

17

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: MODOS DE ENTRADA, RECURSOS Y CAPACIDADES*

Jorge Moreno Gómez**

Recibido: Agosto 29 de 2010

Aceptado: Septiembre 27 de 2010

RESUMEN

En este trabajo se realiza una descripción de las estrategias, recursos y capacidades, así como la problemática de la empresa familiar en su proceso de internacionalización. Dichas descripciones se llevan a cabo a partir de trabajos de investigación teóricos y empíricos, que nos permiten conocer y tener mayor comprensión al abordar estos dos campos del conocimiento tan complejos. Este escrito se desarrolla a partir

de una revisión de literatura de artículos sobre la temática descrita anteriormente. Resultados de esta revisión nos permitieron identificar las fortalezas, debilidades, los puntos a favor y en contra de la empresa familiar al pensar e iniciar su proceso de internacionalización.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Empresa familiar, Estrategias internacionalización, Gobierno corporativo.

* El artículo es producto de una revisión de literatura realizada dentro de una asignatura Empresa Familiar de estudios de doctorado. Grupo Administración Social.

** Ingeniero Civil, Especialista en Gerencia de Proyectos de Construcción, Magister en Administración, Estudiante de Doctorado. Vicerrector de Extensión.



INTERNATIONALIZATION OF THE FAMILY BUSINESS: MODES, RESOURCES AND SKILLS

Jorge Moreno Gómez

ABSTRACT

In this paper a description of the strategies, resources and capabilities, as well as the problems of the family business in its internationalization process. These descriptions are made from theoretical and empirical research, that let us know and have a greater understanding in dealing with these two fields of knowledge as complex. This paper was developed from a literature review

of articles on the topic above. Results of this review allowed us to identify strengths, weaknesses, pros and cons of family businesses and start thinking about the process of internationalization.

KEY WORDS

Internationalization, Family business, Internationalization strategies, Corporate governance.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa ha entrado en el mercado mundial mediante la internacionalización, es decir la explotación de sus productos únicos y de los conocimientos a nivel mundial de una base nacional. La globalización de los mercados está haciendo desaparecer las barreras entre los distintos países e incrementando la competencia entre las diferentes empresas, originando un mayor comercio internacional.

El objetivo de este trabajo es realizar la descripción de las estrategias, recursos y capacidades y la problemática de la empresa familiar en su proceso de internacionalización. Este trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo presentamos la importancia de la empresa familiar y su definición. En el segundo capítulo analizamos los aspectos fundamentales de la internacionalización de la empresa familiar, identificando sus fortalezas, debilidades y problemática. En el tercer capítulo, analizaremos y describiremos las tres dimensiones que forman parte del proceso de la internacionalización. En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones del trabajo. Finalmente, el quinto capítulo se muestra futuras líneas de investigación.

La metodología utilizada para este trabajo teórico, fue una revisión de la literatura en artículos relacionados con la temática de estudio en las principales revistas y libros en el campo de la economía de la empresa. Los artículos fueron obtenidos a través de la base de datos, utilizando las palabras claves del tema de investigación y en las siguientes revistas: *Family Business Review*, *Journal of Management*, *Journal of International Business Studies*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management of Journal*, *Journal of Business Research*, *Small Business Economics*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Academy of Management Journal*, *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, *Research in Global Business Management*, *Journal of Small Business*, *Actualidad Económica*, *International Journal of Globalisation and small business*, *Harvard-Deusto Business Review*, entre los años 1976 y 2008.

I. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es la organización económica más antigua del mundo. Su historia inicia con la revolución industrial en el siglo XVIII y a través del tiempo ha adquirido mucha importancia por su contribución a la economía de los países en el mundo. No es fácil medir el peso de la empresa familiar en la economía de un país. Christman, Chua y Sharma (2003), han declarado que la economía de la mayoría de los países está dominada por la empresa familiar. Además, se ha demostrado empíricamente que la mortalidad de las empresas familiares es un 50% inferior al resto de las otras empresas y presentan una mayor estabilidad de empleo que en cualquier otro tipo de empresa (Gallo, 1995; Sharma y Rao, 2000).

A nivel mundial entre el 65% y el 80% de las empresas son de carácter familiar (Dreux, 1990; Gersick *et al.*, 1997), generan entre el 40 y el 60% del PIB (Kets De Vries, 1993; Gómez-Mejía *et al.*, 2001) y el 50% de los empleos en Estados Unidos; el 65% del PIB y el 65 % del empleo en la Unión Europea (Donckeles y Fröhlich, 1991; Galve y Salas, 2003) y el 65% del PIB y el 60% del empleo en España.

Conscientes de su importancia en el campo empresarial en España, este tipo de sociedades vienen trabajando para conseguir la aprobación de unos estatutos en los que se encuentren plasmadas sus particularidades. Este reconocimiento de la empresa familiar de forma jurídica supone desarrollar un modelo propio (Casado, 2003). En caso de que esto ocurriese, la empresa familiar generaría una nueva modalidad jurídica y permitiría una fácil identificación de ellas; de esa manera, se podría conocer cuántas empresas familiares existen en España y facilitaría la realización de estudios más profundo en este campo del conocimiento.

I.1 ¿Qué es la empresa familiar?

Contradictoriamente y a pesar de los estudios

adelantados, no existe una definición de empresa familiar universalmente reconocida o aceptada, pues el término, en muchas ocasiones, es confundido con la connotación de “pequeñas y medianas empresas”, SMEs, ante el desconocimiento de la existencia de grandes empresas familiares. Numerosos autores coinciden en varios conceptos y variables que incluyen en la definición, pero al final se encuentran con algunas diferencias que no permiten la unificación de criterios en uno solo.

La gran mayoría de ellos coinciden en que toda empresa familiar se soporta en tres dimensiones fundamentales: propiedad (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), poder o gobernabilidad (Barnes y Hershon, 1976) y sucesión (Ward, 1987). Algunos autores la definen como la organización en la que la familia posee una mayor participación accionaria y/o representación e influencia en los órganos de gobierno y sucesión a través del tiempo a la siguiente generación, en la cual podemos identificar cada una de las dimensiones conformadas por la propiedad, control familiar de la dirección y transferencia generacional (Handler, 1989a; Aragonés Signes, 1992; Astrachan y Kolenko, 1994; Gallo, 1997; Sharma, Christman y Chua, 1997).

La primera dimensión supone que la propiedad de la empresa está controlada mayoritariamente por una o varias familias. La segunda dimensión de la dirección se refiere a que en la mayoría de empresas de esta naturaleza, algún miembro de la familia ocupa un cargo directivo o una silla en el consejo de administración. Y la tercera dimensión hace referencia a la continuidad de la empresa a lo largo de los años. Así, para Ward (1987) es precisamente esta transferencia a la siguiente generación de una familia la que define la empresa familiar.

2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los estudios sobre la internacionalización de la empresa familiar son escasos (Gallo y García-Pont, 1996; Okorafo, 1999; Davis y Harveston,

2000) y muestran que iniciaron su proceso de internacionalización mucho tiempo después de constituidas.

La internacionalización es el proceso mediante el cual las empresas aumenten de forma directa o indirecta su participación en transacciones internacionales, a través de la negociación y comercialización de sus productos con empresas de otros países (Beamish, 1990). Esta expansión internacional se basa en la oportunidad de explotación en el exterior de ventaja competitiva que tiene la empresa en el mercado nacional.

Muchas son los factores que llevan a una empresa familiar a considerar la internacionalización, en esto son similares a las otras organizaciones no familiares y responden a las necesidades de diversificar riesgos, de buscar nuevos mercados a donde comercializar sus productos, debido a la madurez y estancamiento de ellos en el mercado nacional y busca aprovechar la economía de escala, colocando el excedente de sus productos, atendiendo un número mayor de consumidores.

Sin embargo, las empresas familiares se ven afectadas por una serie de factores que pueden dificultar o favorecer el proceso de la internacionalización de la empresa familiar (Fernández y Nieto, 2002). Algunos factores que dificultan el proceso de internacionalización son: la selección de los miembros del consejo administrativo y directivos, cuestión que puede limitar de alguna forma la expansión de la empresa, ya que es posible que ellos no cuenten con las competencias y la experiencia internacional requerida (Gallo y García-Pont, 1996). Además, las preferencias de las familias por mantener el control de la compañía, la limitación de recursos y la menor tendencia de trabajar con estrategias orientadas al crecimiento y una visión de trabajo más hacia dentro que hacia fuera, son otros factores que pueden dificultar la internacionalización.

Por otra parte, las empresas familiares están menos preparadas para exportar e implementar las estrategias de internacionalización, debido a

las estructuras complejas, los controles formales y una descentralización de la toma de decisiones. Las empresas familiares son más conservadoras y adversas al riesgo, ya que todo su patrimonio se encuentra comprometido en ella.

Finalmente, la falta de recursos financieros dificulta el acceso a los mercados extranjeros, sobre todo si son PYMES y familiares, porque no tienen la capacidad y en algunos casos la disposición de ampliar el capital, con el objetivo de evitar la entrada de nuevos accionistas.

Por estas razones, la falta de incentivos y los problemas que genera realizar una expansión internacional, teniendo en cuenta que es un proceso complejo, costoso y que supone una pérdida del control del dinero, es que las empresas familiares no opten por este tipo de estrategia.

Sin embargo, no todo es negativo para la internacionalización de la empresa familiar, hay factores que favorecen el proceso, el compromiso de los miembros de la familia en la empresa, la perspectiva a largo plazo que tiene la familia y la tendencia a la continuidad. La centralidad de la toma de decisiones en miembros de la familia y la flexibilidad de este tipo de organizaciones permite que estas se adapten con mayor rapidez ante los cambios continuos del entorno.

La incorporación de nueva generaciones a la empresa, es otro factor que empuja la expansión de la organización hacia mercados internacionales, al querer demostrar que tienen capacidad para hacerse cargo e independencia y por lo que se mostrarán más propensos al cambio. Esta incorporación supone nuevas oportunidades de generar valor y resultar en beneficios para la organización. Además, es previsible que la segunda generación esté mejor preparada en aspectos internacionales (estudios en el extranjero, idiomas, viajes, etc.), lo que animará al proceso de expansión (Fernández y Nieto, 2002).

Por otra parte, las alianzas estratégicas con otras empresas facilitan la internacionalización de las PYMES en general, incluyendo la empre-

sa familiar (Gallo y García-Pont, 1996). A través de estas alianzas se pueden compartir recursos, costos financieros de los socios y nueva información (Lu y Beamish, 2001).

3. ENFOQUE TEÓRICO INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La internacionalización de la empresa familiar no puede ser abordada por su complejidad desde un solo punto de vista, ya que se refiere a un fenómeno en el que participan muchas dimensiones y que por tanto requiere un análisis integral. En esta revisión de literatura realizaremos un análisis a partir de las siguientes dimensiones: primero está la empresa familiar y todas las fortalezas, debilidades y problemáticas propias de su naturaleza. Segundo, la estrategia del modo de entrada a los mercados internacionales, ya sea vía exportaciones, alianzas estratégicas, Joint Ventures o adquisiciones y tercero, la capacidad con la que cuenta la empresa basadas en sus recursos y capacidades, tanto tangibles como intangibles.

A continuación realizaremos una descripción detallada de cada una de estas dimensiones, las cuales son importantes en cuanto a integración e interacción con el objetivo de lograr acceder a los mercados internacionales exitosamente.

3.1 Dimensión: empresa familiar

Revisando la literatura sobre empresa familiar e internacionalización nos encontramos con escasa investigación existente que haya abordado estos temas de manera conjunta. En las investigaciones halladas, la mayoría son de tipo empírico y han realizado análisis del impacto de la propiedad y la gobernabilidad en este tipo de empresas frente al proceso de la internacionalización, factores familiares que afectan el compromiso con la internacionalización entre otros temas. A continuación describiremos las investigaciones que solamente se relacionan con la gobernabilidad, propiedad, características gerenciales, efecto familiar; debido que en los incisos siguientes abor-

daremos temas como las estrategias, recursos y capacidades.

Gallo y Sveen (1991), realizaron uno de los primeros trabajos en el que trataron esta temática de forma conjunta, en donde ellos analizaban los factores que facilitaban y limitaban la internacionalización de la empresa, dando como resultados que las empresas familiares son más lentas en el proceso de internacionalización que las no familiares e identifican una serie de factores que impulsan y limitan el proceso, como la estrategia y los objetivos, la estructura y los sistemas organizativos, la cultura, la etapa en la que está evolucionando y la orientación profesional de la empresa.

Otra investigación realizada por Gallo y García (1996), analizan unos factores que influyen en el proceso de la internacionalización, integrándolos con factores específicos de la empresa familiar. Los resultados de la investigación concluyeron, que las empresas familiares no están inclinadas hacia la internacionalización. En caso de cambio, la evidencia nos indica que en la segunda o tercera generación modifica sus objetivos internos e inicia su proceso de internacionalización con la vinculación de las nuevas generaciones a la empresa.

De otra parte Davis y Harveston (2000), abordan el estudio de la internacionalización enfocándose en las competencias y formación del fundador y sobre el comportamiento de las tecnologías en el proceso de internacionalización de la empresa familiar. Este trabajo empírico utilizó como base la información suministrada por 1.078 empresas de los Estados Unidos e indicaron que había una relación positiva entre el nivel de formación del fundador, el nivel de internacionalización y el uso de la tecnología por medio del Internet se relacionaban positivamente con el crecimiento y la internacionalización de la empresa.

Según el modelo propuesto por Casillas y Acevedo (2005), en su estudio empírico con 222 empresas familiares españolas, buscan analizar

el nivel de implicación familiar en la internacionalización de la empresa, junto a unos factores internos y externos. Los resultados nos indican que la implicación de la familia juega un papel de mediación cuando se considera el proceso de internacionalización de la empresa.

Otro estudio empírico realizado por George *et al.*, (2005), analiza el comportamiento de las estructuras de propiedad de 889 empresas suecas y su aversión al riesgo y sus esfuerzos para internacionalizarse. Definiendo la estructura de propiedad, si el director es interno (familiar) o externo (no familiar). Los datos revelan que los propietarios internos (directores con relación familiar) tienen aversión al riesgo y al proceso de la internacionalización, en cambio los propietarios externos son propensos al riesgo y a la internacionalización.

Zahra, Neubaum y Naldi (2007), estudian el efecto de la propiedad y el sistema de gobierno de la empresa influye significativamente en el desarrollo del conocimiento, basado en los recursos necesarios para la internacionalización, tomando como base 384 empresas de los Estados Unidos. Los datos dan como resultado una relación positiva entre la propiedad y el sistema de gobierno en la consecución y aumento de recursos para la empresa. También los datos nos indican que cuando la dirección de la empresa está en manos de un director externo, esta relación es aun más acentuada.

Finalmente, Fernández y Nieto (2006), desarrollaron el trabajo Impacto de la propiedad y la participación internacional de las PYMES, donde analizan los diferentes tipos de propiedad y los relacionan con las estrategias de internacionalización, realizando una comparación entre las empresas familiares y no familiares utilizando una muestra de las PYMES españolas. Los resultados muestran que la internacionalización es negativa con relación a la propiedad de la familia y positiva con la propiedad de empresa. Además, los datos nos arrojan que la presencia de un grupo corporativo dentro de la empresa incrementa la internacionalización. Estos resultados apoyan la idea

que el tipo de propiedad influye en la decisión de internacionalización de las empresas.

Los resultados de las investigaciones anteriormente descritas confirman las peculiaridades de la empresa familiar. Se han logrado identificar cuáles son los puntos que más afectan el proceso de la internacionalización y en algunos casos su supervivencia. Es importante resaltar que la familia ejerce influencia en la toma de decisiones de la empresa, las cuales afectan su desempeño rutinario y su futuro.

Entre los puntos que afectan el proceso de internacionalización o cualquier proyecto que involucre a la familia están los factores internos de la organización, las actitudes y competencias de los gerentes y miembros de la familia que forman parte de la empresa, el proceso de cambio generacional y su planificación, entre otros. Mientras que estos puntos de quiebre no se logren alinear y darle el manejo empresarial requerido, resultará muy difícil que la empresa familiar surja y adquiera una posición importante en los mercados globales.

3.2 Dimensión: Estrategia modos de entrada a mercados internacionales

3.2.1 Exportaciones

Con respecto a los diferentes modos de entrada en los mercados internacionales podemos hablar de exportaciones, alianzas estratégicas, Joint Ventures o adquisiciones. De acuerdo a la estrategia seleccionada del modo de entrada, de esa manera serán los compromisos que adquiera y comprometa la empresa familiar en cuanto a recursos, capacidades, riesgo, estructura organizacional, y el control del proceso.

La investigación en la internacionalización de la pequeña empresa mediante las exportaciones como modo de entrada a los mercados internacionales cuenta con una amplia literatura que se ha dedicado a estudiar este fenómeno, ejemplo de ellos es la Teoría de las Etapas de la Internacionalización (Leonidou y Katsikeas, 1996), y las investigaciones sobre las diferencias de las em-

presas exportadoras y no exportadoras (Baird, Lyles y Orris, 1994), entre otras.

De acuerdo con la Teoría de las Etapas de la Internacionalización, los autores concluyen que el proceso exportador está basado en tres fases: el compromiso previo, la fase inicial de exportación y la fase avanzada de exportación. La primera se refiere a las firmas que están activas en el mercado nacional, pero no exportan. La segunda se refiere a las empresas que esporádicamente o experimentalmente realizan alguna actividad de exportación, pensando en un futuro ingresar en ella. La tercera fase considera a las empresas que están activamente y comprometidas con las exportaciones.

La Teoría de las Etapas de la Internacionalización sugiere que las empresas que emprendan la actividad exportadora deben realizarlo de forma incremental, con el objetivo de adquirir experiencia, ganar información y *Know How*, y de esa forma poder expandirse a otros mercados internacionales.

La selección del modo de entrada dependerá de las características y de las condiciones que tiene la empresa y sus capacidades de expansión nacional, experiencia empresarial, capacidades comerciales y de factores formales que la afectan como las políticas arancelarias, tributación internacional, estabilidad política entre otras.

La exportación es la estrategia más utilizada por la empresa en su modo de entrada a los mercados internacionales (Wolf y Pett, 2000). Las exportaciones es una manera eficaz para que la empresa pueda lograr una posición en el mercado internacional (Porter, 1990), sin necesidad de incrementar excesivamente sus recursos o capacidades (Young et al., 1989). Esta estrategia de modo de entrada genera menor riesgo, no se requiere mucho esfuerzo, se busca el aprovechamiento de las economías de escala, una localización cercana, se necesita poco control en la gestión y menor compromiso de recursos.

Las exportaciones ayudan a las empresas a bus-

car crecimiento, estabilidad, el beneficio y/o la diversificación empresarial, las cuales contribuyen al desarrollo, a la generación de rentas en el ambiente empresarial nacional.

3.2.2 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas como modo de entrada a los mercados internacionales de las empresas familiares han sido analizadas por muchos investigadores, Gallo *et al.*, (2002), consideraron que la tipología y características de estas empresas ejercen su influencia en el proceso de formación y desarrollo de estas alianzas. Simon y Hitt (2003), destacan las alianzas estratégicas como el modo de acceso a los mercados internacionales, que le permite a las empresas desarrollar capacidades o acceder a recursos, debido a que en muchas ocasiones, estas no cuentan con los recursos necesarios para competir eficazmente.

Otra investigación, de carácter empírico realizado por Gallo y Cappunys (1999), con base a una muestra de 1.800 empresas familiares, evidenció que las empresas que habían realizado alianzas estratégicas con empresas extranjeras, eran de mayor tamaño, tenían más tiempo de estar constituidas y la familia contaba con un porcentaje menor de la propiedad que el resto de las empresas familiares que tienen la intención o nunca han pensado en hacerla.

Swinth y Vinton (1993), analizan las distintas tipologías de las alianzas estratégicas y sus diferentes aplicaciones, realizando una comparación entre las empresas familiares y no familiares, argumentan que el éxito de la alianza estratégica bajo la modalidad Joint Ventures aumenta y es más probable que se obtenga con la empresa familiar, debido a que comparten determinados objetivos, valores, así como por sus propias características. Los autores adicionalmente identifican que las empresas familiares y los Joint Ventures tienen su objetivo fijado en el largo plazo, pensando en la continuidad generacional, mientras las empresas no familiares están interesadas en buscar objetivos a corto plazo, enfocándose en la maximización de las utilidades de los accionistas.

Las alianzas estratégicas permiten a las empresas familiares incrementar sus recursos y capacidades, sin necesidad de realizar grandes esfuerzos financieros y de infraestructura, y de esa forma contribuir a mejorar su posición competitiva en los mercados, por lo tanto esta estrategia se puede desarrollar de una manera más rápida, sin realizar muchos cambios que puedan retrasar el proceso, protegiendo la flexibilidad empresarial necesaria en mercado competitivo que nos encontramos hoy en día.

Este tipo de alianzas con las empresas familiares generan una serie de fortalezas y debilidades, que brindan ventajas y beneficios para la formación y éxitos de estas. Entre las fortalezas tenemos los valores y la visión compartida, sus objetivos de largo plazo, independencia, confianza, el mayor nivel de compromiso, la autonomía en la toma de decisiones, la propiedad en manos de la familia. Con respecto a las debilidades, casi todas podrían afectar la formación y el éxito de esta clase de alianzas, pero algunas de las que más influyen son los recursos financieros, la planeación de la sucesión, la buena formación y experiencias de las personas vinculadas a la empresa, los conflictos familiares (Casillas *et al.*, 2005).

La empresa familiar con este tipo de acuerdos de colaboración mejora su desempeño internacional, ya que va a tener la posibilidad de obtener información útil y eliminar la incertidumbre del proceso de internacionalización. Además, estas alianzas reducen el riesgo y los costos que se incurren en un proceso de internacionalización.

Adicionalmente un trabajo de investigación empírica, Okoroafo (1999), realizado en el noroeste de Ohio en los Estados Unidos dio como resultados que la mayoría de las empresas familiares no se desarrollan de fuentes de países extranjeros, las empresas familiares que se abastecen de los mercados extranjeros lo realizan por el costo y la de calidad de los beneficios. Por último, el estudio nos indica que aproximadamente el 50% de las empresas familiares ingresan a los mercados internacionales vía exportaciones o Joint Ventures.

3.3 Dimensión: Recursos y capacidades

Graves y Thomas (2008), realizaron un estudio empírico sobre la internacionalización de ocho empresas familiares australianas e identificaron tres factores determinantes: el nivel de compromiso de cada empresa por el ingreso a los mercados extranjeros, los recursos financieros y las capacidades organizativas desarrolladas.

Otra investigación empírica realizado por Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007), con base al estudio de 209 empresas familiares, arrojó como resultado el incremento de las capacidades tecnológicas producto del intercambio e integración de conocimientos formales e informales acerca de la industria, competencia y la tendencia tecnológica. Este incremento de las capacidades tecnológicas se puede ver reflejado en la mejora de productos, procesos o servicios, para crear valor y sacarle provecho a la ventaja competitiva de la empresa.

La empresa familiar necesita contar con fuertes recursos y capacidades que le permitan adquirir y mantener su participación en los mercados nacionales y extranjeros, crecimiento en sus operaciones y crear riqueza. Estos recursos y capacidades pueden ser de dos tipos, tangibles e intangibles. Los primeros, se refieren a los activos físicos y los recursos financieros, mientras los segundos, se refieren al Know How, el conocimiento, el recurso humano, la imagen de la empresa, la tecnología, las buenas relaciones con clientes y proveedores, entre otras.

Casillas *et al.*, (2005) en su investigación sobre el crecimiento y la internacionalización de la empresa familiar identificaron que este tipo de empresas presentan debilidades en cuanto a recursos financieros, físicos y tecnológicos, además de carecer de capacidades como la innovación y en algunos casos capacidades directivas. De igual manera el recurso humano, la cultura y la reputación, la velocidad de respuesta, flexibilidad y adaptación rápida a las necesidades del cliente y las capacidades directivas, constituyen las fortalezas de la empresa familiar.

De otra parte, es importante la manera que la empresa familiar formula y selecciona la estrategia que le permita explotar eficientemente los recursos y capacidades con que la empresa cuenta. Además, se debe realizar un inventario de recursos y capacidades, del cual se puedan identificar las debilidades, con el objetivo de fortalecer esa área y permita servir de base a nuevas estrategias.

La empresa familiar tiene en los activos intangibles su mayor fortaleza, pero también en algunas ocasiones se les pueden convertir en debilidad. Entre los puntos a favor cuenta con el compromiso de la organización, orientación a largo plazo, reputación, fuerte liderazgo, cultura que valora la pertenencia a la familia como fuente de orgullo, lealtad de los empleados, organización flexible, consolidación en el mercado local, lealtad de los clientes, proveedores y autonomía en la toma de decisiones (Casillas *et al.*, 2005).

Por el contrario, en algunas ocasiones se les dificulta su consecución y forman parte de los puntos en contra este tipo de organizaciones, como son la disponibilidad del recurso financiero, resistencia al cambio, problemas al acumular intangibles en el campo de la tecnología, imagen de marca y recurso humano con las competencias requeridas. Adicionalmente, sus estructuras organizativas poco claras, relevo generacional y un estilo de dirección autocrático y paternalista (Casillas *et al.*, 2005).

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar una empresa; para competir con éxito es necesario contar con recurso estratégico particular y conocimiento valioso, que le ayuden a obtener una ventaja competitiva con sus competidores locales, la cual le permitirá también explotarla en los mercados extranjeros.

4. CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas que tienen las empresas familiares para desarrollarse en sus primeras generaciones, está dado desde la con-

cepción del nacimiento de la empresa. Estudios realizados por Bosma, y Levie, (2009), muestra que un alto porcentaje de estas empresas son creadas por oportunidad, lo cual se ha incrementado en los últimos años, debido a las políticas gubernamentales de apoyo a la iniciativa emprendedora, pero todavía existen empresas creadas por necesidad, lo cual ocasiona que su visión sea al corto plazo, pensando en el día a día y con el objetivo de sacar su familia adelante.

La empresa familiar debe tener en cuenta una serie de factores, tales como su nivel profesional, las competencias de sus niveles directivos, sus recursos financieros, sus recursos físicos, sus capacidades y el nivel de implicación que tiene la familia, cuando se plantea su internacionalización.

Las alianzas estratégicas como modo de entrada a los mercados extranjeros es una excelente opción para la empresa familiar, cuando no cuenta con los recursos, ni capacidades o la suficiente información para competir con sus productos o servicios en el exterior, ya que este tipo de alianzas le permite acceder a ellos, a un bajo costo.

Las competencias o destrezas de los individuos que trabajan en la empresa, el liderazgo del directivo de la empresa familiar, la vinculación de las nuevas generaciones, son vitales para lograr el éxito del proceso de internacionalización.

5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se requieren más trabajos de investigación en los que se encuentren involucradas la internacionalización y la empresa familiar, de manera de obtener mayor conocimiento de estos dos campos de estudios complejos.

La realización de estudios longitudinales de las influencias que ejercen las características naturales que tienen las empresas familiares en sus estrategias de internacionalización.

Ante la cantidad de trabajos empíricos realizados, se sugiere la continuidad de esas investigaciones y su aplicabilidad en otros lugares, de manera que podamos confrontarlas e ir ampliando el conocimiento en esta temática.

La exploración de la relación entre las estrategias de internacionalización de las empresas familiares y sus resultados que se están alcanzando.

Realizar una investigación que nos permita explicar las motivaciones de la empresa familiar iniciar un proceso de internacionalización, por medio de la identificación del momento disparador, el modo, el proceso y los resultados alcanzados.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aragónés Signes, J. (1992). La sucesión en la empresa familiar. *Alta Dirección*, 162, 127-133.
- Astrachan, J. H. y Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resources practices. *Family Business Review*, 7, 251-262.
- Baird, I.; Lyles, M. y Orris, J. (1994). The choices of international strategies by small business. *Journal of Small Business Management*, 32, 48-59.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54, 105-114.
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in Global Business Management*, 1, 77-92.
- Bosma, N. y Levie, J. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report 2009*. GEM.
- Casado, F. (2003). La importancia de la empresa familiar. *Actualidad Económica* 28(1), 3.
- Casillas, J. y Acedo, F. (2005). Internationalization of Spanish Family SMEs: Analysis of family involvement. *International Journal of Globalisation and small business*, 1(2), 134-151.
- Casillas, J.; Acedo, F.; Fernández, Z.; Fernández, R.; Fuentes, G.; Moreno, A. y Nieto, M. (2005). *Investigación Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar-Pricewaterhouse Coopers.
- Christman, J. J.; Chua, J. H. y Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in Family Business Studies: Toward Theory of family firm*. Coleman Papers Series.
- Davis, P. y Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 2(12), 107-120.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are your Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2002). *La estrategia de la internacionalización de la pequeña empresa familiar*. (Documento de trabajo 02-18(11)), Universidad Carlos III Madrid.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340-351.
- Galve, C. y Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao. Fundación BBVA.
- Gallo, M. A. y Cappunys, K. (1999). La internacionalización de la empresa familiar: El papel de las alianzas estratégicas. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 16, 38-44.
- Gallo, M. A. y García-Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 4(1), 45-49.
- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. A. (1995). Family business in Spain: Track followed and outcomes reach by those among the largest thousand. *Family Business Review*, 245-254.

Gallo, M. A.; Ariño, A.; Mañez, I. y Cappunys, K. (2002). *Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*. IESE. Documento investigación 447. Barcelona.

Gallo, M. A. (1997). *La empresa familiar*. Barcelona: IESE.

George, G.; Wiklund, J. y Zahra, S. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.

Gersick, E.; Davis, J. A.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R.; Núñez-Nickel, M.; Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.

Graves, C. y Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

Handler, W. (1989^a). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Kets de Vries, M. (1993). Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar. *Harvard-Deusto Business Review*, 4, 32-44.

Lansberg, I.; Perrove, E. y Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *The Best of Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leonidou, L. y Katsikeas, C. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27, 517-551.

Lu, J. y Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management of Journal* 22(6/7), 565-586.

Okorafo, S. L. (1999). Internationalization of family business: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.

Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. New York: Free press.

Sharma, P. y Rao, S. A. (2000). Successors attributes in Indian and Canadian firms: A comparative Studies. *Family Business Review*, 13, 313-330.

Sharma, P.; Christman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past Research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

Simon, D. y Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, Management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Swinth, R. y Vinton, K. (1993). Do family-owned businesses have strategic advantages in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family healthy*. Jossey Bass, San Francisco, California, Estados Unidos.

Wolf, J. A. y Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-48.

Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. y Davies, J. (1989). *International market entry and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zahra, S.; Neubaum, D. y Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29, 309-307.

Zahra, S.; Neubaum, D. y Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: A moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079.