

# El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo

## Family and non-family business behaviour in foreign markets: A comparative study

ENRIQUE CLAVER CORTÉS

LAURA RIENDA GARCÍA

DIEGO QUER RAMÓN

*Departamento de Organización de Empresas.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante*

### Resumen:

*Debido a que durante las últimas décadas un gran número de empresas e industrias han incrementado su orientación global, el proceso de internacionalización también ha tenido que ser advertido por la empresa familiar como instrumento de expansión y crecimiento. Así, hemos querido prestarle una especial atención a la comparación entre las empresas familiares y no familiares con el fin de examinar aquellas diferencias o similitudes encontradas entre estos dos grupos de firmas atendiendo a su actividad internacional. De esta forma, podremos establecer un marco de referencia para un estudio posterior en mayor profundidad sobre este fenómeno para el caso de las empresas familiares.*

### Palabras clave:

*Empresa familiar y no familiar; Internacionalización; Estudio comparativo.*

### Abstract:

*During last decades a great number of companies and industries have increased their global orientation. For this reason, the internationalisation process has also had to be realized by family businesses as an instrument for expansion and growth. In this sense, we pay special attention to the comparison between family and non-family companies with the purpose of examining those differences or similarities between these two groups of firms attending to their international activity. From this comparative study, we will be able to establish a reference framework, for a later more in depth study of this phenomenon, in the case of family businesses.*

### Key Words:

*Family and Non-family Business; Internationalisation; Comparative Study.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas un gran número de empresas e industrias han incrementado su orientación global, por lo que el proceso de internacionalización también ha tenido que ser advertido por la empresa familiar como instrumento de expansión y crecimiento. De este modo, es necesario observar cómo se lleva a cabo este proceso en las empresas familiares y cómo éstas pueden llegar al éxito internacional.

Lo anterior unido al hecho de que son escasas las investigaciones que combinan el estudio de las empresas familiares, por un lado, y el proceso de internacionalización que éstas llevan a cabo, por otro, hace que nos detengamos para examinar aquellos factores que presentan estas compañías a diferencia de aquellas otras que no son familiares, cubriendo así un *gap* existente en la literatura, sobre todo cuando hacemos referencia a empresas familiares españolas.

Es por ello que en este artículo pretendemos efectuar una comparación entre las empresas familiares y no familiares con el fin de examinar aquellas diferencias o similitudes encontradas entre estos dos grupos de firmas atendiendo a su actividad internacional. Asimismo, los resultados de nuestro estudio empírico nos permitirán establecer un marco de referencia para un estudio posterior en mayor profundidad sobre este fenómeno.

Este artículo se divide como sigue: en primer lugar, comenzaremos realizando una revisión teórica exponiendo algunas cuestiones desarrolladas en anteriores trabajos relacionadas con el crecimiento y el proceso de internacionalización en el caso de la empresa familiar; en segundo lugar, explicaremos la metodología empleada, la población escogida y cómo se han recogido los datos; en tercer lugar, realizamos la comparación entre el grupo de empresas familiares y no familiares ante su actividad internacional; y, en cuarto lugar, acabamos con unas conclusiones que recogen de manera resumida los principales resultados extraídos, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA

Son muchas las razones que impulsan a las empresas a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento. Éstas las podemos resumir en dos: para conseguir así cumplir los objetivos de los directivos o como un proceso que sirva para alcanzar la adaptación de la empresa a los cambios de su entorno.

Con respecto al primero, el crecimiento es considerado como un objetivo por muchos empresarios (Durán Herrera, 1977; Baysinger, Meiners y Zeithami, 1981), aceptando, en muchos casos, que si no crecen tenderán al fracaso (Birley, 1987). De esta manera, el objetivo del crecimiento se puede relacionar con el tamaño organizacional, el diseño organizativo, el resultado organizacional o las barreras de entrada o salida de un mercado (Baysinger, Meiners y Zeithami, 1981).

En segundo lugar, la actividad económica se está viendo afectada en los últimos años por el fenómeno de la globalización, influyendo en el entorno competitivo de la mayoría de organizaciones (Churruca, Barrutia y Landeta, 1995). Con el fin de conseguir ajustarse a los cambios en las condiciones de su correspondiente entorno, las empresas deben inclinarse por desarrollar nuevos procesos de crecimiento. Con esto pueden vencer a la entropía a la que tienden muchas empresas asegurando su supervivencia.

Así, podemos indicar que la gestión del crecimiento es imprescindible para asegurar el desarrollo sostenido de la empresa. En otras palabras, crecer es necesario para tener éxito (Cuatrecasas, 1999).

Llegados a este punto, Penrose (1962) destaca algunas de las razones por las que las empresas no crecen. A saber: una dirección poco emprendedora, una dirección poco eficiente, capacidad insuficiente de aumentar el capital, incapacidad de adaptación a los cambios o mala suerte.

Muchas empresas entran en crisis por no saber gestionar el crecimiento ni lograr impulsarlo, no siendo el crecimiento un objetivo en sí mismo sino el medio para alcanzar los objetivos que la empresa imponga como la calidad, la rentabilidad o la internacionalización.

En este contexto, el crecimiento no parece ser uno de los objetivos más valorados cuando se habla de empresa familiar (Gallo y García Pont, 1989; Donckels y Fröhlich, 1991; Tagiuri y Davis, 1992; Cappuyns, 2000). De hecho, y como afirma Ward (1997, pág. 323), «según la percepción popular, las empresas familiares no crecen». No obstante, y como también sostiene este autor, estas firmas, con el fin de conseguir el crecimiento, deben tener en cuenta una serie de factores que presentan derivadas del ámbito familiar, a diferencia de aquéllas que no son familiares.

Así, introduciéndonos de lleno en las empresas de propiedad familiar, como afirman Davis y Stern (1981, pág. 223), «muchas familias que controlan negocios familiares encuentran difícil adaptarse a estas demandas de cambio tecnológico y del entorno. Algunas no son capaces de enfrentarse a las adaptaciones organizativas y de la familia requeridas y detienen el proceso evolutivo, a menudo con consecuencias desastrosas».

Existen muchas teorías sobre los motivos que explican por qué existe un gran número de empresas familiares que no crecen o qué afecta a su supervivencia a largo plazo. Por un lado, de manera general podemos destacar, para todas las empresas, la madurez de los mercados, el crecimiento de la competencia y la tecnología cambiante. Por otro lado, respecto a los motivos ligados al subsistema familiar, la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad o incluso de la familia puede afectar a la estrategia seguida por la compañía.

En este sentido, Gallo y Luostarinen (1991) nos muestran cómo el ciclo de vida de la empresa familiar puede dificultar un apoyo, por parte de la dirección de la misma, a una estrategia de crecimiento. Por una parte, se señala la influencia que ejerce en este sentido la última etapa de la primera generación, en la que el fundador generalmente se resiste a cambiar la orientación estratégica de la empresa y a rejuvenecer los miembros de la estructura de responsabilidades. Por otra parte, se hace hincapié en la crisis estructural asociada a la segunda generación en la que, después de prolongados períodos de desacuerdo en la asignación de responsabilidades entre algunos miembros de la familia, se llega a un consenso en el cual se propone no hacer cambios con el fin de que todo se mantenga en las mismas condiciones que cuando dominaba la primera generación. De hecho, Begley y Boyd (1986) indican que aquellas empresas dirigidas por el fundador crecen más rápidamente que aquellas dirigidas por el sucesor.

Asimismo, se dice que estas compañías tienden a ser más locales por las dificultades que representa el crecimiento en las mismas, tanto por la posible escasez de miembros de la familia dispuestos a aceptar funciones de responsabilidad dentro de la empresa, como por la limitación de recursos financieros que conlleva mantener la propiedad familiar (Barry, 1975; Gallo y García Pont, 1996). Además, también incluiríamos la resistencia a planificar esta expansión como un obstáculo a dicho crecimiento (Barry, 1975; Ward,

1997; Fiegenger *et al.*, 1996), afectando incluso al éxito de la empresa familiar (Levinson, 1971; Astrachan y Kolenko, 1994; Brown, 1995; Knight y Knight, 1993).

Una vez determinada la necesidad de crecimiento e introducidas las principales trabas que presentan estas empresas, éstas deben buscar entre las distintas opciones con las que pueden llevar a cabo dicha expansión. Debido al objetivo de este trabajo, nos centraremos a continuación en la internacionalización como estrategia de crecimiento.

Es mucha la literatura existente que resalta la incidencia de una serie de factores en el proceso de internacionalización, tanto en sus inicios, cuando se decide penetrar en mercados extranjeros, como a lo largo del mismo. Entre estos factores encontramos al tamaño empresarial, siendo numerosos los autores que coinciden en la proposición de que la variable tamaño tiene un impacto positivo en la decisión de alcanzar mercados internacionales (Cavusgil y Naor, 1987; Gripsrud, 1990; Alonso y Donoso, 1996; Lee y Habte-Giorgis, 2004); la experiencia en los mercados extranjeros, la cual también resulta ser un claro condicionante del avance en este proceso (Anderson y Gatignon, 1986; Kirpalani y MacIntoch, 1980; Aaby y Slater, 1989; Moon y Lee, 1990; Cazorla, 1997); o la disponibilidad de recursos y capacidades para dicho proceso, que también influyen, en mayor o menor medida, sobre el grado de compromiso de la empresa (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979), incluyendo aquí las capacidades comerciales o tecnológicas (Bonaccorsi, 1992). De este modo, las diferencias de comportamiento de las empresas o la dotación de recursos de las mismas explican la variabilidad del compromiso internacional de las empresas en una misma localización y sector, condicionando, a su vez, la estrategia de entrada.

Examinando estos factores para el caso de la empresa familiar, desde el punto de vista empírico no han sido muchas las investigaciones que han tratado este tema, encontrando pocos estudios que centren su atención en el proceso de internacionalización de las empresas familiares españolas. No obstante, a continuación se exponen algunas de las principales conclusiones encontradas.

Debido al carácter de las estrategias seguidas por las empresas familiares, frecuentemente orientadas a cubrir las necesidades de los clientes en los mercados locales donde actúan (Barry, 1975; Casado, *et al.*, 1997), estas empresas suelen ser más reacias a expandirse internacionalmente (Davis y Harveston, 2000). Sin embargo, la perspectiva a largo plazo que poseen puede hacer que se posicionen ventajosamente en los mercados globales (Okoroafo, 1999), y si realizamos comparaciones con las empresas no familiares, aquéllas que poseen un componente familiar iniciaron los procesos de exportación o internacionalización más tarde, con mayor lentitud (Donckels y Aerts, 1995; Fernández y Nieto, 2005) y los orientaron a mercados que de cara al largo plazo pueden considerarse estratégicamente menos importantes. De esta manera, se considera que la empresa familiar se comporta de manera más rígida que las empresas no familiares en el proceso de internacionalización, decantándose la primera más por la exportación que por la realización de inversiones directas en el extranjero (Gallo y Estapé, 1992). No obstante lo anterior, existen otros trabajos que argumentan la similitud en cuanto al grado de internacionalización entre medianas empresas familiares y no familiares (Casado *et al.*, 1997).

Respecto al tamaño de la empresa y la experiencia internacional, ambas variables parecen seguir la misma tendencia en ambos grupos de empresas, familiares y no familiares. Así, conforme avanzamos en el tamaño de las empresas, si comparamos entre empresas familiares y no familiares, el porcentaje de exportación suele asemejarse (Gallo y Estapé, 1992).

Además, también encontramos que un inadecuado nivel de tecnología parece ser una de las principales causas de rigidez de las empresas familiares respecto a su internacionalización, aunque se observa que existe un mayor nivel de internacionalización en las empresas con generaciones avanzadas y la tendencia a un apoyo en miembros de la familia que viven en otros países para disminuir su incertidumbre sobre lo internacional (Gallo y García Pont, 1996).

Atendiendo a todo lo expuesto, consideramos que resulta interesante profundizar en esas posibles similitudes o diferencias que pueden existir entre empresas familiares y no familiares a la hora de abordar su proceso de internacionalización. A ello dedicamos el resto del trabajo, comenzando por la metodología empleada en nuestro estudio empírico.

### 3. METODOLOGÍA EMPÍRICA

Con el fin de comparar a las empresas españolas familiares y a las no familiares respecto a su actividad internacional, y a través de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se obtuvo una población conformada por empresas españolas exportadoras, debido a la imposibilidad en España para conocer de forma fiable y *a priori* otros modos de entrada en los mercados extranjeros. Éstos fueron identificados posteriormente a través de las preguntas formuladas en el cuestionario que enviamos a una muestra de dicha población.

Del mismo modo, tampoco pudimos determinar con antelación el carácter familiar que presentaban algunas firmas, utilizando de nuevo la información extraída de algunas preguntas relacionadas con la propiedad y la dirección, para determinar si una empresa era familiar o no<sup>1</sup>. De esta manera, en este trabajo identificamos a la empresa como familiar si la mayoría de propiedad y dirección estaba en manos de una familia, siendo estos dos criterios, propiedad y dirección, los más comúnmente utilizados en los estudios que centran su atención en este tipo de compañías (Gallo y Sveen, 1991; Donckels y Aerts, 1995; Chua, Chrisman y Sharma, 2003; Graves y Thomas, 2004; Vallejo, 2005)<sup>2</sup>.

De las 7.783 empresas que componían la población, sólo 7.382 quedaron finalmente tras eliminar a aquellas que se encontraban en una situación que creímos podría dificultar la obtención de datos (empresas que se encontraban extinguidas, inactivas, en quiebra, en suspensión de pagos o disueltas). Además, dado que los resultados podían variar dependiendo del sector, sobre todo debido a la importancia de éste en el proceso de internacionalización (Diamantopoulos e Inglis, 1988), hemos estratificado la población atendiendo a los dos primeros dígitos del código CNAE.

A partir de aquí, debido al elevado número de empresas que podría englobar este trabajo y lo costoso que sería dirigirse a todas ellas, se pensó en escoger una muestra aleatoria

---

<sup>1</sup> Algunos trabajos que también han realizado esto de manera similar son Donckels y Aerts (1995), Gallo y García Pont (1989) y Chrisman, Chua y Steier (2002).

<sup>2</sup> A los dos anteriores criterios podemos sumar una tercera condición, propuesta por algunos autores, la cual se concreta en la voluntad de legar la empresa a futuros descendientes (Churchill y Hatten, 1987; Handler, 1989; Astrachan y Kolenko, 1994; Cabrera y García Falcón, 1999). No obstante, no hemos considerado dicho criterio debido a lo restrictivo que podría suponer la incorporación de dicho requisito en la identificación de estas compañías (Wall, 1998).

de la población. En este caso, asumiendo un 2% de error y teniendo en cuenta que la tasa media de respuesta en otros trabajos ronda el 5%, consideramos interesante elegir una muestra de unas 2.000 firmas, la cual se repartió siguiendo una *afijación proporcional* quedando como sigue: 60 del sector primario y extractivo, 1.068 del sector manufacturero, 60 del sector de la construcción, 606 del sector del comercio y 206 del sector servicios. La tabla 1 muestra esta afijación.

Tabla 1  
**Afijación proporcional de la muestra seleccionada**

Nombre agrupación	N.º de empresas	Proporción sobre la población	Afijación proporcional
Sector primario y extractivo	223	0.030	60
Sector manufacturero	3.943	0.534	1.068
Sector construcción	222	0.030	60
Sector comercio	2.235	0.303	606
Sector servicios	759	0.103	206
<b>Total</b>	<b>7.382</b>		<b>2.000</b>

Por último, respecto al proceso de recogida de datos, se optó por la encuesta por vía postal debido a la dificultad, desde un punto de vista geográfico, que suponía acceder a todas las empresas seleccionadas. Tras este proceso se obtuvieron 144 cuestionarios, lo cual supone una tasa de respuesta del 7.3%<sup>3</sup>. No obstante, de éstas, 4 llegaron incompletas y tuvieron que ser eliminadas, quedándonos finalmente una tasa de respuesta real del 7.1%. Asimismo, habría que indicar que el error real para la muestra final de 140 empresas (92 familiares y 48 no familiares) ha sido del 8.3%.

Para descartar la existencia de sesgo de no respuesta, realizamos varios análisis sin obtener diferencias significativas entre la población y la muestra atendiendo al sector y al tamaño de la empresa, medido éste último por el número de empleados.

#### **4. RESULTADOS: COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES**

En primer lugar examinamos el número de empresas correspondiente a cada una de las muestras, familiares (EF) y no familiares (ENF) (figura 1). Destacamos de esta figura que un total de 92 empresas poseen un carácter familiar (66% de la muestra), mientras que

<sup>3</sup> Tras eliminar de la muestra las empresas que nos contestaron que no exportaban (un total de 6 empresas) y aquellas cuya dirección correcta, tras la devolución de la carta enviada, no pudimos encontrar ya que muchas de ellas ya no existían (13 compañías), finalmente la muestra para calcular la tasa de respuesta quedó en 1981 compañías.

48 son ENF (34%). Atendiendo a estos datos, y extrapolando a la población total, podemos indicar que más del 65% del entramado empresarial español exportador se podría considerar familiar, con un error del  $\pm 8.3\%$ .

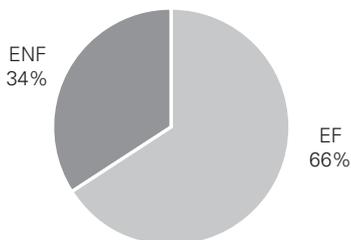


Figura 1

**Proporción de empresas familiares y no familiares en la muestra**

Una vez conocemos qué compañías son familiares y cuáles no, pasamos a compararlas en función de las que han realizado inversiones directas en el exterior (IDE's) y las que no lo han hecho (figura 2). Se observa que no existen diferencias en cuanto a esta variable, de tal forma que podemos decir que el compromiso internacional de ambos grupos de empresas es muy similar, ya que en ambos grupos, el porcentaje de empresas que poseen IDE's ronda el 25%.

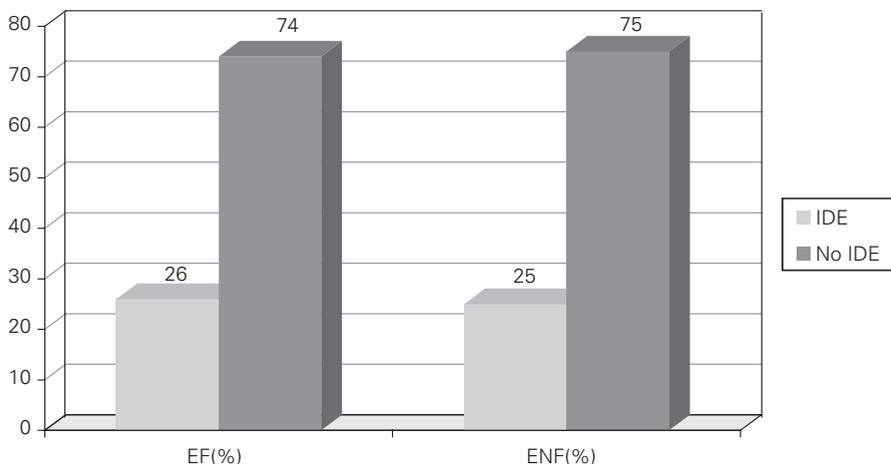


Figura 2

**Comparación entre EF's y ENF's en función de la realización de IDE's**

Asimismo, si nos fijamos en determinadas variables que pueden afectar al compromiso internacional de las empresas, como son el tamaño (considerando el número de empleados), las capacidades tecnológicas y comerciales (aproximadas por los gastos en investigación y desarrollo, y los gastos en publicidad, respectivamente) o la experiencia (tanto respecto a los años de actividad internacional como al número de países donde se tiene actividad), podemos destacar algunas cuestiones (tabla 2).

Tabla 2

**Comparación de medias respecto a determinadas variables que afectan al comportamiento internacional de las EF y las ENF (prueba *t* de Student)**

Variable	EF	ENF	Diferencia medias
Tamaño (número de empleados)	46.87	72.80	-25.93
Gastos en Investigación y Desarrollo (%)	3.99	3.89	0.10
Gastos en publicidad (%)	4.11	1.9	2.21*
Experiencia			
— años	16.42	16.08	0.35
— países	13.91	14.89	-0.98

\*  $p < 0.01$ .

Entre todas las variables consideradas, destacamos que únicamente el porcentaje de los gastos en publicidad sobre las ventas totales es significativo, de tal forma que podemos decir que este porcentaje es superior en el caso de las empresas catalogadas como familiares.

En la parte teórica mencionábamos al nivel tecnológico como un posible factor de rigidez ante la internacionalización. Hemos querido recoger las capacidades tecnológicas de la empresa a través del porcentaje de gastos en investigación y desarrollo sobre las ventas. En este sentido, no encontramos una deficiencia tecnológica en el caso de las empresas familiares de la muestra comparándolas con el resto, y esto puede haber motivado un compromiso internacional similar teniendo en cuenta como variable las inversiones directas en el exterior realizadas por ambos grupos de empresas.

Profundizando en el tamaño de la EF en comparación con las no familiares, aunque la diferencia de medias para el total de la muestra no ha resultado estadísticamente significativa, la figura 3 nos muestra una serie de características. En primer lugar, se destaca una clara diferencia en el grupo de las microempresas (menos de 10 trabajadores). En este caso, las EF superan el triple de las no familiares. Tanto el segmento de pequeñas (entre 10 y 49 trabajadores) como de grandes empresas (250 o más trabajadores) son similares para ambos grupos. No obstante, de nuevo observamos diferencias en el segmento de las medianas empresas (entre 50 y 249 trabajadores). Podemos decir que las ENF's casi doblan a las familiares. Derivado de todas estas observaciones, subrayamos el pequeño tamaño de las EF's de la muestra, de la cual casi un 75% se catalogan como microempresas o pequeñas empresas.

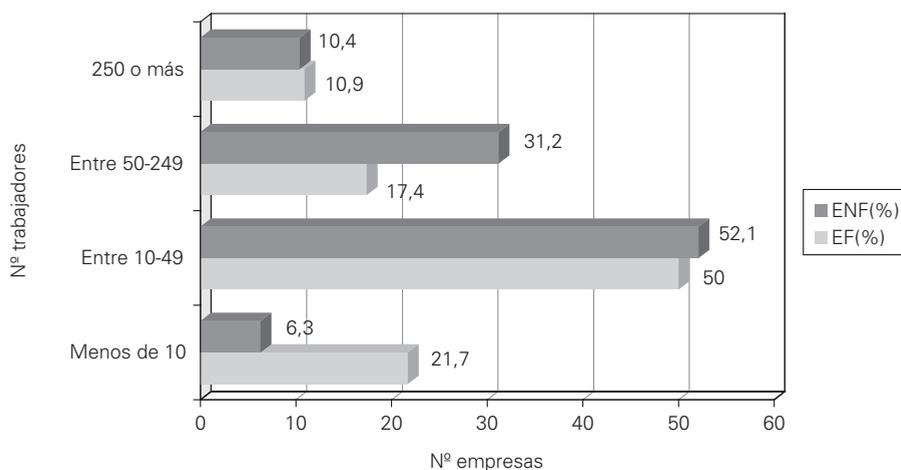


Figura 3

**Comparación de las EF's y las ENF's en función del tamaño empresarial**

Por otro lado, si nos fijamos en la media de la propensión exportadora (porcentaje que suponen las ventas exteriores respecto a la facturación total) distinguiendo entre las categorías asignadas al tamaño empresarial, la tabla 3 nos revela algunas cuestiones interesantes.

Tabla 3

**Comparación de medias de la propensión exportadora entre las EF y las ENF (prueba t de Student)**

Tamaño	EF	ENF	Diferencia medias
Menos de 10 trabajadores (microempresas)	35.57	56.66	-21.08
Entre 10-49 trabajadores (pequeñas empresas)	42.31	27.20	15.11**
Entre 50-249 trabajadores (medianas empresas)	38.18	46.92	-8.74
Más de 250 trabajadores (grandes empresas)	52.70	21	31.70*
Muestra total	41.31	34.29	7.01

\* p < 0.10.  
 \*\* p < 0.05.

Observamos que tanto las pequeñas como las grandes empresas familiares presentan un porcentaje de ventas en el extranjero sobre las ventas totales superior. Siendo sólo estos grupos de empresas los que presentan una diferencia de medias estadísticamente significativa e indicándonos que las empresas familiares exportan más que las no familiares cuando su tamaño es pequeño o cuando poseen más de 250 trabajadores.

De otro lado, la experiencia internacional también ha sido otra variable empleada para la comparación. Aunque la prueba *t de Student* no ha resultado significativa para los dos grupos en conjunto, utilizando los años que la empresa opera en el extranjero y los países en los que está presente, podemos observar algunas diferencias en algunos tramos (figura 4).

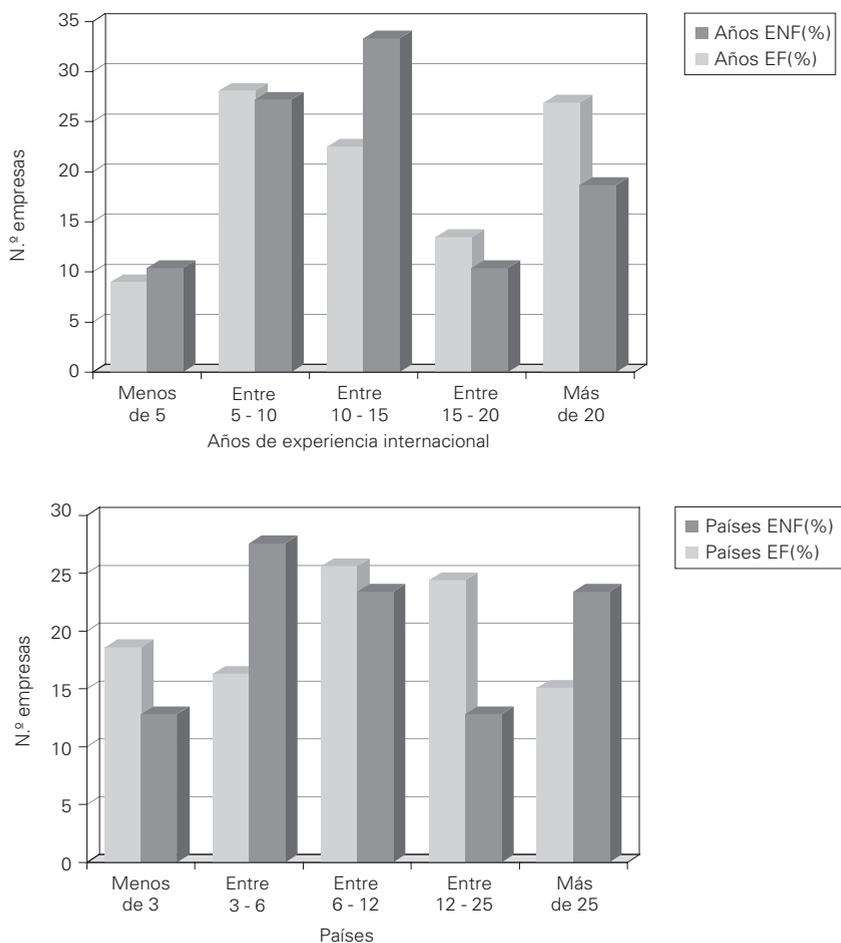


Figura 4

**Comparación de las EF's y las ENF's en función de la experiencia internacional medida en años y países**

Por una parte, la figura anterior nos muestra que, en tres tramos, atendiendo a los años operando en los mercados extranjeros, el número de empresas es superior en el grupo de EF's. La diferencia más importante se observa cuando la empresa posee más de 20 años de experiencia. No obstante, entre 10 y 15 años son las ENF's las más repre-

sentadas. Si consideramos a los países, la segunda medida de la experiencia, los datos difieren respecto a los observados con los años. Las EF's predominan si contemplamos la presencia en menos de 3 países o entre 6 y 25. En los tramos que comprenden la presencia entre 3 y 6 países o en más de 25 son las ENF las que presentan un mayor número de firmas.

Por último, examinaremos la distribución sectorial de ambos grupos, para ver si existen diferencias.

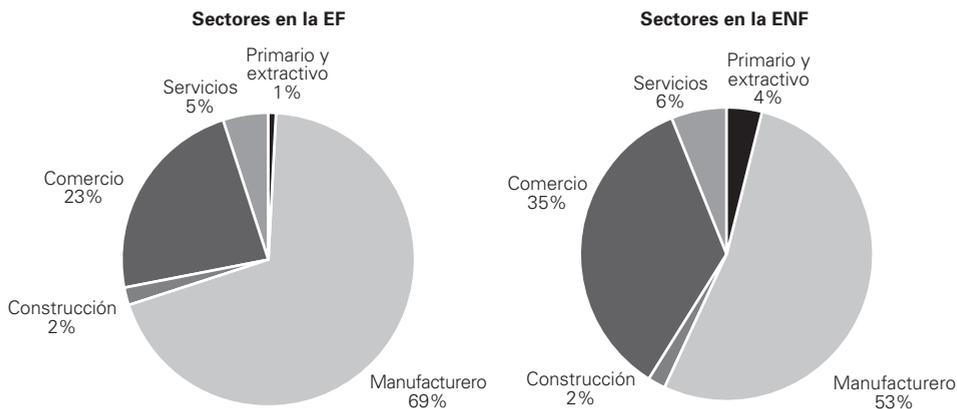


Figura 5

#### Comparación de las EF's y las ENF's en función del sector en el que se encuadren

Si bien el sector de la construcción y el sector servicios tienen un porcentaje similar, la primera disparidad aparece con el sector primario y extractivo. En éste vemos que mientras que las EF's sólo tienen un 1% de empresas en ese sector, las ENF's están representadas en un 4%. En el sector manufacturero también encontramos diferencias. Un 16% más de EF's pertenecen a este sector si lo comparamos con las ENF's. Y, por último, también observamos que el montante de empresas en el sector del comercio es bastante mayor en el caso de las ENF's, aproximadamente un 12%.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos destacado la importancia que tiene el crecimiento en las empresas y en particular en las empresas familiares, centrándonos en el proceso de internacionalización que siguen las mismas. Así, estas compañías familiares deben considerar las estrategias de crecimiento para mantener su competitividad y para promover la continuidad y la unidad familiar.

En este sentido, se han examinado determinadas variables de forma comparativa con el fin de poder establecer un marco que nos permita en un futuro seguir investigando en mayor profundidad en esta línea.

Con todo ello destacamos que las empresas familiares, frente a la no familiares, presentan un compromiso internacional similar, medido tanto a través del número de inversiones directas en el exterior como mediante la propensión exportadora. No existe una clara diferencia respecto al nivel tecnológico, recogido a través del porcentaje de gastos en investigación y desarrollo, pero sí en cuanto a las capacidades comerciales, aproximadas mediante el porcentaje de gastos en publicidad, ya que resultan superiores en las EF. Y, a pesar de que las EF se concentran en el segmento de las microempresas y las pequeñas empresas, son éstas últimas y las grandes EF las que más exportan, frente a las ENF. Por otro lado, no se han observado diferencias significativas en cuanto a los niveles de experiencia. Respecto a la distribución sectorial, encontramos más EF's en el sector manufacturero y más ENF en el comercial.

Como principal aportación, podemos destacar que este trabajo contribuye o complementa la todavía muy escasa literatura española relacionada con el proceso de internacionalización y las empresas familiares (Gallo y Luostarinen, 1991; Gallo y García Pont, 1996; Gallo y García Pont, 1998; Gallo y Cappuyns, 1999; Gallo, Ariño, Mañez y Cappuyns, 2002), siendo incluso menor el número de publicaciones que realizan comparaciones entre las empresas familiares y las no familiares (Gallo y Estapé, 1992; Fernández y Nieto, 2005; Casillas y Acedo, 2005; Menéndez, 2005).

Entre las limitaciones de este trabajo resaltamos que, a pesar de las ventajas que se asocian a la encuesta por vía postal, el principal inconveniente se relacionaría con el número de respuestas. No obstante, habría que indicar que el porcentaje alcanzado es similar a otros trabajos realizados en esta línea. De otro lado, respecto a la definición considerada de empresa familiar, los resultados obtenidos dependen del criterio adoptado a la hora de su identificación, por lo que si se hubiera optado por otro distinto los resultados podrían haber sido diferentes.

Por último, con el fin de seguir trabajando y profundizando en el proceso de internacionalización de este tipo de compañías, en un futuro podríamos plasmar determinadas relaciones o centrarnos en algunos de los segmentos de empresas que hemos detectado. O, incluso, indagar en el comportamiento de aquellas empresas que poseen un carácter familiar y cómo éste puede variar respecto al resto de firmas en el ámbito internacional, en cuestiones tales como países de destino elegidos, estrategias de entrada empleadas o niveles de rentabilidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.-E.; SLATER, S. F. (1989): «Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88». *International Marketing Review*, Vol. 6, n.º 4, pp. 7-26.
- ALONSO, J. A.; DONOSO, V. (1996): «La internacionalización como estrategia competitiva de las pyme». En el Informe Anual IMPI (1995): *La pequeña y mediana empresa en España*, Madrid.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, n.º 3, pp. 1-26.
- ASTRACHAN, J. H.; KOLENKO, T. A. (1994): «A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices». *Family Business Review*, Vol. 7, n.º 3, pp. 251-262.
- BARRY, B. (1975): «The Development of Organization Structure in the Family Firm». *Journal of General Management*, Vol. 3, n.º 1, pp. 42-60.

- BAYSINGER, B. D.; MEINERS, R. E.; ZEITHAMI, C. P. (1981): *Barriers to Corporate Growth*. Lexington, MA: Lexington.
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. (1986): «Executive and Corporate Correlates of Financial Performance in Smaller Firms». *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, n.º 2, pp. 8-15.
- BIRLEY, S. (1987): «New Ventures and Employment Growth». *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, n.º 2, pp. 155-165.
- BONACCORSI, A. (1992): «On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity». *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n.º 4, pp. 605-635.
- BROWN, R. (1995): «Family Business: Rethinking Strategic Planning». *Paper presented at the 40th Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.
- CABRERA, M. K.; GARCÍA FALCÓN, J. M. (1999): «La empresa familiar: Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, n.º 1, pp. 7-29.
- CAPPUYNS, K. (2000): «Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 23, pp. 22-32.
- CASADO, F.; MERINO, F.; SALAS FUMÁS, V.; SOLÉ, J. (1997): «Eficiencia de las empresas familiares industriales en España». *Barcelona Management Review*, n.º 4, pp. 42-52.
- CASILLAS, J.C.; ACEDO, F.J. (2005): «Internationalisation of Spanish Family SMEs: An analysis of Family Involvement». *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, n.º 2, pp. 134-151.
- CAVUSGIL, S. T.; BILKEY, W. J.; TESAR, G. (1979): «A Note on the Export Behavior of Firms: Exporters Profiles». *Journal of International Business Studies*, Vol. 10, n.º 1, pp. 91-97.
- CAVUSGIL, S. T.; NAOR, J. (1987): «Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity». *Journal of Business Research*, Vol. 15, n.º 3, pp. 221-235.
- CAZORLA, L. (1997): «La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes». *Información Comercial Española*, n.º 761, pp. 49-66.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. (2002): «The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, n.º 4, pp. 113-130.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. (2003): «Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers». *Family Business Review*, Vol. 16, n.º 2, pp. 89-107.
- CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. (1987): «Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses». *American Journal of Small Business*, Vol. 12, n.º 2, pp. 53-66.
- CHURRUCA, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J. (1995): «Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 66, pp. 30-39.
- CUATRECASAS, E. (1999): «Estrategias para crecer en la empresa familiar». *Jornada de trabajo Organización y expansión de la empresa familiar*. Empresa Familiar de Castilla y León.
- DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. (2000): «Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business». *Family Business Review*, Vol. 13, n.º 2, pp. 107-120.
- DAVIS, P. S.; STERN, D. (1981): «Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective». *Human Relations*, Vol. 34, n.º 3, pp. 207-224. En GALLO, M. A. (1996): *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. (1988): «Identifying Differences Between High- and Low-Involvement Exporters». *International Marketing Review*, Vol. 5, n.º 2, pp. 52-60.
- DONCKELS, R.; AERTS, R. (1995): «Internationalization and Ownership: Family Versus Non-Family Enterprises». *Proceeding of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.

- DONCKELS, R.; FRÖHLICH, E. (1991): «Are Family Business Really Different? European Experience from STRATOS». *Family Business Review*, Vol. 4, n.º 2, pp. 149-160.
- DURÁN HERRERA, J. J. (1977): *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Pirámide, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. (2005): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 22, pp. 107-126.
- FIEGENER, M. K.; BROWN, B. M.; PRINCE, R. A.; FILE, K. M. (1996): «Passing on Strategic Vision. Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms». *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, n.º 3, pp. 15-26.
- GALLO, M. A.; ARIÑO, A.; MÁÑEZ, I.; CAPPUYNS, K. (2002): «Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar». *Documento de Investigación n.º 477*, IESE.
- GALLO, M. A.; CAPPUYNS, K. (1999): «La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 16, pp. 38-44.
- GALLO, M. A.; ESTAPÉ, M. J. (1992): «Internacionalización de la Empresa Familiar (Exploración de las diferencias con empresas no familiares)». *Documento de investigación n.º 230*, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1989): «La empresa familiar en la economía española». *Papeles de Economía Española*, n.º 39, pp. 67-85.
- GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1996): «Important Factors in Family Business Internationalization». *Family Business Review*, Vol. 9, n.º 1, pp. 45-59.
- GALLO, M. A.; GARCÍA PONT, C. (1998): «La proyección internacional de la Empresa Familiar». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 11, pp. 41-45.
- GALLO, M. A.; LUOSTARINEN, R. (1991): «Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares». En GALLO, M. A.; FONT, V. (1993): *La Empresa Familiar 4*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- GALLO, M. A.; SVEEN, J. (1991): «Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors». *Family Business Review*, Vol. 4, n.º 2, pp. 181-190.
- GRAVES, C.; THOMAS, J. (2004): «Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective». *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, n.º 1, pp. 7-27.
- GRIPSRUD, G. (1990): «The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan». *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, n.º 3, pp. 469-485.
- HANDLER, W. C. (1989): «Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses». *Family Business Review*, Vol. 2, n.º 3, pp. 257-276.
- KIRPALANI, V. H.; MACINTOSH, N. B. (1980): «International Marketing Effectiveness of Technology Oriented Small Firms». *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, n.º 3, pp. 81-90.
- KNIGHT, R. A.; KNIGHT, L. G. (1993): «Planning: The Key to Family Owned Business Survival». *Management Accounting*, Vol. 74, n.º 8, pp. 33-34.
- LEE, J.; HABTE-GIORGIS, B. (2004): «Empirical Approach to the Sequential Relationships Between Firm Strategy, Export Activity, and Performance in U.S. Manufacturing Firms». *International Business Review*, Vol. 13, pp. 101-129.
- LEVINSON, H. (1971): «Conflicts that Plague Family Businesses». *Harvard Business Review*, Vol. 49, n.º 2, pp. 90-98.
- MENÉNDEZ, S. (2005): «Growth and Internationalisation of Family Businesses». *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, n.º 2, pp. 122-133.
- MOON, J.; LEE, H. (1990): «On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics». *International Marketing Review*, Vol. 7, n.º 5, pp. 16-26.
- OKOROAFU, S. C. (1999): «Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.». *Family Business Review*, Vol. 12, n.º 2, pp. 147-158.

- PENROSE, E. T. (1962): *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ed. Aguilar, S.A., Madrid. Traducción del libro *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: John Wiley & Sons, 1959.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. (1992): «On the Goals of Successful Family Companies». *Family Business Review*, Vol. 5, n.º 2, pp. 105-117.
- VALLEJO, M.C. (2005): «Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, n.º 3, pp. 151-171.
- WALL, R. A. (1998): «An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm». *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, n.º 2, pp. 24-32.
- WARD, J. L. (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices». *Family Business Review*, Vol. 10, n.º 4, pp. 323-337.