosos autores a la estrategia de internacionalización empresarial. Una de sus aportaciones más significativas parte de la idea de considerar los recursos intangibles que posee una empresa como fuente de la ventaja competitiva en el país de destino. Así, esta ventaja competitiva podría sustentarse en los recursos humanos de la empresa, por poseer la experiencia y el conocimiento del negocio; en los recursos organizativos impregnados de una determinada cultura organizacional caracterizada por una mayor implicación, lealtad y confianza, así como por una gran flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones; y por la imagen, reputación y marca de la empresa, obtenida gracias a la insistencia en satisfacer las necesidades del cliente y una alta preocupación por la calidad.

Todos estos aspectos son algunas de las fortalezas de las que goza la empresa familiar y que, por tanto, podrían considerarse motivos suficientes para desarrollar su expansión internacional. Pero, además, las empresas familiares podrían argumentar la búsqueda del crecimiento del negocio o la necesidad de diversificar el riesgo como motivos para realizar la diversificación geográfica de sus mercados.

Sin embargo, sería conveniente que, para desarrollar esta estrategia, las empresas familiares lograsen superar algunas de las debilidades que también las caracterizan como son los problemas a los que se enfrentan durante la sucesión, la existencia de determinadas prácticas de nepotismo y su falta de profesionalización.

Por otro lado, además de la influencia que pueden ejercer las fortalezas y debilidades de la empresa familiar sobre su proceso de internacionalización, existen otros aspectos estratégicos, familiares, organizativos y relacionados con la fase de su ciclo vital, que también pueden flexibilizar o limitar esta estrategia.

Así, en primer lugar, considerando los aspectos de tipo estratégico, el deseo de diversificar el riesgo y que los objetivos de la empresa estén orientados al crecimiento, pueden facilitar su proceso de internacionalización, mientras que la falta de recursos financieros podría limitarlo.

En segundo lugar, aludiendo a los aspectos familiares, las características internacionales de la familia, la oportunidad de crear puestos de trabajo a miembros de la familia que se deseen incorporar al negocio y la predisposición favorable hacia la creación de alianzas estratégicas con otras empresas, podrían flexibilizar la estrategia de internacionalización, mientras que la falta de conocimiento y preparación de la familia, sobre todo en cuestiones internacionales, el deseo de querer mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y la falta de armonía y unión entre sus miembros, pueden considerarse factores que restringen la estrategia internacional.

En tercer lugar, determinados aspectos organizativos tales como la rapidez en la toma de decisiones o la existencia de un líder indiscutible y creativo que empuje a la empresa a desarrollar esta estrategia, sobre todo durante la primera generación, serían factores flexibilizadores del proceso de internacionalización, mientras que la escasa disposición de los directivos a formar alianzas y la existencia de sistemas de información y control poco desarrollados, lo limitarían.

En cuarto lugar, que la estrategia internacional se desarrolle durante la primera generación o cuando la segunda se incorpore al negocio serían aspectos que facilitarían el proceso de internacionalización, mientras que si se plantea durante el proceso de sucesión o durante la crisis estructural asociada a la segunda generación, este proceso podría verse restringido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J.A. (1991): "La Empresa Española y los Mercados Internacionales". Revista de Economía, n° 11, pp. 2-10.
- Alonso, J.A. (1994): "El Proceso de Internacionalización de la Empresa". ICE, Nuevas Tendencias en el Comercio Internacional, n° 725, pp. 127-143.
- Amat, J. (1998): La Continuidad de la Empresa Familiar. Gestión 2000, Barcelona.
- Anand, J. y Singh, H. (1997): "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries". Strategic Management Journal, n°18, pp. 99-118.
- Andersen, O. y Kheam, L.S. (1998): "Resource-based Theory and International Growth Strategies: an Exploratory Study", International Business Review, vol.7, n°2, pp.163-184.
- Andersson, P. (2002): "Connected Internationalisation Processes: the Case of Internationalising Channel Intermediaries". International Business Review, vol.11, n°3, pp. 365-383.
- Ariño, A.; Cappuyens, K.; Gallo, M. y Máñez, I. (2000): "El Proceso de Internacionalización Avanzado de las Empresas Familiares: Involucración de las Empresas Familiares en Alianzas Estratégicas". I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Valencia, septiembre, pp. 375-399.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976): "Transferring Power in the Family Business", Harvard Business Review, vol.53, n°4, pp. 105-114.
- Beamish, P.W. (1990): "The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda, in Rugman, A.M. (ed.), Research in Global Strategic Management – International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda, Greenwich: JAI Press Inc. 1990, pp. 77-92.
- Beckhard, R. y Dyer, W.G. (1983): "SMR Forum: Managing Change in the Family Firm. Issues and Strategies". Sloan Management Review, vol.24, n°3, pp. 59-65.
- Brockhaus, R.H. (1994): "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons". Entrepreneurship Theory and Practice, vol.19, n°1, pp. 25-38.
- Buckley, P. J. y Ghauri, P. N. (2004): "Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises", Journal of International Business Studies, vol. 35, n° 2, pp. 81-98.
- Bueno Campos, E. (1992): "La Globalización de la Actividad Empresarial: de la Internacionalización a la Globalización de las Actividades Económicas". Documento IADE, Universidad Autónoma de Madrid, n° 23. Junio.
- Burack, E.H. y Calero, C.M. (1981): "Seven Perils of Family Business". Nation's Business, vol.69, n°1, pp. 62-64.
- Calder, G.H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business". Business Horizons, n°4, pp. 93-102.
- Cañas, L.; Fuentes, G.; Vallejo, M.C. y Sánchez, S. (2000): "Elementos Determinantes del Proceso de Internacionalización en la Empresa Familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Valencia, septiembre, pp. 401-417.
- Carr, C. (1993): "Global National and Resource-Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry". Strategic Management Journal, vol.14, n°7, pp. 551-568.
- Casado Juan, F. (1996): "Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar en España: de la PYME a la Gran Empresa Familiar". Economía industrial, vol.4, n°310, pp. 91-98.
- Cauffman, L. (1996): "El Desafío de la Empresa Familiar: sus Relaciones", en Gallo, M. A. (ed), La empresa familiar 5. IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Barcelona, pp. 99-113.
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure: The History of American Industrial Enterprise. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Chang, S.J. (1995): "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry". Academy of Management Journal, vol.38, n°2, pp. 383-407.
- Chatterjee, S. (1990): "Excess Resources, Utilizations Costs and Mode of Entry". Academy of Management, vol.33, n°4, pp. 780-800.
- Churruga, E., Barrutia, J. y Landeta, J. (1995): "Dirección Estratégica de las PYMES ante la Globalización Económica". Harvard Deusto Business Review, n° 66 May/Jun. pp. 30-39.
- Claver, E.; Molina, J. y Quer, D. (2000): "Un Enfoque Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Familiar". I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Valencia, septiembre, pp. 419-447.
- Coleman, S. y Carsky, M. (1999): "Sources of Capital for Small Family-Owned Business: Evidence from the National Survey of Small Business Finances". Family Business Review, vol.12, n°1, pp. 73-85.

- Collis, D.J. (1991): "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.
- Danco, L. (1980): *Inside the Family Business*. Cleveland: The University Press.
- Davis, P. (1983): "Realizing the Potencial of the Family Business". *Organizational Dynamics*, vol.12, n°1, pp. 47-56.
- Davis, P. y Harveston, P. (2000): "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business". *Family Business Review*, vol.13, n°2, pp. 107-120.
- Donckels, R. y Frohlick, E. (1991): "Are Family Business Really Different?. European Experiences from STRATOS". *Family Business Review*, vol.4, n°2, pp. 149-160.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999): "Are Family Businesses Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based. Enterprises in East Central Europe". *Family Business Review*, vol.12, n°2, pp. 171-191.
- Donnelley, R.G. (1964): "The family business", *Harvard Business Review*, 42(4), pp. 93-105.
- Dunning, J.H. (1988): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, vol.19, pp. 1-31.
- Dyer, G. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fahy, J. (1996): "Competitive Advantage in International Services: A Resource-Based View". *International Studies of Management and Organization*, vol.26, n°2, pp. 24-37.
- Fernández, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores Clave de Competitividad*. Ed. Civitas. Madrid.
- Fernández, Z. y Nieto, M° J. (2002): "La Estrategia de Internacionalización de la Pequeña Empresa Familiar". Documento de Trabajo. Universidad Carlos III de Madrid, 02-18(11).
- Gallo, M. (1995): *Empresa Familiar: Textos y Casos*. Editorial Praxis, Barcelona.
- Gallo, M. (2002): "Unidad y Confianza en la Empresa Familiar". IESE, junio, pp.28-35.
- Gallo, M. y Cappuyns, K. (1999): "La Internacionalización de la Empresa Familiar. El Papel de las Alianzas Estratégicas". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n°16, pp. 38-44.
- Gallo, M. y García, C. (1989): "La Empresa Familiar en la Economía Española". En Gallo, M. (Ed.) *La Empresa Familiar 3*, pp. 11-32. IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Barcelona.
- Gallo, M. y García, C. (1996): "Important Factors in Family Business Internationalization". *Family Business Review*, vol.9, n°1, pp. 45-60.
- Gallo, M. y García, C. (1998): "La Proyección Internacional de la Empresa Familiar. Factores Impulsores y Retardadores". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n° 11, pp. 41-45.
- Gallo, M. y Luostarinen R. (1993): *Internacionalización: un Cambio Desafiante para las Empresas Familiares*, En Gallo, M. (1993): *La Empresa Familiar 4*. Estudio y ediciones IESE, S.L., pp. 91-101.
- Gallo, M. y Sveen, J. (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors", *Family Business Review*, vol.4, n°2, pp. 181-190.
- Gallo, M.; Ariño, A.; Mániz, I. y Cappuyns, K. (2002): "Internacionalización Vía Alianzas Estratégicas en la Empresa Familiar". IESE. Documento de Investigación 447. Barcelona.
- Gilbert, N. (1989): "Can a Family Business Survive Mergermania and Divorce?". *Management Review*, vol.78, n°1, pp. 38-42.
- Ginebra, J. (1997): *Las Empresas Familiares*. Panorama, Méjico
- Gómez, G. (2002): "Tipologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management". *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 325-348.
- Grant, R. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol.33, n°3, pp. 114-135.
- Gudmundson, D.; Hartman, E. y Tower, C. (1999): "Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms". *Family Business Review*, vol.12, n°1, pp. 27-40.
- Guillén, M. (2000): "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, vol.43, n°3, pp. 362-380.
- Guillén, M. (2001): "International Business". En *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Publishers, pp. 7768-7771.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, pp. 768-792.
- Hall, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, vol.13, n°2, pp. 135-144.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp.83-103.
- Hayes, J.L. (1981): "All in the Family". *Management Review*, vol.70, n°7, pp.4-7.
- Horton, T.P. (1986): "Managing in a Family Way". *Management Review*, vol.75, n°2, p.3.
- Hoy, F. y Verser, T. (1994): "Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.19, n°1, pp. 9-23.
- Hymer, S. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- Ibrahim, A. y Ellis, W. (1994): *Family Business Management. Concepts and Practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.

## CITIES IN COMPETITION

- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firms-A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*, vol.8, pp. 23-32.
- Karlsen, T.; Silseth, P.R.; Benito, G.R.G. y Welch, L.S. (2003): "Knowledge, Internationalization of the Firm, and Inward-Outward Connections". *Industrial Marketing Management*, vol.32, n°5, pp. 385-396.
- Kaslow, F. y Kaslow, S. (1993): "The Family that Works Together: Special Problems of Family Business". En Zedeck, S. (Ed.): *Works, Families and Organizations*, pp. 312-351. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kepler, E. (1983): "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective". *Organizational Dynamics*, vol.12, n°1, pp. 57-70.
- Kets De Vries, M. (1993): "Lo Bueno y lo Malo de las Empresas de Titularidad Familiar", *Harvard Deusto Business Review*, 4, pp. 32-44.
- Kets De Vries, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press, London.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993): "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation". *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°4, pp. 625-645.
- Laguna Sorozábal, M. (1997): "La Disyuntiva de la Internacionalización". *Harvard Deusto Business Review*, n° 81 Nov./Dic. pp.75-87.
- Laguna Sorozábal, M. (1997): "La Disyuntiva de la Internacionalización". *Harvard Deusto Business Review*, n° 81 Nov./Dic. pp.75-87.
- Leach, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Granica, Barcelona.
- Leach, P. y Bogod, T. (1999): *The BDO-Stoy Hayward Guide to the Family Business*. Kogan Page, London.
- Levinson, H. (1971): "Conflicts that Plague Family Businesses". *Harvard Business Review*, vol.49, n°2, pp. 90-98.
- Levitt, T. (1983): "La Globalización de los Mercados". *Harvard-Deusto Business Review*. Vol. 16. Cuarto trimestre, pp. 49-64.
- Luostarinen, R. y Hellman, H. (1994): "The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms". *CIBR Research Papers, Series Y-1*. Helsinki.
- Madhok, A. (1997): "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 39-61.
- Marris, R. (1963): "A Model of the "Managerial" Enterprise". *Quarterly Journal of Economics*, n° 2, mayo, pp. 185-210.
- Melin, L. (1992): "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 99-118.
- Miller, E.J. y Rice, A.K. (1988): "The Family Business in Contemporary Society". *Family Business Review*, vol.1, n°2, pp. 193-210.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998): *The Family Business*. McMillan Business, London.
- Nieto, M.J. (2001): *Tipos de Propiedad y Comportamiento Estratégico de la Empresa*. Tesis no publicada, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.
- Okoroafo, S. (1999): "Internationalization of Family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.". *Family Business Review*, vol.12, n°2, pp. 147-158.
- Peng, M.W. (2001): "The Resource-based View and Internacional Business", *Journal of Management*, vol.27, n°6, pp. 803-829.
- Penrose, E.T. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm", John Wiley, New York. Traducido en Penrose, E.T. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Madrid, Aguilar.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol.14, n°3, pp. 179-191.
- Poutziouris, P.Z. (2001): "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy". *Family Business Review*, vol.14, n°3, pp. 277-291.
- Poza, E. (1995): *A la Sombra del Roble: la Empresa Privada Familiar y su Continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio.
- Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989): "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.
- Root, F. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nueva York.
- S. James, H. (1999): "What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships". *Family Business Review*, vol.12, n°1, pp. 61-72.
- Salganicoff, M. (1990): "Women in Family Business: Challenges and Opportunities". *Family Business Review*, vol. 3, pp.125-137.
- Seijo Marcos, E. y Menéndez Requejo, S. (2004): "Internacionalización de las Grandes Empresas Familiares Españolas", XIV Congreso ACEDE, Conocimiento y Competitividad, Murcia, 19-21 de septiembre.
- Shanker, M. y Astrachan, J. (1996): "Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics". *Family Business Review*, vol.9, n°2, pp. 107-124.
- Stern, M. (1986): *Inside the Family Held Business*, New York, Harcourt Brace.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol.9, n°2, pp. 199-208.
- Tallman, S. (1991): "Strategic Management Model and Resource-Based Strategies among MNEs in a host market", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 69-82.
- Tallman, S. (1992): "A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational Enterprises", *Journal of Management*, vol.18, n°3, pp. 455-471.
- Tallman, S. y Fladmoe-Lindquist, K. (2002): "Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy". *California Management Review*, vol.45, n°1, pp. 116-135.
- Teece, D.J. (1982): "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 223-247.

- Tsang, E. (2002): "Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses". *Journal of Business Venturing*, vol.17, nº1, pp. 21-40.
- Vallejo, M. (2003). *La Cultura de la Empresa Familiar como Ventaja Competitiva: Una Aplicación al Sector de Concesionarios de Automoción*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, Universidad de Jaén.
- Ward, J. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Welch, L.S. y Loustarinen, R. (1988): "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, nº2, pp. 34-55.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, The Free Press, Nueva York.
- Zaheer, S. (1995): "Overcoming the Liability of Foreignness" *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 2, pp. 341-363.