

# La PYME familiar española y su internacionalización

## Situación actual y perspectivas

Dirigido por:

**Mario V. González Fuentes**

Director del Strategic Research Center

EAE Business School

Investigador:

**Alberto Gómez Torres**

Máster en Negocios y Redes

Internacionales por EAE Business School



# La PYME familiar española y su internacionalización

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>II. RADIOGRAFÍA DEL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL: LA NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PYME FAMILIAR ESPAÑOLA</b>	6
<b>III. FACTORES QUE DETERMINAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME FAMILIAR ESPAÑOLA: TEORÍA Y EVIDENCIA EMPÍRICA</b>	16
3.1 Comprensión de la perspectiva de las personas implicadas en la gestión de la pequeña y mediana empresa familiar española: Relación entre el grado de familiaridad en la compañía y su estrategia internacional.	16
3.2 La empresa basada en recursos y activos: Los problemas de la propiedad familiar para obtener una cantera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales.	21
<b>IV. CONCLUSIONES: PLANTEAMIENTO DEL MODELO EVOLUTIVO DE LA PYME FAMILIAR DE CARA A LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	26
<b>V. BIBLIOGRAFÍA</b>	30



---

## I. INTRODUCCIÓN

La internacionalización comprende todo un conjunto de operaciones que facilitan el desarrollo de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999). Son varios los enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Leonidou, 1995; O'Farrell y Wood, 1998). A pesar de esto, son pocos los que se refieren a la pequeña y mediana empresa.

En el caso español, la expansión exterior de la pequeña y mediana empresa en los últimos años es un dato de especial trascendencia en el desarrollo reciente de su economía. La expansión se ha caracterizado por la puesta en práctica de distintos tipos de estrategias empresariales que reflejan, por un lado, un rico tejido empresarial, y por otro, la riqueza en el ámbito de la gestión de estas medianas multinacionales en el país (Buisán y Aceña, 2007).

Los procesos de globalización, en los cuales han venido interviniendo un número considerable de empresas y organizaciones a lo largo de los años, no han sido ajenos a la empresa familiar, que ha utilizado la internacionalización como instrumento de expansión y crecimiento (Claver, Rienda y Quer, 2006).

En este trabajo de investigación, se busca lograr una aproximación que permita identificar los patrones que han seguido las pequeñas y medianas empresas familiares españolas en su proceso de implicación y proyección internacional. Se presentan, en primer lugar, los resultados obtenidos de la revisión de fuentes secundarias, en donde se analiza la evolución de las PYMES españolas, haciendo énfasis en la empresa familiar, su importancia dentro de la economía del país y su participación dentro de la proyección internacional.

En segundo lugar, se presenta una revisión de la literatura existente desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, agrupamos aquellos trabajos que hacen referencia a las explicaciones relativas al grado de familiaridad de las empresas que pueden condicionar notablemente el éxito o el fracaso de su expansión internacional (Fuentes, Vallejo y Fernández 2007; Cruz, Justo y De Castro 2008). Por otro lado, se agrupan todos aquellos que basan su análisis en el enfoque de la empresa basado en los recursos y los activos de la empresa familiar para obtener una cartera de recursos adecuada para sustentar la salida a los mercados internacionales (Fernández y Nieto 2005; Claver, Rienda y Quer 2006; Quintana 2007; Buisán y Aceña 2007).

En el tercer apartado, se presenta el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, con el que se busca conocer si el proceso de internacionalización de la PYME familiar española ha seguido algún patrón, y qué etapas han supuesto desde cada una de las perspectivas, y cuáles serían los principales retos que enfrentan de cara al futuro.

Por último, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se plantea un nuevo modelo que pretende identificar los diferentes parámetros para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa familiar española. De esta forma, podremos establecer un marco de referencia para un estudio posterior de mayor profundidad sobre este fenómeno.

---

## II. RADIOGRAFÍA DEL TEJIDO EMPRESARIAL ESPAÑOL: LA NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PYME FAMILIAR ESPAÑOLA

En tan solo una década, la economía española ha dado un vuelco espectacular. Uno de los grandes emblemas de este cambio es sin duda la evolución experimentada por el mundo empresarial. Las empresas españolas iniciaron, a lo largo de los años noventa, un proceso de internacionalización a través del Atlántico, que las convirtió en jugadores globales. Para España, América Latina se convirtió en la plataforma internacional a partir del cual las empresas españolas se convirtieron en multinacionales. Así, en menos de diez años, el perfil de las corporaciones españolas cambió de manera radical, convirtiéndose algunas de ellas en multinacionales punteras en sus sectores. A partir de mediados de esta década, las empresas iniciaron una segunda fase de internacionalización, buscando oportunidades más allá de los mundos latinos, en particular en los países OCDE y los países asiáticos (Santiso, 2007; Quintana 2007).

En menos de dos décadas, España se ha convertido en un ejemplo de desarrollo económico: 20 años después de su adhesión a la Unión Europea, España es ahora la novena potencia económica mundial, en términos de PIB. La composición de su tejido empresarial resalta la importancia relativa que tienen las pequeñas y medianas empresas en la generación de este PIB. La Tabla 1 muestra información extraída de la explotación estadística del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional Estadística. Se presenta para 2008 el número total de empresas registradas a nivel nacional (3.422.239), así como su distribución según el tamaño de sus plantillas. Un dato que llama la atención es la elevada importancia que tienen las empresas sin asalariados -en su mayoría empresarios autónomos-. Si paralelamente, analizamos el peso que tienen las pequeñas y medianas empresas (menos de 200 asalariados), nos encontramos con que más del 99% del tejido empresarial español está compuesto por este tipo de empresas. Más aún, y como puede deducirse de las cifras presentadas en la Tabla 1, **nueve de cada diez empresas en España cuentan con menos de 6 asalariados.**

**TABLA 1**  
***Distribución de empresas en España por número de asalariados, 2008***

Número de asalariados	Empresas	%
Sin asalariados	1.754.374	51,3%
De 1 a 2 asalariados	958.711	28,0%
De 3 a 5 asalariados	345.848	10,1%
De 6 a 9 asalariados	160.460	4,7%
De 10 a 19 asalariados	110.369	3,2%
De 20 a 49 asalariados	61.709	1,8%
De 50 a 99 asalariados	16.242	0,5%
De 100 a 199 asalariados	8.061	0,2%
De 200 a 499 asalariados	4.511	0,1%
De 500 a 999 asalariados	1.117	0,0%
De 1000 a 4999 asalariados	725	0,0%
De 5000 a más asalariados	112	0,0%
Total	3.422.239	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

La actividad empresarial española se encuentra dominada por **más de tres millones de empresas cuyas plantillas de trabajadores no exceden la media docena**. Este reducido número de empleados posee una gran influencia sobre las relaciones laborales y la comunicación interna de objetivos y estrategias a nivel empresarial, así como en los retos que se presentan a la hora de emprender un proceso de internacionalización de sus productos o servicios.

Según información del Instituto de Empresa Familiar, se estima que actualmente hay más de 2,9 millones de empresas familiares en España que proporcionan empleo a casi 14 millones de personas y representan aproximadamente al 75% del empleo privado. Esta última cifra llama la atención principalmente cuando la comparamos con el número de parados en la economía española a mayo de este año (3.620.139 personas). Es decir, según los datos que proporciona el Instituto de Empresa Familiar, el total de empleos proporcionados por el conjunto de empresas familiares en España representa casi 3,8 veces la cifra actual de parados. Pero su importancia económica no sólo es patente en el mercado laboral sino también en la actividad económica en general. **Del total de empresas que componen el tejido empresarial español, el 85 por ciento es familiar**. Su facturación equivale al **70 por ciento del Producto Interno Bruto español** y aproximadamente 6 de cada 10 euros de exportaciones españolas son realizadas por este tipo de empresas.

En el mercado de capitales, las empresas familiares representan el 30% de la capitalización bursátil, aunque la mitad de las empresas españolas que cotizan en bolsa son familiares.

En términos internacionales, **la empresa familiar española reviste una importancia que se encuentra por encima de las cifras que presentan las empresas familiares alrededor del mundo.** En Estados Unidos, este tipo de empresas representa el 80% del tejido empresarial mientras que en la Unión Europea aproximadamente el 60%. Con respecto a su contribución a la actividad económica, las empresas familiares europeas representan el 65% del PIB de esta región, mientras que en Estados Unidos el 50% (Tabla 2).

**TABLA 2**

***Importancia de la empresa familiar a nivel internacional***

	Importancia Tejido Empresarial	Importancia PIB
España	85%	70%
Estados Unidos	80%	50%
Unión Europea	60%	65%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Instituto de Empresa Familiar

Si tomamos en cuenta que en la UE se estima que existen aproximadamente 17 millones de empresas familiares, es fácil darse cuenta la importancia de las empresas familiares españolas en el conjunto europeo, llegando a representar el 17% del total. En otras palabras, **una de cada seis empresas familiares en la UE es de origen español.**

La Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), elaborada por la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales) con periodicidad anual, recoge información sobre la actividad y decisiones de las empresas manufactureras en España. En su cuestionario, incluyen preguntas que pretenden clasificar a las empresas en familiares y no familiares, así como medir la importancia que la familia tiene dentro de las operaciones y actividades de la empresa. Por defecto, los resultados de la encuesta segmentan a las empresas en PYMES -200 o menos trabajadores- y grandes más de 200 trabajadores-. La Tabla 3 presenta el porcentaje de PYMES y grandes empresas manufactureras españolas que reconocen estar en control de al menos un grupo familiar, según el sector de actividad al que pertenecen.

De forma general, y tras dedicar una breve mirada a las cifras, se puede observar que excepto en el caso de la industria química y la del cuero, piel y calzado, la penetra-

ción de la empresa familiar en el sector manufacturero es significativamente mayor en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes. Por término medio, casi el 42% de las PYMES manufactureras en España en 2007 estaban en control de uno o varios grupos familiares, mientras que en el caso de las grandes este porcentaje no llega todavía a alcanzar el 30%, una diferencia de casi 14 puntos porcentuales.

**TABLA 3**

***Porcentaje de empresas manufactureras familiares por sector de actividad y tamaño (2007)***

ACTIVIDAD	PYMES	GRANDES
Metales férreos y no férreos	40,7%	30,3%
Productos minerales no metálicos	45,2%	27,5%
Productos químicos	27,1%	33,3%
Productos metálicos	37,7%	33,3%
Máquinas agrícolas e industriales	39,6%	30,3%
Máquinas oficinas, proceso datos, etc.	52,6%	20,0%
Material y accesorios eléctricos	36,7%	20,0%
Vehículos automóviles y motores	33,3%	14,3%
Otro material de transporte	33,3%	31,3%
Industria cárnica	41,2%	38,0%
Productos alimenticios y tabaco	53,5%	28,6%
Bebidas	40,0%	40,0%
Textiles y vestido	49,5%	50,0%
Cuero, piel y calzado	36,7%	10,0%
Industria de la madera	51,7%	16,7%
Industria del papel	47,5%	19,2%
Productos de caucho y plástico	40,0%	19,2%
Otros productos manufacturados	48,5%	33,3%
<b>TOTAL</b>	<b>41,6%</b>	<b>28,1%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) de la Fundación SEPI

Otro rasgo importante que se desprende de los datos presentados en la Tabla 3 es el hecho de que el **grado de penetración de las organizaciones familiares en el sector manufacturero** presenta un comportamiento muy heterogéneo, tanto en el caso de las PYMES como en las de mayor tamaño.

Más específicamente, para el caso de las PYME, existen industrias como las de la madera, alimentos y tabaco, y maquinaria de oficina en donde más de la mitad de las empresas son familiares, seguidas muy de cerca por las industrias del papel, y textiles y vestido.

**TABLA 4**

***Importancia relativa de los empleados familiares\* en las PYMES manufactureras según el sector de actividad (1997 y 2007***

ACTIVIDAD	1998		2007	
	% Familiar	No. Medio	% Familiar	% No. Medio
Metales féreos y no féreos	2,7%	53,7%	5,2%	74,0%
Productos minerales no metálicos	5,1%	54,0%	5,3%	49,7%
Productos químicos	1,7%	64,5%	5,1%	55,2%
Productos metálicos	4,3%	43,5%	6,3%	41,8%
Máquinas agrícolas e industriales	2,9%	52,1%	5,8%	54,1%
Máquinas oficinas, proceso datos, etc.	6,7%	44,5%	6,,6%	30,0%
Material y accesorios eléctricos	2,7%	60,3%	6,2%	61,7%
Vehículos automóviles y motores	2,2%	71,7%	1,6%	83,0%
Otro material de transporte	0,3%	83,8%	3,7%	63,9%
Industria cárnica	5,6%	47,4%	4,8%	59,9%
Productos alimenticios y tabaco	4,3%	42,1%	6,6%	49,6%
Bebidas	0,3%	50,2%	4,9%	55,7%
Textiles y vestido	4,7%	40,1%	6,9%	42,8%
Cuero, piel y calzado	6,7%	31,9%	5,8%	37,6%
Industria de la madera	4,9%	32,9%	8,1%	41,9%
Industria del papel	4,8%	38,9%	6,2%	50,3%
Productos de caucho y plástico	2,3%	46,1%	5,8%	50,1%
Otros productos manufacturados	3,7%	36,7%	8,5%	44,5%
<b>TOTAL</b>	<b>4,0%</b>	<b>46,7%</b>	<b>6,2%</b>	<b>48,4%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) de la Fundación SEPI

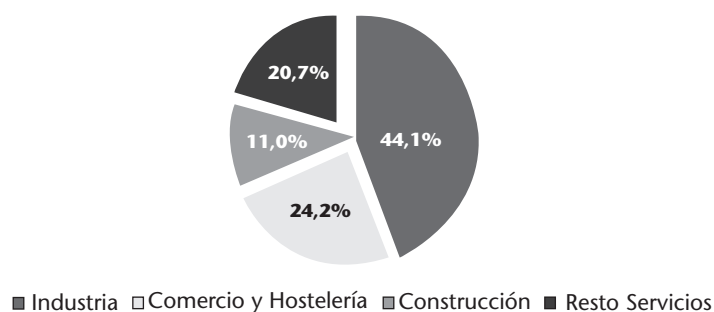
\* Se excluyen aquellos trabajadores familiares que a su vez son accionistas/propietarios

La Tabla 4 presenta la evolución que ha experimentado la importancia relativa que la familia tiene en las plantillas de empleados durante los aproximadamente 10 años comprendidos entre 1998 y 2007. Para cada año, se presenta, por un lado, el número medio de empleados en el sector de actividad y por otro el porcentaje de ese total que por término medio se encuentra ocupado por familiares. Al igual que en el caso de los datos presentados en la tabla anterior, la heterogeneidad de resultados es patente entre los diferentes sectores de actividad industrial. Lo que sí puede afirmarse de forma general es que en el período 1998-2007 la importancia relativa de los empleados familiares ha crecido significativamente en prácticamente la totalidad de los sectores, siendo las únicas excepciones las industrias de maquinaria de oficina, vehículos de motor, cárnica y de piel y calzado. Por término medio, la importancia relativa de los familiares en las plantillas de empleados ha pasado de 4,0% a 6,2%, mientras que el número medio de personas en plantilla en las PYMES manufactureras ha pasado de 46,7 personas a 48,4, un incremento significativamente bajo. Los sectores que registraron mayor crecimiento en esta importancia relativa fueron los dedicados a los productos químicos, materiales y accesorios eléctricos, bebidas, madera y otras manufacturas, con incrementos en el peso de los familiares en plantilla de más de 3 puntos porcentuales en la mayoría de los casos, muy por encima de lo registrado por término medio.

El “Informe PYME familiar 2007-2008” elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras como parte del programa “PYME familiar-Puente al futuro” recoge información sobre la realidad de la PYME familiar española, principalmente de aquellos aspectos directamente relacionados con la mejora de la competitividad, el crecimiento y las perspectivas de continuidad de este tipo de empresas. Los datos que ahí se presentan son fruto de las respuestas proporcionadas por una serie de empresas participantes en los talleres interactivos de dicho programa. La muestra de empresas encuestadas se extrajo sobre la base del total de PYMES familiares que existen en España.

En primer lugar, la distribución de empresas según el número de empleados revela un rasgo interesante acerca de la naturaleza del conjunto de PYMES familiares españolas. Casi el 80 por ciento (79,3%) de las empresas tienen menos de 25 empleados. Más aún, casi el 50 por ciento (46,7%) cuenta con menos de 9 empleados. En otras palabras, el perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en donde, como podrá comprobarse más adelante, la gran mayoría de ellos son familiares y accionistas.

**FIGURA 1**  
***Distribución de las PYMES familiares españolas por sector de actividad***



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

Otra característica importante es la distribución de empresas por sector de actividad. La Figura 1 muestra la distribución por sector económico de las PYMES familiares españolas que se desprende de los resultados básicos del informe. Casi la mitad de las PYMES familiares pertenecen al sector Industrial (44,1%). Le siguen los sectores de Comercio y Hostelería y el Resto de Servicios, comprendiendo al 24,2% y 20,7% de las PYMES familiares en España, respectivamente. El sector de la construcción aparece con un limitado pero importante peso en este tipo de empresas (11%).

Otro estudio similar, realizado por PricewaterhouseCoopers (en adelante, PWC) en 2007 presenta en sus resultados una distribución de las empresas familiares españolas por sector, aunque con mayor detalle y diferente desagregación, que parece confirmar la información presentada por el estudio de las Cámaras para PYMES. La Tabla 5 muestra dichos resultados.

**TABLA 5**  
***Distribución empresas familiares españolas por sector***

Sector	Peso
Automoción	9,5%
Agropecuario	1,4%
Construcción/Ingeniería	8,1%
Alimentación	10,8%
Turismo y Ocio	4,1%
Fabricación	20,3%
Inmobiliario	21,6%
Distribución	18,9%
Transporte y Distribución	5,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe sobre la Empresa Familiar en España 2007, PriceWaterhouseCoopers

Sin embargo, por Comunidades Autónomas<sup>1</sup>, la distribución por sector de actividad es muy diversa. Destacan los casos de Catalunya y La Rioja por ser las Comunidades con mayor peso del sector industrial (62,1% y 66,7%, respectivamente) y los de Extremadura y Ceuta por tener al Sector Servicios (excluyendo Comercio y Hostelería) con un peso relativamente importante. En otras palabras, aproximadamente dos de cada tres PYMES familiares en Catalunya y La Rioja pertenecen al sector industrial.

<sup>1</sup> Se han excluido del estudio de las Cámaras, las CC.AA. de Cantabria y Navarra por no pertenecer a las zonas objetivos 1 y 3, las cuales son objeto de estudio del Fondo Social Europeo, entidad financiadora del proyecto.

**TABLA 6**

***Distribución de PYMES familiares según sector de actividad por CC.AA.***

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Industria</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio y Hostelería</b>	<b>Resto Servicios</b>
Andalucía	39,7%	11,1%	26,0%	23,3%
Aragón	50,0%	8,6%	30,0%	11,4%
Asturias	28,4%	11,9%	35,8%	23,9%
Baleares	52,6%	10,5%	31,6%	5,3%
Canarias	46,9%	14,3%	24,5%	14,3%
Castilla-La Mancha	45,2%	12,9%	38,7%	3,2%
Castilla y León	44,6%	11,6%	26,4%	17,4%
Catalunya	62,1%	13,8%	20,7%	3,4%
Comunitat Valenciana	54,8%	4,8%	16,7%	23,6%
Extremadura	44,0%	4,0%	12,0%	40,0%
Galicia	45,9%	10,8%	28,4%	14,9%
Madrid	36,9%	13,1%	20,8%	29,2%
Murcia	45,5%	4,5%	31,8%	18,2%
País Vasco	55,2%	12,6%	5,7%	26,4%
La Rioja	66,7%	11,1%	11,1%	11,1%
Ceuta	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Melilla	23,1%	23,1%	38,5%	15,4%
<b>España</b>	<b>44,1%</b>	<b>11,0%</b>	<b>24,2%</b>	<b>20,7%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

En general, la información que se desprende de la Tabla 6, indica que en la gran mayoría de las Comunidades, las PYMES bajo control familiar se dedican en su gran mayoría al sector industrial, equiparando en muchos casos el mismo peso que el sector del comercio, la hostelería y el resto de servicios. Merece la pena resaltar el caso de Madrid donde parece que las PYMES familiares están equitativamente repartidas entre el sector industrial y el de servicios, principalmente cuando comparamos su situación con el de otras Comunidades.

En términos de la importancia que tienen los empleados familiares en este tipo de empresas, el informe presenta información relativa a la estructura funcional de las empresas por Comunidad Autónoma. La Tabla 7 muestra la importancia relativa de

los familiares que trabajan en la empresa que por término medio presentan las PYMES familiares en cada una de las Comunidades.

**TABLA 7**

***Importancia relativa de los familiares\* que trabajan en la empresa por CC.AA.***

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Familiar y trabajador</b>
Andalucía	13,7%
Aragón	27,1%
Asturias	14,9%
Balearse	10,5%
Canarias	16,3%
Castilla-La Mancha	16,1%
Castilla y León	15,7%
Catalunya	10,3%
Comunitat Valenciana	17,9%
Extremadura	16,0%
Galicia	18,9%
Madrid	16,2%
Murcia	22,7%
País Vasco	12,6%
La Rioja	11,1%
Ceuta	0,0%
Melilla	7,7%
<b>España</b>	<b>15,9%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras.

\* Se excluyen aquellos familiares que a su vez son propietarios

Como puede observarse, estas cifras presentan unas magnitudes muy superiores a las que presentaba la Tabla 4 para las PYMES familiares manufactureras. Dado que en la Tabla 7 se analizan todas las PYMES familiares independientemente de su actividad económica, este hecho sugiere que **es principalmente en el sector servicios donde los empleados familiares tienen un peso significativamente alto en las operaciones y actividades de estas empresas**, de tal forma que por término medio uno de cada ocho (15,9%) empleados en PYMES familiares tiene relación de parentesco con el grupo familiar que dirige a la empresa. En algunas Comunidades como **Aragón y Murcia, una cuarta parte de los empleados en este tipo de empresas pertenecen a la familia gestora**

---

### III. FACTORES QUE DETERMINAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME FAMILIAR ESPAÑOLA: TEORÍA Y EVIDENCIA EMPÍRICA

Algunos estudios, como los de Ward (1998) y de Gallo y García (1996), señalan que las PYMES familiares parecen muy poco propensas a crecer, y menos en los mercados internacionales, especialmente dada la falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas, sobre todo en el caso de las empresas familiares de pequeño tamaño. De forma paralela, el Instituto de Empresa Familiar destaca a la internacionalización, junto con la profesionalización, la innovación y la dimensión, como uno de los retos estratégicos actuales de la empresa familiar.

Con estas consideraciones, hemos asociado los factores determinantes de la internacionalización de la PYME familiar bajo dos enfoques fundamentales. El primero, aquellos que se orientan hacia el grado de concentración de la propiedad de la empresa en manos de la familia; y el segundo, los referentes a la adquisición de unos recursos y activos necesarios para afrontar dicho proceso.

#### 3.1. COMPRENSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS IMPLICADAS EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA: RELACIÓN ENTRE EL GRADO DE FAMILIARIDAD EN LA COMPAÑÍA Y SU ESTRATEGIA INTERNACIONAL.

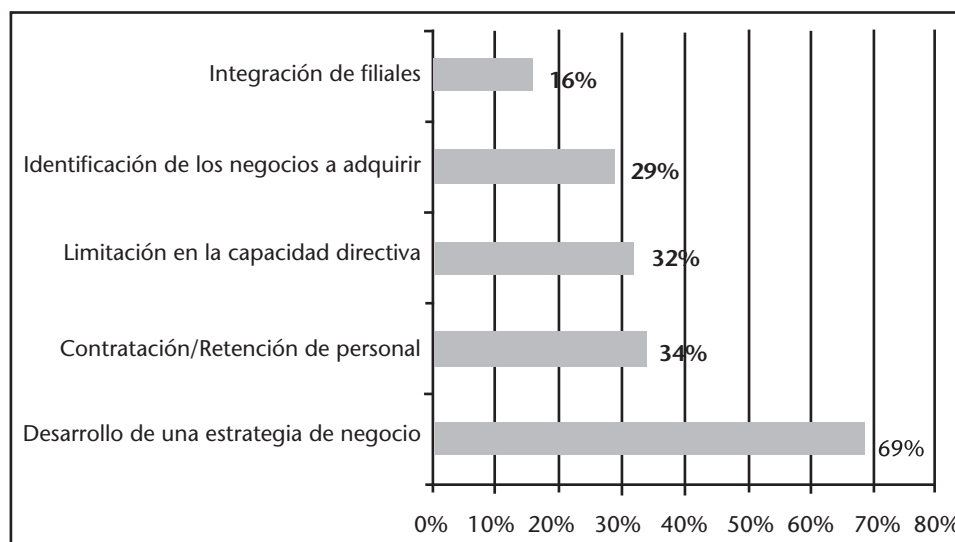
El grado de concentración del poder familiar se convierte en una fuente de fortalezas y debilidades que podrían influir notablemente en la orientación estratégica de la empresa familiar, en general, y en su estrategia de internacionalización, en particular. (Fuentes, Vallejo y Fernández 2007). Muchas de estas fortalezas, como la perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar hacen que estas empresas se posicionen exitosamente en los mercados globales (Luostarinen y Gallo, 1992 Okoroafo, 1999). Como ya fue discutido en la sección anterior, la importancia de los trabajadores familiares es significativa en el conjunto de PYMES familiares españolas (Tablas 3 y 6). Del mismo modo, los resultados que se derivan de la encuesta realizada por las Cámaras revelan que el grado de concentración del poder familiar en las PYMES españolas es alto. Por término medio, se estima que el peso relativo de los trabajadores familiares que adicionalmente son propietarios de la empresa es de 80,7%, es decir, **cuatro de cada cinco trabajadores en este tipo de empresas tienen parentesco con la familia gestora y además son propietarios/accionistas**. Por el contrario, el peso relativo que tienen los propietarios/accionistas que no forman parte de la familia es muy bajo: por término medio, 0,5%.

Según Zahra, Hayton y Salvato (2004) y Vallejo (2003), **la cultura de las empresas familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad de sus empleados**, por la existencia de un clima organizacional más favorable y de

mayores niveles de **confianza**, participación y cohesión, este tipo de cultura organizacional se convierte en un importante recurso estratégico, en comparación con la de la empresa no familiar, y es aquí donde nacen muchas de estas fortalezas. Por ejemplo, una orientación a largo plazo las puede llevar a desarrollar estrategias de crecimiento incluida la expansión internacional. Por su parte, el compromiso de la empresa, emanado de una cultura familiar fuerte, unos valores compartidos y la confianza, puede llevarla a motivar a su personal y así unificar esfuerzos y dirigir los recursos disponibles de la empresa para alcanzar el éxito internacional (Fernández y Nieto, 2005).

De hecho, según el estudio realizado por PwC, siete de cada diez empresas familiares en España consideran el desarrollo de una estrategia de negocio como uno de los retos de crecimiento más importantes. La Figura 2 muestra el ranking de retos detectados por las empresas encuestadas. Además de este factor, destaca la preocupación por la retención del talento en la empresa y las limitaciones que se perciben en la capacidad directiva.

**FIGURA 2**  
***Principales retos para el crecimiento de las PYMES familiares***



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe sobre la Empresa Familiar en España 2007, PricewaterhouseCoopers

De igual forma y en línea con lo que argumentan las principales teorías, el estudio realizado por las Cámaras revela que una abrumadora mayoría de las PYMES familiares en España divisan a su empresa funcionando dentro de diez años (Tabla 8). Como se puede apreciar, sólo menos del 3 por ciento de ellas no se ven operativas dentro de una década.

**TABLA 8**  
**Percepción sobre si la empresa seguirá funcionando dentro de diez años**

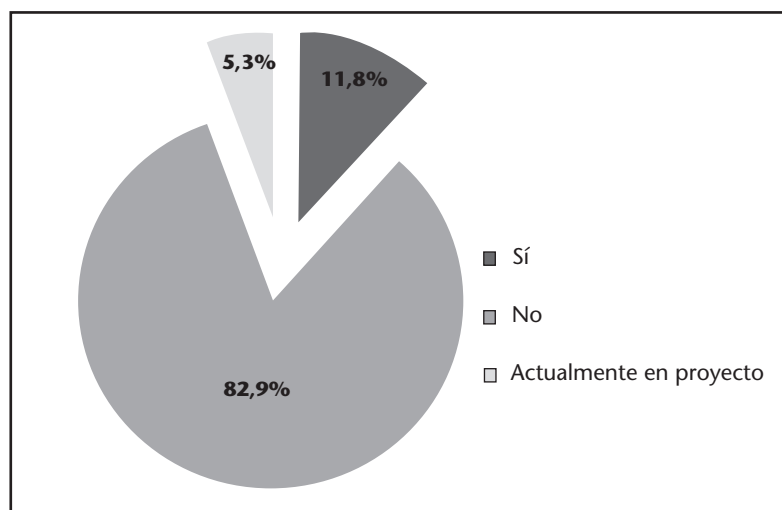
Respuesta	% respuesta
Nada de acuerdo	1,5%
Poco de acuerdo	1,2%
Término medio	13,3%
De acuerdo	27,7%
Absolutamente de acuerdo	56,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

A pesar de esto, Nieto (2003) demuestra empíricamente que las PYMES familiares parecen mostrar una orientación preferente hacia los mercados locales, conservando un ámbito geográfico más reducido que el resto de las PYMES. Esto podría estar determinado por la **misma naturaleza familiar, en donde la concentración del poder, el retraso en los procesos sucesorios y la prolongada permanencia en el tiempo de las mismas personas al frente de la organización, provoquen un avance más lento y se limiten a cubrir las necesidades de sus clientes en los mercados locales** en donde actúan y tienen sistemas de información y control poco desarrollados (Gallo y Sveen 1991). Para Fernández y Nieto (2003), existe una relación negativa entre propiedad familiar e internacionalización de las PYMES.

A este respecto, la encuesta administrada a las PYMES familiares por las Cámaras preguntaba si existía presencia internacional en las actividades de la empresa. La Figura 3 presenta la distribución de respuestas entre las empresas participantes. Tal y como puede deducirse, el nivel de internacionalización del conjunto de PYMES familiares en España es bajo, aún cuando consideramos aquellas empresas que tienen planes o proyectos para hacerlo: ocho de cada diez empresas no poseen presencia internacional ni proyectos para conseguirlo. Este resultado llama la atención principalmente cuando, como se ha analizado anteriormente, una gran parte (44,1%) de las PYMES familiares se dedican al sector de la industria y manufactura.

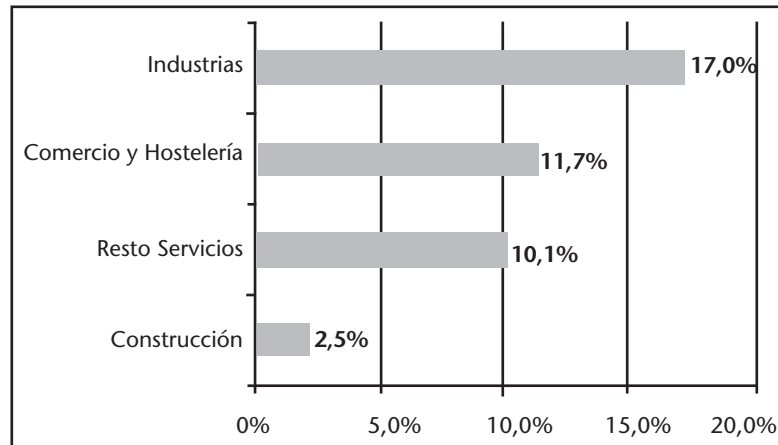
**FIGURA 3**  
**Presencia Internacional de PYMES familiares**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

Por sector económico, **las empresas que se dedican a la construcción son las que menor presencia internacional poseen**, mientras que son las que se dedican al sector industrial las que presentan mayor porcentaje de casos con presencia en otros países (Figura 4). A pesar de ser este sector el que destaca por su mayor nivel de internacionalización, resulta limitado el hecho de que sólo una de cada seis PYMES familiares en el sector industrial cuente con presencia internacional de sus actividades. Más aún, este ratio se reduce a una de cada diez para el sector servicios (comercio, hostelería y otros).

**FIGURA 4**  
**Presencia internacional de las PYMES familiares según sector de actividad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

Sin embargo, según Fernández (2004) las empresas con dominio de poder familiar tienen una mayor presencia en los mercados exteriores vía exportaciones que las empresas no familiares; no obstante, la presencia a través de otras modalidades es baja debido a la actitud reacia a formar alianzas estratégicas con otras empresas para desarrollar su proceso de internacionalización, más cuando estas suponen compartir la propiedad o la toma de decisiones con terceros (Fuentes 2006); con la consiguiente dilución del control (Hutchinson, 1995). Por lo tanto, sus posibilidades de crecimiento dependen sobre todo de los fondos generados internamente. El mantenimiento de la independencia y el control de la familia afectan a las decisiones financieras de ésta. Según las fuentes consultadas, por término medio, más de la mitad de las PYMES familiares (54,2%) no están nada de acuerdo en la incorporación de socios externos como posibilidad de financiación. Más aún, un 20 por ciento adicional está poco de acuerdo con esta idea.

Otro factor a tener en cuenta, son las **estructuras que se generan en el interior de las empresas familiares**, que en muchos casos son complejas, poco claras y centralizadas, lo cual supone para Fernández y Nieto (2005) dificultades a la hora de emprender la expansión internacional. Por ejemplo, según los datos procedentes de los informes analizados **tres de cada cuatro (76,25%) empresas familiares en España no cuentan con un Consejo de Familia**, órgano de gobierno que regula los temas que afectan la gestión y la propiedad. En el caso particular de la PYME familiar, el 56% de ellas no cuenta con dicho órgano.

Seijo y Menéndez (2005), subrayan cómo la influencia del control sobre los recursos por parte de un gestor que sea a su vez propietario puede tener implicaciones en el objetivo central de la empresa, por la implicación del patrimonio personal que esto supone, provocando que en vez de perseguir la maximización del valor de la empresa, se persigan también objetivos como la rentabilidad para las futuras generaciones, la seguridad familiar o la autonomía en la financiación.

Asimismo, la actitud hacia el riesgo se convierte en otro factor importante. En este sentido, las empresas familiares difieren de las no familiares, en que las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, dado que por lo general, una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa, por ello, tienen poco interés en asumir riesgos (Fernández y Nieto 2005).

### **3.2. LA EMPRESA BASADA EN RECURSOS Y ACTIVOS: LOS PROBLEMAS DE LA PROPIEDAD FAMILIAR PARA OBTENER UNA CANTERA DE RECURSOS ADECUADA PARA SUSTENTAR LA SALIDA A LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

En este apartado se analizan los problemas que plantea la escasez de recursos y activos por parte de las PYMES familiares de cara a la expansión internacional.

La base de la internacionalización es la posesión de recursos y activos de distintos tipos que permitan a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales (Hymer, 1976, Dunning, 1988). De esta forma, no todas las empresas se encuentran en igualdad de condiciones para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, ya que existe una desigualdad y asimetría en estos activos y recursos que cada una posee (Guisado, 2003).

La construcción de una ventaja competitiva depende en gran medida de la habilidad de las empresas para adecuarse o anticiparse a cambios en el entorno, pero esta habilidad depende a su vez del correspondiente stock de activos y recursos con que cada empresa cuenta. Según Guisado (2003), la clave del éxito o fracaso encuentra sus raíces en la posesión y utilización, adecuada o inadecuada, de una combinación específica de estos stocks. Si el stock de recursos y activos disponibles resulta congruente con las necesidades de adecuación que el cambio externo requiere, y la empresa en cuestión utiliza dicha combinación adecuadamente, entonces encontrará condiciones para triunfar.

Si bien no existe un consenso entre los distintos autores a la hora de diferenciar entre lo que son recursos y lo que son activos, Grant (1995) propone identificar a los recursos como toda clase de activos, clasificándolos ya sea en recursos tangibles, como son los recursos físicos y los financieros, o en recursos intangibles, como son los recursos tecnológicos o la reputación y los recursos humanos. Con respecto a los activos, este autor (1991) los considera como la razón de ser de la singularidad de cada empresa, siendo la fuente principal de ventaja competitiva.

Estos recursos y activos responden al concepto de competencia básica o estratégica, y hace referencia al conjunto de actividades que se encuentran en el centro del posible éxito competitivo a largo plazo para la compañía, para lo que debe satisfacer tres condiciones fundamentales: a) contribuir de manera destacada al valor del producto percibido por el cliente; b) tener carácter de exclusividad para la empresa, de modo que la diferencia claramente de sus competidores; y por último, c) tener una elevada potencialidad intrínseca para originar nuevos productos en el futuro (Casani et al., 1996).

Se afirma habitualmente que las empresas familiares tienen dificultades para internacionalizarse como consecuencia de la falta de recursos financieros, sin embargo, es probable que tenga mayores problemas para acceder a otros recursos y activos más relevantes para que la internacionalización progrese (Fernández y Nieto, 2005). Destacan por su importancia estratégica los **recursos intangibles, donde se incluyen activos tan relevantes como marcas reputadas, tecnologías o cultura corporativa**. En general, todos los activos basados en formas de conocimiento son básicos en la construcción de ventajas competitivas (Guisado, 2003). La acumulación de estos activos requiere la realización de inversiones a largo plazo con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. A pesar de que las empresas familiares se caracterizan por su compromiso a largo plazo, su naturaleza conservadora y poco arriesgada, dado el grado de incertidumbre, son poco propensas a realizar este tipo de inversiones. **La investigación empírica ha comprobado la existencia de una relación negativa entre propiedad familiar e inversión en intangibles** (Nieto, 2007). Los datos procedentes del informe realizado por las Cámaras indican que aproximadamente la mitad de las PYMES familiares en España (45,9%) no son partidarias de recurrir a instrumentos de crédito especializados. Esta proporción aumenta al **80,6 por ciento cuando nos concentramos en empresas con menos de 26 empleados**.

Los recursos humanos también desempeñan un papel fundamental, así como el conocimiento adquirido por parte de las empresas sobre el funcionamiento del mercado y la capacidad de transferir y adaptar ese conocimiento al contexto internacional (Santiso, 2007). Por su parte, la cualificación del personal directivo de las Pymes familiares suele ser baja, principalmente, por dos motivos (Gallo y García-Pont, 1996). Primero, para evitar la supuesta pérdida de control preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar puestos directivos de la empresa. Siendo así, es posible que no se disponga de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional. Segundo, las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de éstas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia, que por lo general tendrán mejores beneficios y oportunidades. **La internacionalización requiere de estructuras complejas y controles formales** (Guisado, 2003). Por lo general, **las PYMES familiares desarrollan líneas de autoridad difusas** y no suelen existir controles formales, de hecho, y según Geeraerts (1984), **tampoco abundan las normas y procedimientos y los puestos de trabajo no están muy especializados**.

En este sentido, los resultados del estudio realizado por las Cámaras así como el informe de PwC coinciden en poner de manifiesto la importancia que tiene para el crecimiento

y sostenibilidad de la estrategia de negocio la preparación y cualificación del personal. Por ejemplo, según PwC, más de una tercera parte de las empresas familiares en España identifican la escasez de mano de obra cualificada como una de las trabas al crecimiento más importantes que surgen al analizar el entorno externo de la empresa (Tabla 9).

**TABLA 9**

***Presencia internacional de las PYMES familiares según sector de actividad***

<b>Impedimentos al crecimiento</b>	<b>% respuesta</b>
Escasez de mano de obra cualificada	36%
Mayor competencia	34%
Capacidad financiera	29%
Capacidad de control de costes	27%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe sobre la Empresa Familiar en España 2007, PricewaterhouseCoopers

En la medida en que se incorporen **herramientas de gestión como la asesoría externa, la planificación empresarial y la formación continua, se logrará consolidar la profesionalización y madurez de la empresa familiar**. Sobre esta cuestión, la encuesta realizada por las Cámaras a las PYMES participantes en sus talleres revela que se puede apreciar una tendencia a contar con la ayuda de asesoría externa en la medida en la que crece el tamaño de la empresa (Tabla 10). Otro dato importante es el hecho de que en prácticamente la mitad de las PYMES familiares (49%) se anima a las siguientes generaciones familiares a adquirir experiencia profesional en otras compañías antes de incorporarse a la organización familiar.

**TABLA 10**

**Porcentaje de empresas que han contado en alguna ocasión con un asesor externo, según el tamaño de la plantilla**

Número de empleados	% respuesta
De 0 a 1 persona	48,0%
De 2 a 9 personas	47,9%
De 10 a 49 personas	59,1%
De 26 a 49 personas	71,5%
De 50 a 249 personas	85,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

En cuanto a la formación continua, los resultados de este mismo estudio indican que la PYME familiar española es consciente de esta necesidad ya que por término medio, **8 de cada 10 empresas procuran asistir a programas de formación presencial por lo menos una vez al año**. De hecho, se puede apreciar la misma tendencia que la observada anteriormente para la incorporación de asesoría externa: cuánto mayor es el tamaño de la empresa en términos de número de trabajadores, mayor el porcentaje de empresas que asisten a programas de formación durante el año (Tabla 11).

**TABLA 11**

**Porcentaje de empresas que han contado en alguna ocasión con un asesor externo, según el tamaño de la plantilla**

Número de empleados	% respuesta
De 0 a 1 persona	80,0%
De 2 a 9 personas	78,7%
De 10 a 49 personas	87,7%
De 26 a 49 personas	85,5%
De 50 a 249 personas	88,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Informe PYME familiar 2007-2008 elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras.

En otros aspectos como la innovación existen planteamientos contrapuestos (Seijo y Menéndez, 2005), ya que cabría esperar una mayor innovación por la transmisión de habilidades de una generación a otra, pero más lenta si prevalece la idea de mantener las prácticas que han dado lugar al éxito en el pasado de la empresa.

Para Buisán y Aceña (2007), cada empresa individualmente considera que posee un mercado o cree llegar a dominarlo si consigue producir en condiciones de precios y costes, y con un producto lo suficientemente diferenciado que le permita satisfacer o atraer la demanda de dicho mercado. De acuerdo con Nieto y Fernández (2005), si la empresa familiar está en mala posición para obtener estos recursos, sobre todo cuando su tamaño es reducido, su falta de vocación internacional se entiende mejor. Más aún, si las ventajas competitivas se encuentran concentradas en el mercado nacional y, al mismo tiempo, integradas a su cultura y necesidades, la internacionalización se convierte en una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de poca información.

En términos generales, estas restricciones apuntan a que las PYMES familiares necesitan asegurar el contar con conocimientos y habilidades que se requieren para emprender cualquier estrategia de internacionalización.

## CONCLUSIONES

### PLANTEAMIENTO DEL MODELO EVOLUTIVO DE LA PYME FAMILIAR DE CARA A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los resultados obtenidos de la revisión teórica y la evidencia empírica nos han permitido identificar que **la expansión internacional de la pequeña y mediana empresa familiar** está condicionada por una serie de factores inherentes a su **naturaleza y tamaño**. Asimismo, se ha podido comprobar que la realidad del tejido empresarial familiar español es altamente peculiar y que, en muchas ocasiones y para un gran número de procesos, su comportamiento se encuentra influenciado por el tamaño de las empresas.

Dichos factores pueden ser agrupados en tres grandes dimensiones. En la primera, se agrupan todos aquellos factores relacionados con el **grado de concentración** de la propiedad de la empresa por parte de la familia; en segunda instancia, aquellos que involucran **la participación familiar en el proceso de toma de decisiones y su desempeño en la empresa**; y por último, aquellos que intervienen dentro del proceso de **desarrollo de la empresa**.

**El grado de concentración del poder familiar en las PYMES españolas es alto.**

En función de estas tres dimensiones, las principales conclusiones que se desprenden de nuestra investigación son las siguientes:

**En la mayoría de las empresas familiares en España no se cuenta con órganos de gobierno que permitan solucionar conflictos y/o transmitir correctamente los objetivos y estrategias**

Por término medio, más del 80 por ciento de los trabajadores familiares en las empresas son además accionistas o propietarios, mientras que el peso de los propietarios o accionistas que no están vinculados con la familia es minúsculo: 0,5%.

**Las empresas familiares en España muestran una clara orientación al funcionamiento a largo plazo de la organización.**

Tres de cada cuatro empresas familiares no cuentan con Consejo de Familia. Este porcentaje es mayor al 50% cuando se restringe el análisis a las pequeñas y medianas empresas.

Casi la totalidad de las empresas participantes (97%) en los estudios consultados divisan sus operaciones y actividades en los próximos diez años. Asimismo,

El nivel de **internacionalización de las PYMES familiares españolas es bajo**, desarrollado fundamentalmente a través de estrategias con poco riesgo como las exportaciones.

dentro de los mayores retos para su crecimiento, siete de cada diez empresas identifican el desarrollo de una estrategia de negocio como uno de los más importantes y determinantes.

Más del 80 por ciento de las empresas encuestadas revelaron que no contaban con presencia internacional ni con planes para hacerlo en el corto plazo. Más aún, las posibles estrategias de internacionalización parecen concentrarse en alternativas de bajo riesgo y que no impliquen la cesión del control a través de la vinculación de socios externos: más de la mitad (54,2%) de las PYMES familiares en España no están de acuerdo con la incorporación de socios externos para la financiación y continuidad de las operaciones del negocio.

La PYME familiar en España es consciente de las necesidades de formación y profesionalización que implica la puesta en marcha de estrategias de crecimiento como la internacionalización.

Más de una tercera parte de las empresas familiares destacan a la escasez de mano de obra cualificada como el principal impedimento para el crecimiento. En este sentido, esta preocupación se traduce en el hecho de ocho de cada diez PYMES familiares asisten por lo menos una vez al año a programas de formación presencial para mejorar su conjunto de habilidades. En esta misma línea, se puede apreciar que un porcentaje alto (49%) de familias fomentan el trabajo de las nuevas generaciones en otras empresas antes de incorporarse a la organización familiar y que, conforme aumenta el tamaño de la empresa, existe una mayor tendencia a incorporar asesoría externa en las decisiones estratégicas y directivas.

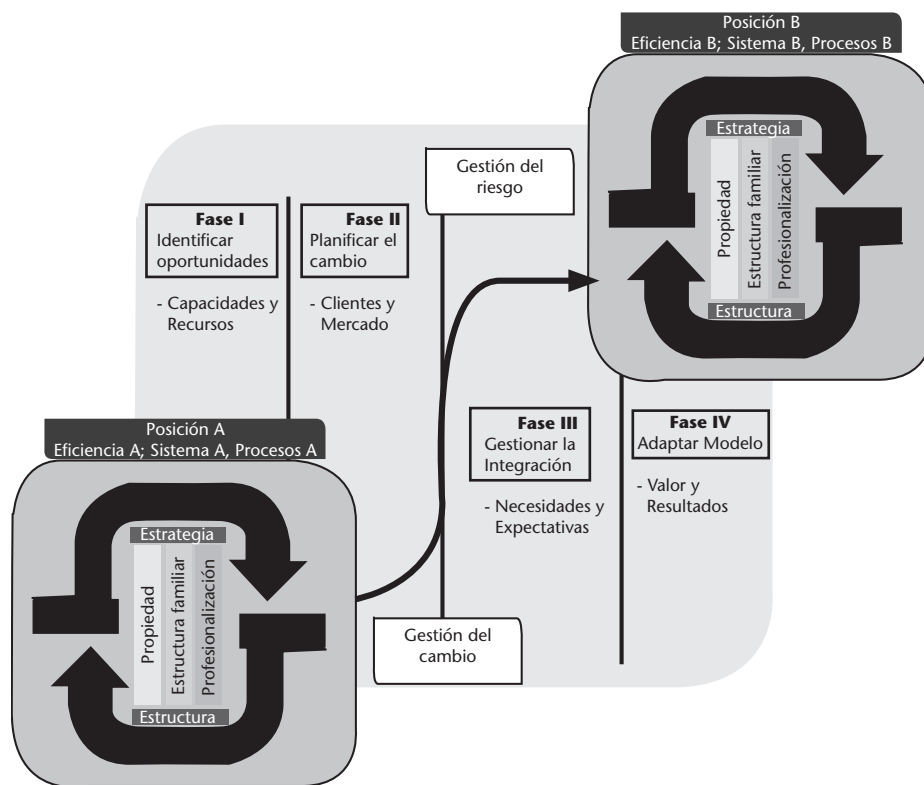
A partir de estas conclusiones generales, hemos desarrollado un planteamiento inicial del modelo que nos permitirá profundizar en futuras investigaciones

sobre las peculiaridades del proceso de internacionalización de las PYMES familiares en España e identificar los posibles patrones latentes en los casos de éxito de las empresas españolas. Lo que finalmente se plantea a partir de este estudio es el de comprobar empíricamente

De esta forma, y con el fin de explicar los elementos claves de dicho modelo, consideremos que para poder hacer frente a un proceso de internacionalización la PYME familiar, deberá establecer las bases que le permitan realizar la transición de una posición A (previa de la internacionalización), con una eficiencia A, unos sistemas A y unos procesos A, a una posición B (internacionalizada), con una eficiencia B, unos sistemas B y unos procesos B. (Ver Figura 5).

**FIGURA 5**

**Modelo evolutivo de la Pyme familiar de cara a la internacionalización**



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de una estrategia de internacionalización implica un cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa, que permitirá pasar de la posición A a la B. Dicho cambio se enmarca dentro de tres parámetros esenciales. El primero, corresponde al nivel de concentración de la propiedad en manos de la familia; el segundo, a la estructura familiar y su incidencia dentro de la toma de decisiones; y el tercero, al nivel de profesionalización del equipo directivo y su experiencia en mercado internacionales.

La evolución de estos parámetros estará a su vez condicionada por dos procesos fundamentales. El primero corresponde a **la capacidad que tenga la empresa para gestionar el cambio**, el cual incluye dos fases, por un lado, la *detección de oportunidades*, a través de un análisis de recursos y activos que le permita identificar sus fuentes de ventaja competitiva, y por otro, a la capacidad de *planificar* dicho cambio de acuerdo a las necesidades y expectativas de su mercado potencial (condiciones de precios y costes, y con un producto lo suficientemente diferenciado) con el propósito de atraer la demanda de dicho mercado.

El segundo proceso, corresponde a la **gestión del riesgo**, el cual a su vez implica dos fases. La *gestión de la integración*, en donde se deberá ajustar cada uno de los parámetros (propiedad, estructura familiar y profesionalismo) a las necesidades y expectativas, tanto del mercado objetivo, como de la empresa en particular, de acuerdo a los activos y recursos previstos. Por último, con el propósito de lograr generar valor a través de los resultados obtenidos, la empresa deberá estar en capacidad de *transferir y adaptar los conocimientos adquiridos en el contexto internacional*.

**En otras palabras, creemos que la internacionalización de la PYME familiar está condicionada por su capacidad para detectar y planificar oportunidades de negocio internacionales, así como por la facilidad con la que pueda ajustar su estructura de propiedad y transferir los conocimientos a su stock de recursos y activos.** Cada uno de estos parámetros, procesos y fases se desarrollan a través de variables e indicadores claves de resultado, los cuales, con el propósito de darle continuidad y profundidad a esta investigación y al modelo propuesto, se utilizarán para identificar de manera empírica su funcionalidad, en primera instancia, a través de casos de PYMES con éxito en su proceso de internacionalización; para luego experimentar, el cumplimiento de cada uno de estos procesos y fases dentro de empresas que enfrenten al gran reto de internacionalizarse.

## BIBLIOGRAFÍA

**Buisán García, Mario y Aceña Moreno, Fernando** (2007). «Estrategias de internacionalización de la pyme española: una visión desde el programa de apoyo a proyectos de inversión (papi)». *Ice*, noviembre – diciembre, nº 839.

**Cámaras de comercio.** *Informe PYME familiar en España 2007-2008.*

**Claver Cortés, Enrique; Rienda García, Laura y Quer Ramón, Diego** (2006). «El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo». *Cuadernos de gestión*, vol. 6, nº 2, pp. 11-25.

**Cruz, Cristina; Justo, Rachida y De Castro, Julio** (2008). «Family involvement and firm performance: a family embeddedness perspective». *Le business school working paper*. pp. 08-09.

**Denison, D., Lief, C. Y Ward, J.** (2004). «Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths», *Family Business Review*, 17(1), pp. 61-70.

**Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús** (2002). «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar». Universidad Carlos III de Madrid. *Documento de trabajo #02-18(11)*. Diciembre.

**Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús** (2005). «Cuadernos de economía y dirección de empresas». nº 22, pp.107-126.

**Fuentes Lombardo, Guadalupe; Vallejo Martos, Manuel Carlos y Fernández Ortiz, Rubén** (2007).«Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar». *Revista de estudios empresariales*. Segunda época. nº 1, pp. 38-54.

**Guisado Tato, Manuel** (2003). *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Pirámide. 1ª edición.

**Leonidou, I. C. y Katsideas, C. S.** (1996). «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, 3º cuatrimestre, pp. 517-551.

**McDougall, P. et al.** (1994). «Explaining the formation of international new ventures: the limits of the theories from international business research», *Journal of Business Venturing*, Volumen 9, pp. 469-487.

**PricewaterhouseCoopers.** *Informe sobre la empresa familiar en España 2007.*

**Quintana Navío, Javier** (2007). «La internacionalización de la empresa familiar española». *Ice*, Noviembre – Diciembre. n° 839, pp. 113-120.

**Rienda Laura, Claver Enrique y Quer Diego** (2006). «4th workshop on international strategy and cross cultural». Management. Toulouse, September.

**Root, F. R.** (1994). «Entry strategies for international markets», *Lexington Books*, Nueva York.

**Santiso Guimaras, Javier** (2007). «La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos». *Ice*, Noviembre – Diciembre. n° 839, pp. 89-102.

**Seijo Marcos, Elena y Menéndez Requejo, Susana** (2005). «Eficiencia de las empresas familiares en España: importancia de las estructuras de propiedad y control». *Documento de trabajo*. Universidad de Oviedo.

**Welch, I. S. y Loustarinen, R.** (1988). «Internacionalization: evolution of a concept», *Journal of General Management*, Volumen 14, n° 2, pp. 34-55.

Este informe ha sido elaborado por el Strategic Research Center de EAE Business School, cuyo objetivo es crear y difundir investigaciones aplicadas de calidad para aportar conocimiento a los campos claves de la gestión empresarial.

