



Artículo

La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares

M. Katuska Cabrera Suárez* y Arístides Olivares Mesa

Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Edificio Departamental de Empresariales, Tafira Baja, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 22 de noviembre de 2011

Aceptado el 12 de marzo de 2012

On-line el 13 de septiembre de 2012

Códigos JEL:

F2

M0

Palabras clave:

Empresa familiar

Velocidad

Proceso exportador

Recursos

JEL classification:

F2

M0

Keywords:

Family firms

Speed

Exporting process

Resources

R E S U M E N

El objetivo del presente trabajo es analizar si ciertos recursos relacionados con el capital humano, social y financiero influyen sobre la velocidad del proceso de desarrollo de exportaciones de las empresas familiares. Con este fin se aplica el análisis de supervivencia a una muestra de 585 empresas familiares manufactureras españolas. Los resultados muestran que las variables relacionadas con el capital social —las relaciones con los proveedores extranjeros, los acuerdos con distribuidores y el desarrollo de acuerdos de cooperación tecnológica— tienen un impacto acelerador significativo sobre la velocidad de entrada en las 2 fases identificadas del proceso exportador. Asimismo, la presencia de otras empresas en el capital de las empresas familiares supone también un efecto acelerador significativo pero solo para la entrada en la fase avanzada del proceso exportador.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The influence of human, social and financial capital resources on the speed of the exporting process of family firms

A B S T R A C T

The purpose of this work is to analyse whether certain resources related to human, social and financial capital influence the speed of the export development process for family firms. We use event history analysis applied to a sample of 585 Spanish manufacturing family firms. The results show that the variables related to social capital — the relationships with foreign suppliers, the agreements with retailers and wholesalers, and the development of technological collaborations — have a significant accelerating effect on the speed of this process. Also, the participation of other firms in the ownership of the family firms has a significant accelerating influence, but only for the entry into the advanced phase of the exporting process.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

Uno de los principales aspectos relacionados con el comportamiento estratégico de la empresa, en relación con los procesos de crecimiento de los negocios, es sin duda la internacionalización. De hecho, las empresas internacionales han sido objeto de estudio de investigadores de todo el mundo y se han desarrollado estructuras como asociaciones, revistas y conferencias para apoyar

y establecer un marco apropiado de conocimiento (Coviello, McDougall y Oviatt, 2011). Así, por ejemplo, Jones, Coviello y Tang (2011) identifican 323 artículos en revistas relevantes publicados en el periodo 1989-2009 relativos al campo de la internacionalización de las empresas. Sin embargo, a la hora de analizar la expansión internacional, la mayoría de los investigadores se han centrado sobre grandes corporaciones y en las empresas de reciente creación, y apenas han profundizado en el estudio de las empresas familiares (Yeung, 2000; Zahra, 2003; Zahra y Sharma, 2004). Así, el grado de conocimiento sobre las actividades internacionales de las empresas familiares es aún muy escaso, ya que, hasta el momento, el proceso de internacionalización de este tipo de

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: kcabrera@dede.ulpgc.es (M.K. Cabrera Suárez).

empresas constituye un tema de estudio marginal, tanto en la literatura sobre empresa familiar como en la relativa a la gestión de negocios internacionales (Yeung, 2000; Casillas, Acedo y Moreno, 2008).

En concreto, la cuestión de la temporalidad o velocidad de la expansión exterior es un aspecto sobre el que existe una menor cantidad de investigaciones, aun cuando se ha constatado que puede afectar al éxito o al fracaso del proceso de internacionalización de la empresa familiar (Zahra, 2003). Asimismo, la escasa investigación que se ha desarrollado parece apoyar la idea de que las empresas familiares son menos proclives a internacionalizar sus actividades, existiendo una relación negativa entre el hecho de ser familiar y la internacionalización (Fernández y Nieto, 2005; Okoroafo, 1999; Zahra, 2003), así como que las empresas familiares inician su proceso de internacionalización más tarde, dentro de su ciclo de vida, en comparación con las empresas no familiares (Gallo y García Pont, 1996; Olivares-Mesa y Cabrera-Suárez, 2006). De todos modos, existen empresas familiares implicadas en estrategias de internacionalización, así como empresas familiares que son realmente multinacionales (Casillas, Acedo y Moreno, 2007). Por todo ello, se hace necesario profundizar en los factores que influyen en la velocidad de la internacionalización de las empresas familiares.

La literatura sobre el proceso de internacionalización describe este proceso como el resultado de la acumulación y explotación de una serie de recursos y conocimientos específicos de la empresa (Eriksson, Majkgard y Sharma, 2000; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2004; Zahra, Neubaum y Naldi, 2007). En consecuencia, las diferencias entre los procesos de internacionalización de diferentes empresas dependerán de las diferencias en la cantidad y calidad de la base de recursos y capacidades que cada empresa posee. En particular, la velocidad de entrada en los mercados exteriores depende, en gran medida, del conjunto de recursos y capacidades que poseen las empresas, algunas de las cuales pueden ser desarrolladas a través de la experiencia de sus directivos y de su participación en diferentes tipos de redes (Reuber y Fischer, 1997; Etemad y Lee, 2003; Tolstoy, 2009). En este sentido, suele admitirse que las empresas familiares poseen una configuración única y específica de recursos y capacidades, y que esta especificidad constituye la base que permite explicar las particularidades de su comportamiento competitivo (Cabrera, de Saá y García, 2001; Dyer, 2006; Habbershon y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007).

Por todo ello, el objetivo del presente trabajo consiste en analizar si ciertos recursos, relacionados con el capital humano, social y financiero, asociados habitualmente con la naturaleza familiar de la empresa, influyen sobre la velocidad del proceso de desarrollo de exportaciones en este tipo de empresas. Con este objetivo, el trabajo se organiza del siguiente modo. En el apartado siguiente presentamos una revisión global de la literatura sobre internacionalización y su descripción como un proceso de acumulación de recursos y capacidades. A continuación se desarrollan los argumentos que nos permiten proponer 3 hipótesis relacionadas con la influencia de cada uno de los 3 tipos de recursos sobre la velocidad del proceso de exportación en las empresas familiares. Posteriormente, se describe la metodología utilizada en la investigación empírica, a través del empleo del análisis de supervivencia. Esta metodología permite explicar las dinámicas relativas a las decisiones del proceso de internacionalización así como la velocidad con la que la empresa se mueve entre las diferentes etapas del proceso de expansión internacional. El último apartado incluye la discusión de los principales resultados alcanzados y resume las conclusiones globales de la investigación.

Proceso de internacionalización y desarrollo de exportaciones

Desde la década de los sesenta, el estudio de los factores determinantes del proceso de internacionalización de la empresa ha sido uno de los aspectos más investigados en el campo de estudio sobre los negocios internacionales. Se han propuesto diferentes enfoques al abordar esta problemática, aunque existe un elevado consenso a la hora de considerar que a lo largo de las últimas décadas el paradigma dominante es el enfoque secuencial. Aunque el enfoque secuencial se apoya sobre las ideas precedentes de Vernon (1966) y Buckley y Casson (1976), alcanza su madurez a mediante 2 corrientes de trabajo paralelas, desarrolladas a finales de los setenta y principios de los ochenta: a) la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), y b) la escuela de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Czinkota, 1982). Ambas corrientes coinciden en el hecho de que la internacionalización es un proceso evolutivo en el que la empresa desarrolla niveles progresivos de implicación con los mercados internacionales, a medida que avanza a través de una serie de fases secuenciales, mediante la adopción de decisiones acumulativas (Root, 1987). Se trata, en definitiva, de un proceso de aprendizaje, no siempre dominado por una óptica racional, y en el que la experiencia constituye la mejor vía para reducir los niveles de incertidumbre y riesgo derivados del acceso a los mercados internacionales (Andersen, 1993; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Eriksson et al., 2000).

De acuerdo con este planteamiento, la internacionalización puede ser descrita a través de un proceso paso a paso, dividido en diferentes etapas. En su trabajo original, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) consideraban 4 fases en el proceso de entrada de una empresa en un determinado país —exportaciones no regulares o esporádicas, exportaciones mediante agentes independientes, la creación de filiales de venta y la creación de filiales de producción—. A lo largo del proceso de internacionalización de la empresa, las actividades de exportación constituyen un caso particular que, de acuerdo con este enfoque, también puede ser caracterizado como un proceso secuencial, siendo posible, a su vez, identificar diferentes fases secuenciales en función del grado de implicación de la empresa con su actividad exportadora. Leonidou y Katsikeas (1996) ofrecen una revisión de los principales modelos por etapas relacionados con el proceso exportador. Estos modelos difieren en el número y denominación de las etapas, pero todos ellos comparten idéntica visión en relación con el carácter secuencial del proceso de desarrollo exportador.

A pesar de las diferencias entre los modelos en relación con el número, la naturaleza y el contenido de las etapas, puede asumirse que el desarrollo del proceso exportador puede dividirse en 3 grandes etapas: a) fase de pre-exportación, que implica que la empresa vende todos sus productos en el mercado doméstico; se trata de una fase en la que las empresas aún no están interesadas en exportar o realizaron exportaciones en el pasado pero no han vuelto a hacerlo; b) fase inicial, en la que las empresas están implicadas en actividades esporádicas de exportación; se trata de empresas que presentan un elevado potencial para incrementar sus ventas en el exterior, pero que no son capaces actualmente de hacer frente a la demanda internacional y que, por tanto, desarrollan un comportamiento exportador marginal, y finalmente c) fase avanzada, donde las empresas son ya exportadores regulares con una extensa e intensa experiencia exportadora. En esta fase se considera que las empresas muestran un mayor compromiso con las actividades internacionales (Leonidou y Katsikeas, 1996).

Los modelos dominantes sobre el proceso de internacionalización de la empresa se derivan, intelectualmente, de las propuestas clásicas de Penrose (1959), empleando su modelo de expansión del negocio a través de un proceso de acumulación paulatina de

recursos y conocimientos. En estos modelos, la internacionalización se considera como un proceso de aprendizaje, de acumulación incremental de conocimientos (Johanson y Vahlne, 1990; Eriksson et al., 1997, 2000). El enfoque básico de la teoría secuencial o de proceso se centra sobre la explicación de cómo se desarrolla el proceso de internacionalización, apenas dedicando argumentos a explicar cómo se inicia dicho proceso. Concretamente, uno de los aspectos que ha sido objeto de poco análisis es la velocidad de entrada en los mercados internacionales. Esta escasez de estudios ha promovido la aparición de una nueva corriente de trabajos orientados a explicar esencialmente el comportamiento de las empresas de rápida internacionalización, dando lugar a los que se conoce como *international entrepreneurship* (Oviatt y McDougall, 1994). Este nuevo enfoque ha experimentado un enorme desarrollo en la última década (Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005), al mismo tiempo que ha mejorado la delimitación de su objeto de estudio. Oviatt y McDougall (2005) establecen que el *international entrepreneurship* se orienta a la identificación, evaluación y explotación de oportunidades más allá de las fronteras nacionales. Según Zahra y George (2002), una gran parte de las investigaciones desarrolladas desde esta perspectiva se ha enfocado en el estudio de la velocidad del proceso de internacionalización. Sin embargo, la gran mayoría de estos trabajos se han limitado a investigar el tiempo que tarda la empresa en iniciar su proceso de internacionalización respecto a la creación de la empresa, esto es, la velocidad de entrada.

Ambos enfoques (secuencial e *international entrepreneurship*) centran su atención sobre diferentes aspectos del proceso de internacionalización (modos de entrada versus velocidad de entrada), pero, sin embargo, no deben ser entendidos como enfoques contrapuestos. Ambos subrayan el papel del conocimiento (como recurso) y del aprendizaje (como capacidad) en el desarrollo del proceso de internacionalización de la empresa. Así, las 2 perspectivas ofrecen argumentos similares en relación a considerar el proceso de internacionalización como un proceso *path-dependent*, esto es, como un proceso en el que, a mayor o menor velocidad, la empresa incrementa su nivel de internacionalización como consecuencia del desarrollo de un proceso de aprendizaje (Autio y Sapienza, 2000; Sharma y Blomstermo, 2003). Así pues, ambos enfoques subrayan el papel de la historia de la empresa a la hora de configurar el conjunto de recursos y capacidades que permiten explicar la velocidad del proceso de internacionalización (Eriksson et al., 2000).

Empresa familiar, recursos y proceso exportador

Se considera que una familia influye sobre la actuación de una empresa principalmente a través de los objetivos y las relaciones familiares, así como en función de los recursos o activos familiares (Dyer, 2006). El conjunto de recursos y capacidades que son distintivas de una empresa como resultado de la implicación de una familia se denomina *familiness* en la literatura anglosajona (Cabrera et al., 2001; Chrisman, Chua y Steier, 2003; Habbershon y Williams, 1999; Graves y Thomas, 2006; Sirmon y Hitt, 2003).

La propiedad y la implicación familiar afectan a los objetivos, estructuras y culturas de estas empresas de manera que pueden tanto fomentar como restringir el desarrollo de su proceso de internacionalización (Gallo y Sveen, 1991). De esta forma, el proceso de dirección y desarrollo de los recursos necesarios para acometer actuaciones en los mercados internacionales se verá afectado por las aspiraciones y por los valores familiares, que podrían imponer importantes objetivos no económicos o restricciones (Chrisman et al., 2003), y está sujeto a unas influencias particulares de carácter psicológico que las empresas no familiares no experimentan (Kellermans, 2005).

Concretamente, a las empresas familiares se las ha descrito en términos de ciertas características especiales en relación con el

capital humano, social y financiero (Dyer, 2006; Sirmon y Hitt, 2003)

El capital humano y el proceso exportador

Los recursos asociados al capital humano incluyen la formación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y las ideas de los directivos y trabajadores de una empresa (Barney, 1991). La educación, la formación y la experiencia de los empleados determinan las capacidades disponibles para la empresa (Grant, 2002). En este sentido, diversos estudios indican una relación positiva entre las capacidades de los principales decisores en la empresa y la internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987; Graves y Thomas, 2006; Simpson y Kujawa, 1974 [citado en Davis y Harveston, 2000]; Reuber y Fischer, 1997; Westhead et al., 2001).

Las empresas familiares han estado asociadas a atributos positivos relacionados con su capital humano, tales como un compromiso extraordinario, relaciones cálidas, amistosas e íntimas, y el potencial para la generación de un conocimiento tácito específico de la empresa. Sin embargo, existen también aspectos negativos, tales como el hecho de que la selección de los directivos en el seno de la familia limita el conjunto de posibles candidatos, los problemas para atraer y retener a directivos de alta cualificación y la posibilidad de contratar empleados con cualificación por debajo de la óptima como resultado del nepotismo (Dyer, 1986; Sirmon y Hitt, 2003). Las empresas familiares tienden a tener una cultura orientada a operar el negocio de forma local y a emplear a directivos sin experiencia internacional (Gallo y García Pont, 1996). De hecho, Graves y Thomas (2006) llegaban a la conclusión que las capacidades directivas de las empresas familiares estaban por detrás de las de las empresas no familiares durante su expansión internacional. Determinadas características de los sistemas de dirección de las empresas familiares, como el paternalismo, el nepotismo y el personalismo, tienden a fomentar la rigidez organizativa, con escasez de altos directivos competentes, y hacen difícil institucionalizar estructuras organizativas formales y unas líneas de autoridad claramente definidas (Yeung, 2000). Estos aspectos suelen ocasionar problemas para las empresas familiares a la hora de desarrollar el proceso de internacionalización, dado que este proceso normalmente requiere cambios en la estructura organizativa además de unos sistemas de dirección profesionalizados que favorezcan la descentralización de los procesos de toma de decisiones (Abetti y Phan, 2004; Fernández y Nieto, 2005; Gallo y Sveen, 1991; Graves y Thomas, 2006; Menéndez-Requejo, 2005).

Por tanto, sobre la base de las anteriores reflexiones se puede establecer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. *La velocidad de desarrollo del proceso exportador de las empresas familiares no estará influida significativamente por los recursos relacionados con el capital humano.*

El capital social y el proceso exportador

Los recursos relacionados con el capital social tienen también una significación específica para las empresas familiares. El capital social está constituido por las relaciones entre individuos o entre organizaciones que conforman redes y que pueden proporcionar diferentes recursos y conocimiento (Dyer, 2006; Sirmon y Hitt, 2003; Steier, 2001). Las redes pueden incrementar la penetración internacional de una empresa porque a través de ellas es posible identificar áreas donde es conveniente realizar cambios en los productos de la empresa, se reduce la incertidumbre y aumenta el conocimiento de la empresa en relación a las amenazas y oportunidades potenciales en su sector o mercado (Westhead et al., 2001, 2004; Zahra, Matherne y Carleton, 2003). La investigación indica que las relaciones internacionales de colaboración y los vínculos

en red están asociados positivamente con el crecimiento internacional de las empresas de reciente creación (Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Etemad y Lee, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003). En esta línea, Prashantham y Young (2011) proponen que el capital social, junto con la capacidad de absorción y la acumulación de conocimiento, determinan la velocidad de entrada y el crecimiento internacional de las empresas de nueva creación. Bell (1995), en un estudio cross-nacional sobre el comportamiento exportador de pequeñas empresas de software informático en Finlandia, Irlanda y Noruega, encontró evidencia de que el contacto con proveedores extranjeros para obtener hardware, derechos de distribución local del software o licencias de producción llevaba al inicio de las exportaciones. Por su parte, Fernández y Nieto (2005) descubrieron que la cooperación estable con otras empresas (p. ej., distribuidores o minoristas) favorece la internacionalización de las empresas familiares.

Las familias pueden tener algunas ventajas únicas para desarrollar capital social entre ellas y los *stakeholders* de la empresa (p. ej., clientes, proveedores), dado que habitualmente tienen la habilidad de cultivar y alimentar relaciones permanente basadas en el compromiso, la buena voluntad y la confianza (Cabrera et al., 2001; Dyer, 2006; Habbershon y Williams, 1999). En este sentido, Graves y Thomas (2006) descubrieron que, a pesar de que las empresas familiares en su estudio tenían menos capacidades directivas que sus contrapartes no familiares, aún eran capaces de alcanzar un alto grado de internacionalización. Una posible explicación proporcionada por estos autores es que las consecuencias negativas derivadas de unas capacidades directivas limitadas eran compensadas por ciertas capacidades particulares de las empresas familiares, tales como su habilidad para construir relaciones de negocio internacionales de larga duración y mutuamente beneficiosas. De esta forma, ciertas características familiares, como el altruismo, la confianza y el compromiso a largo plazo con la empresa, pueden constituir un patrón cultural especial común a las empresas familiares en todo el mundo que podría facilitar los contactos y la colaboración internacional (Gallo y Svein, 1991; Okoroafo, 1999; Swinth y Vinton, 1993).

Por tanto, se puede formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. *La velocidad de desarrollo del proceso exportador de las empresas familiares se verá incrementada significativamente por los recursos relacionados con el capital social y las redes.*

El capital financiero y el proceso exportador

Finalmente, el comportamiento financiero y la disponibilidad de capital financiero son también factores que pueden diferenciar a las empresas familiares (Dyer, 2006; Sirmon y Hitt, 2003). En este sentido, incluso aunque las empresas familiares puedan gozar de algunas ventajas en términos de lo que se ha denominado «capital paciente» (Sirmon y Hitt, 2003), el hecho de que el patrimonio familiar se concentre principalmente en la empresa hace que las familias tiendan a ser adversas al riesgo y reacias a perder el control del negocio (Blanco-Mazagatos, Quevedo Puente y Castrillo, 2007). De esta forma, los fundadores de las empresas familiares pueden evitar la expansión internacional porque esta requiere una importante inversión de recursos. Por su parte, otros miembros de la familia pueden también oponer resistencia a la internacionalización por temor a perder su herencia (Westhead et al., 2004; Zahra, 2003).

Por otro lado, las empresas familiares presentan otras características que pueden limitar su capacidad para obtener recursos financieros. Estas empresas pueden tener problemas para acceder a los mercados de capitales o de deuda que son accesibles para muchas empresas no familiares (Menéndez-Requejo, 2005; Mishra y McConaughy, 1999; Sirmon y Hitt, 2003). Las empresas familiares

prefieren la capitalización interna, pero esto puede obstaculizar la capitalización de la empresa porque las contribuciones al capital de los miembros de la familia es probable que sean menores que las de otros accionistas (Blanco-Mazagatos et al., 2007). La escasez de recursos financieros puede ocasionar que las empresas tengan menos opciones para atender a los mercados, menos oportunidades para invertir en instalaciones productivas y generar economías de escala, o invertir en actividades de I+D que fomenten la innovación. Estas restricciones pueden impedir, o desalentar a las empresas para entrar a mercados extranjeros (Benito y Welch, 1994; Dearnoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003).

Sobre la base de las ideas anteriores, se puede derivar que es menos probable que las empresas familiares basen su proceso de internacionalización en las ventajas competitivas derivadas de la disposición de abundantes recursos financieros. Por tanto, la tercera hipótesis de la investigación puede establecerse en los siguientes términos:

Hipótesis 3. *La velocidad de desarrollo del proceso exportador de las empresas familiares no estará influida significativamente por los recursos relacionados con el capital financiero.*

Metodología

Base de datos

La base de datos utilizada para investigar la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares se obtuvo de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE), realizada anualmente por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (antes Ministerio de Industria y Energía) desde 1990 con el objetivo de recopilar datos sobre el comportamiento estratégico de las empresas manufactureras españolas. Usamos la última encuesta completa disponible, que se corresponde con el año 2006.

La empresa debe indicar, entre otras cuestiones, si realizó exportaciones en 2006. Esta información nos permite clasificar a las empresas en 2 grupos: exportadoras y no exportadoras. Se pide además que indiquen el mecanismo que utilizaron como vía de acceso a los mercados internacionales, de entre los siguientes: 1) dispone de medios propios (red de agentes, sucursal, delegación o empresa filial); 2) utiliza una empresa matriz instalada en el extranjero (empresas con capital extranjero); 3) utiliza un intermediario especializado establecido en España; 4) participa en alguna modalidad de acción colectiva hacia la exportación (acuerdo sectorial de exportación, asociación de exportadores o cooperativas de exportación), y 5) otras.

Teniendo en cuenta que el propósito de este trabajo es analizar el proceso exportador de las empresas familiares españolas, se decidió excluir a las filiales de empresas extranjeras, es decir, las que exportan mediante una matriz instalada en el extranjero (punto 2 del párrafo anterior) y también a las que tienen participación de capital extranjero.

Con respecto a los modos de entrada, si la empresa contesta «Sí» a la opción 1 (medios propios), independientemente de si contesta positivamente a cualquier otra cuestión, se considera que se encuentra en la fase avanzada del proceso exportador; si contesta «No» a la opción 1 y «Sí» a la opción 3 (intermediario establecido en España) o 4 (exportación colectiva), se considera que está en la fase inicial.

La identificación de las empresas familiares se hace a partir de la siguiente cuestión: «Indique si un grupo familiar participa activamente en el control y/o gestión de la empresa». La empresa se clasifica como familiar si contesta afirmativamente, porque se asume que el hecho de que la compañía tenga un grupo familiar ejerciendo activamente el control y/o la dirección implica la existencia de influencia familiar en la dinámica de la empresa.

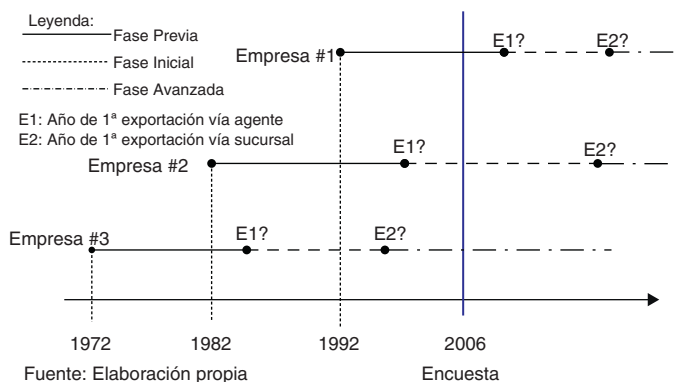


Figura 1. Datos censurados.

Fuente: Elaboración propia.

Esta influencia es el origen del complejo sistema de relaciones que caracteriza a las empresas familiares y que las diferencia de las no familiares (Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Dyer, 2003).

Por tanto, la muestra se compone de 585 empresas familiares, de las cuales 251 son no exportadoras, 82 están en la fase inicial del proceso exportador y 252 se encuentran en la fase avanzada.

Método de análisis

A pesar de que los investigadores coinciden en que el proceso exportador es altamente dinámico y dependiente del tiempo, paradójicamente, casi todos los modelos son de naturaleza estática (Leonidou y Katsikeas, 1996). Este hecho constituye un problema, dado que la internacionalización se considera un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, y los datos de sección cruzada limitan la profundidad de nuestra comprensión del proceso (Coviello y McAuley, 1999). Los modelos fallan al explicar la dinámica de la decisión de la empresa de moverse de una etapa a otra, y las variaciones que tienen lugar en el gran número de variables que afectan a —o son afectadas por— estas transiciones (Strandskov, 1994). Otro asunto relacionado con el tiempo es la velocidad a la cual la empresa se mueve dentro y entre etapas, siendo este un factor ignorado por casi todos los modelos anteriores (Young, 1987).

El análisis de supervivencia es un método que nos permite explicar la dinámica de la decisión empresarial de moverse a lo largo del proceso de internacionalización y la velocidad a la que se desplaza entre las etapas. Este método de análisis ha sido ampliamente usado para estudiar la estrategia de expansión internacional de las empresas (p.ej., Benito y Gripsrud, 1992; Chang, 1995; Chang y Rosenzweig, 1998; Gaba, Pan y Ungson, 2002; Luo, 1998; Tan y Vertinsky, 1996) y la influencia de la cultura en la velocidad de entrada en los mercados extranjeros (Mitra y Golder, 2002).

Dado que hemos asumido un proceso secuencial con 3 fases (fase pre-exportadora, donde las empresas no exportan; fase inicial, donde las empresas exportan vía agente/intermediario, y fase avanzada, donde las empresas exportan vía sucursal de ventas u otros medios propios), se pueden estudiar 2 entradas. La primera es la entrada a la fase inicial, y la segunda es la entrada en la fase avanzada. Estas situaciones se ilustran en la figura 1, donde E1 es el año en que las empresas comienzan a exportar vía agente y E2 el año que comienzan a exportar vía sucursal de ventas. En 2006, la empresa #1 no exporta, la empresa #2 exporta vía agente y la empresa #3 exporta vía sucursal de ventas. Al estudiar la primera transición (desde la situación de no-exportadora hasta la situación de exportadora), la empresa #1, que nació en 1992 y tiene por tanto una edad de 14 años en 2006, está todavía en la fase pre-exportadora, y el año E1 es desconocido porque la transición ocurrirá en el futuro.

Lo único que sabemos es que la duración de la fase pre-exportadora es mayor que 14 años. Las empresas no exportadoras son observaciones censuradas por la derecha cuando estudiamos la primera transición. Las empresas #2 y #3 son exportadoras. Nacieron en 1982 y en 1972, por lo que tienen 24 y 34 años, respectivamente. Sin embargo, en ambos casos el año de comienzo de las exportaciones (año E1) es desconocido debido a falta de información en la encuesta. Lo único que sabemos es que la duración de la fase pre-exportadora es menor que 24 años para la empresa #2 y menor que 34 años para la empresa #3. Estas empresas son observaciones censuradas por la izquierda cuando estudiamos la primera transición.

Al estudiar la segunda transición, las empresas no exportadoras (como la empresa #1) y las empresas en la fase inicial (como la empresa #2) aún no han entrado en la fase avanzada, por lo que son observaciones censuradas por la derecha. Compañías como la empresa #3 están ya en la fase avanzada del proceso exportador, pero el año de entrada en dicha fase (año E2) es desconocido, y constituyen observaciones censuradas por la izquierda.

El análisis de supervivencia puede manejar casos censurados tanto por la derecha como por la izquierda. En ambos casos, el periodo de censura es la edad de la empresa, t . Lo que los hace diferentes es cómo se incorpora esa información a la función de verosimilitud. En los casos censurados por la derecha, dicha información se incorpora en las estimaciones usando el valor de la función de supervivencia S en la edad de la empresa, es decir, la probabilidad de que la transición ocurra en algún momento posterior a la edad de la empresa. La información de los casos censurados por la izquierda se incorpora usando el valor de la función de distribución acumulada F en la edad de la empresa, esto es, la probabilidad de que la transición ocurra en algún momento previo a la edad de la empresa. Por consiguiente, el logaritmo neperiano de la función de verosimilitud es:

$$\ln L = \sum_{\text{censuras por la derecha}} \ln S(t_i) + \sum_{\text{censuras por la izquierda}} \ln F(t_i)$$

donde t_i es la edad de la empresa i . Ahora se requiere especificar una función de distribución para el tiempo de supervivencia. La distribución gamma generalizada tiene 3 parámetros, lo que la hace particularmente flexible, y es la que se ha usado en este estudio. La función de supervivencia para esta distribución es:

$$S(t) = 1 - \Gamma_1[(t/\sigma)^\lambda; \delta]$$

donde $\Gamma_1(x; y)$ es la función gamma incompleta y λ , σ y δ son los parámetros de la distribución. En nuestro modelo, las variables independientes afectan al parámetro λ de la siguiente manera:

$$\lambda = \exp(-\beta_0 - \beta' X_i)$$

donde X_i es el vector de variables independientes asociado con la empresa i -ésima y β es el vector de coeficientes asociado con cada variable independiente. Un coeficiente positivo (negativo) implica que la variable ejerce una influencia positiva (negativa) sobre el tiempo de espera. Por tanto, si el coeficiente es positivo (negativo), un incremento unitario en la variable se interpreta como un retraso (adelanto) en la entrada en una fase más avanzada del proceso exportador. Una vez que se ha especificado la función de distribución, la estimación continúa con la maximización de la función de verosimilitud. En nuestros análisis, usamos el procedimiento LIFEREG del paquete econométrico SAS versión 8.0. β_0 , σ y δ se refieren, respectivamente, a la constante, al parámetro de escala y al parámetro de forma en la tabla 2 de resultados.

Variable dependiente

La variable dependiente es la duración (en años) del período que una empresa espera hasta acometer su primera exportación vía agente (fase inicial) o vía sucursal de ventas (fase avanzada).

Esta duración es la diferencia entre el año de entrada a los mercados internacionales y el año de nacimiento de la empresa. Para las empresas que aún no han realizado transacciones internacionales en 2006, la variable dependiente es la edad de la empresa y se considera como observación censurada por la derecha. Para las que han realizado exportaciones pero en fecha desconocida, la variable dependiente es también la edad de la empresa, pero en este caso el dato se considera como una observación censurada por la izquierda.

Variables independientes

Las variables independientes se han clasificado en 3 grupos, cada uno de los cuales incluye variables relacionadas con las categorías de recursos descritos en la sección teórica.

Recursos de capital humano. Se han usado 3 variables como medidas del nivel de recursos relacionados con el capital humano en las empresas familiares.

- **Gastos en formación (GASTFORM).** Cociente entre los gastos externos en la formación de los trabajadores y el total del personal de la empresa, en miles de euros.
- **Salario medio (SALMEDIO).** Cociente entre los gastos de personal y el total del personal de la empresa, en miles de euros.
- **Titulados universitarios (TITUNIV).** Cociente entre personal con titulación universitaria y el total del personal de la empresa.

Recursos de capital social. Se han incluido 3 variables relacionadas con los recursos de capital social y redes.

- **Contacto con proveedores extranjeros (INTIMP).** La intensidad importadora se mide mediante el cociente entre el valor de las importaciones y el valor de las compras totales.
- **Alianzas (ALIANZAS).** Variable dicotómica que indica si la empresa realizó acuerdos de comercialización con mayoristas o minoristas.
- **Colaboraciones (COLABOR).** Se pide a la empresa que indique si realizó las siguientes acciones: a) se colaboró con universidades y/o centros tecnológicos; b) hubo colaboración tecnológica con clientes; c) hubo colaboración tecnológica con proveedores; d) hubo colaboración tecnológica con competidores; e) mantuvo acuerdos de cooperación tecnológica (*joint ventures*); f) participó en empresas que desarrollan innovación tecnológica. Esta variable va desde 0 (si no realizó ninguna colaboración) hasta 6 (si realizó todas las colaboraciones).

Recursos de capital financiero. Se han usado 2 variables para medir los recursos relacionados con el capital financiero de la empresa.

- **Propiedad conjunta (PROPCONJ).** Porcentaje de la sociedad con mayor participación en el capital de la empresa. Esta variable se ha incluido porque la existencia de otra sociedad como accionista de la empresa familiar puede afectar a su disponibilidad de recursos financieros (Fernández y Nieto, 2005).
- **Deuda (DEUDA).** Cociente entre la deuda (acreedores a largo y corto plazo) y el activo (inmovilizado material + gastos de establecimiento, inmovilizado inmaterial e inmovilizado financiero + amortización acumulada y provisiones).

Variables de control

- **Tamaño (EMPLEAD).** Se ha incluido el número de empleados en el modelo para controlar los efectos del tamaño de la empresa. Este control es necesario porque el tamaño afecta a la capacidad de la empresa para absorber los elevados costes y riesgos que implica la expansión internacional (Buckley y Casson, 1976).

Generalmente se considera que los grandes fabricantes poseen mayores recursos humanos, disfrutan de niveles más elevados de economías de escala y perciben menores niveles de riesgo en las operaciones en mercados foráneos (Katsikeas, Piercy y Ioannides, 1996; Koch, 2001).

- **Sector.** Dado que el sector industrial donde la empresa desarrolla su actividad puede afectar a la velocidad de su proceso exportador, se han incluido las siguientes variables dicotómicas:
 - SECTOR1: otras industrias manufactureras.
 - SECTOR2: industria de la madera; muebles.
 - SECTOR3: papel; edición y artes gráficas.
 - SECTOR4: textiles y vestido; cuero, piel y calzado.
 - SECTOR5: carne, preparados y conservas de carne; productos alimenticios y tabaco; bebidas.
 - SECTOR6: vehículos automóviles y motores; otro material de transporte.
 - SECTOR7: máquinas de oficina, proceso de datos, etc.; material y accesorios eléctricos.
 - SECTOR8: maquinaria y equipo mecánico.
 - SECTOR9: productos químicos.
 - SECTOR10: productos minerales no metálicos.
 - SECTOR11: metalurgia/productos metálicos.

Resultados

La **tabla 1** presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables. La empresa familiar media en la muestra tiene 125 empleados y gasta 136 euros al año en la formación de cada trabajador. El salario promedio de los empleados es de 27.360 euros al año y casi un 11% de los empleados tienen titulación universitaria. La empresa media importa un 12% de sus compras, el 17,8% del capital pertenece a otra empresa, su nivel de endeudamiento es del 56,3% sobre el total de los activos y realiza menos de una actividad de colaboración. Solo el 24% de las empresas en la muestra tiene acuerdos con distribuidores mayoristas o minoristas. Las magnitudes de las correlaciones entre variables no son lo suficientemente importantes como para indicar la existencia de problemas de multicolinealidad.

La **tabla 2** muestra la influencia de las variables independientes sobre la velocidad de entrada dentro de las fases inicial y avanzada del proceso exportador de las empresas familiares. Los resultados que se presentan en esta tabla sugieren que ninguna de las variables relacionadas con el capital humano (gasto en formación, salario medio y porcentaje de empleados con titulación universitaria) tiene un efecto estadísticamente significativo sobre la velocidad de entrada en ninguna de las fases del proceso exportador. Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis 1. En relación a las variables relacionadas con el capital social, los resultados muestran que el contacto con los proveedores extranjeros, las alianzas con minoristas o mayoristas y las colaboraciones desarrolladas por la empresa tienen un efecto acelerador altamente significativo sobre la entrada tanto en la fase inicial como en la fase avanzada del proceso exportador. Por consiguiente, estos resultados apoyan la hipótesis 2. Finalmente, de las variables relacionadas con el capital financiero, solo la participación de otras empresas en el capital tiene un efecto acelerador significativo sobre la entrada en la segunda fase del proceso exportador, mientras que la ratio de endeudamiento no muestra ningún efecto significativo sobre la velocidad de entrada en cualquiera de las 2 fases del proceso exportador. De esta forma, la hipótesis 3 resulta parcialmente apoyada por los resultados.

En relación con las variables de control, la **tabla 2** muestra que el tamaño de la empresa tiene un efecto acelerador significativo solo sobre la entrada en la fase avanzada del proceso de exportación. Por otra parte, los resultados también sugieren que la pertenencia

Tabla 1
Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones

	Media	D.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. GASTFORM	0,136	1,415	1								
2. SALMEDIO	27,36	11,09	0,03	1							
3. TITUNIV	10,82	13,49	0,02	0,41	1						
4. INTIMP	12,21	18,92	-,005	0,18	0,20	1					
5. ALIANZAS	0,241	–	–0,03	–0,01	0,05	0,05	1				
6. COLABOR	0,577	1,081	0,01	0,29	0,25	0,26	0,09	1			
7. PROPCONJ	17,82	35,41	–0,002	0,22	0,17	0,17	0,05	0,17	1		
8. DEUDA	56,32	23,67	–0,01	–0,15	–0,08	–0,07	0,04	–0,04	–0,03	1	
9. EMPLEAD	125,5	306,4	0,01	0,28	0,15	0,17	0,16	0,30	0,21	–0,10	1

Fuente: Elaboración propia.

al sector de la fabricación de equipamiento eléctrico y óptico (sector 5) y al sector de productos químicos (sector 9) supone un efecto retardador significativo sobre la entrada de las empresas en la fase avanzada. La pertenencia al sector de textiles y vestido, cuero, piel y calzado (sector 4) y al de fabricación de equipamiento de transportes (sector 6) tiene un efecto acelerador significativo sobre la entrada en la fase inicial, especialmente en lo que al sector 6 se refiere. La pertenencia al sector de maquinaria y equipo mecánico (sector 8) tiene un efecto acelerador significativo sobre la entrada en la fase avanzada.

Discusión e implicaciones

El objetivo del trabajo es estudiar los factores que afectan a la velocidad del proceso exportador de las empresas manufactureras españolas. Con este fin, se estableció que este proceso

puede dividirse en 3 fases: la fase de pre-exportación (la empresa no exporta); la fase inicial (la empresa exporta indirectamente ejerciendo poco o ningún control sobre la comercialización de su producto), y la fase avanzada (la empresa exporta directamente a través de sucursales de venta o subsidiarias). Por consiguiente, se analizaron los factores que podrían afectar a la velocidad de entrada de las empresas familiares en las 2 fases (inicial y avanzada) que implican alguna forma de involucración de las empresas familiares en actividades de exportación.

La revisión de la literatura sobre internacionalización permite la descripción de este proceso como uno que está afectado por el conjunto de recursos y capacidades de las empresas. En este sentido, la literatura sobre empresas familiares sugiere que existen 3 categorías de recursos con respecto a los cuales pueden existir diferencias entre empresas familiares y no familiares. Estas 3 categorías están relacionadas con el capital humano, el capital social y

Tabla 2
Factores que afectan a la velocidad de entrada en las fases inicial y avanzada del proceso exportador de las empresas familiares. Análisis de supervivencia: Distribución gamma generalizada, 2006

	Fase inicial		Fase avanzada	
	Coefficiente	χ^2	Coefficiente	χ^2
Capital humano				
CONSTANTE	+4,622***	111,33	+6,405***	34,67
GASTFORM	–0,008	0,00	–0,097	0,49
SALMED	+0,006	0,39	–0,012	0,64
TITUNIV	–0,001	0,04	–0,010	0,74
Capital social				
INTIMP	–0,017***	17,62	–0,023***	8,18
ALIANZAS	–0,573***	10,55	–1,077***	6,78
COLABOR	–0,348***	21,15	–0,398***	6,91
Capital financiero				
PROPCONJ	–0,003	1,45	–0,009**	4,89
DEUDA	+0,000	0,00	+0,008	1,43
VARIABLES DE CONTROL				
Tamaño				
EMPLEAD	–0,000	0,03	–0,001**	4,76
Sector de actividad ^a				
SECTOR4	–0,580*	3,40		
SECTOR5			+1,118*	3,44
SECTOR6	–0,972***	6,88		
SECTOR8			–0,981*	2,78
SECTOR9			+1,466**	4,18
Parámetro de escala		0,466		0,766
Parámetro de forma		4,516		4,596
Log. verosimilitud		–334,92		–329,40
Observaciones censuradas por la derecha		251		333
Observaciones censuradas por la izquierda		334		252
Número total de observaciones			585	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Coeficientes negativos indican factores que aceleran la entrada.

^a Solo se muestran los coeficientes significativos. El sector de referencia es el SECTOR11.

*** p < 0,01.

** p < 0,05.

* p < 0,10.

el capital financiero de las empresas. A su vez, la literatura general sobre internacionalización sugiere que esas 3 categorías de recursos deberían tener un efecto acelerador sobre el proceso exportador. Sin embargo, dada la naturaleza especial de las empresas familiares y la evidencia previa sobre el proceso de internacionalización de estas empresas, las hipótesis de este trabajo plantean que solo los recursos asociados al capital social tienen un efecto acelerador significativo sobre la velocidad de entrada de las empresas familiares en cada una de las fases del proceso exportador.

Los resultados obtenidos apoyan completamente 2 de las hipótesis propuestas y apoyan parcialmente la tercera. Así, tal y como se esperaba, las variables relacionadas con el capital humano no tienen ninguna influencia significativa sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares de nuestra muestra. Por el contrario, las 3 variables relacionadas con los recursos de capital social tienen, como se había hipotetizado, un efecto fuertemente significativo sobre la velocidad del proceso exportador. De esta manera, las relaciones desarrolladas por las empresas familiares con proveedores extranjeros, los acuerdos con minoristas y mayoristas y el desarrollo de una amplia gama de colaboraciones tecnológicas son todos aspectos relacionados con una entrada más rápida de las empresas familiares tanto en la fase inicial del proceso exportador como en la fase avanzada.

En lo que se refiere al capital financiero, si bien el nivel de endeudamiento no muestra efecto significativo sobre la velocidad de entrada en ninguna de las etapas, el hecho de que las empresas familiares presenten a otra empresa como propietaria de parte de su capital tiene un efecto acelerador significativo, pero solo en la entrada en la fase avanzada del proceso exportador. Una explicación de este resultado puede encontrarse en el hecho de que es en esta fase cuando las necesidades de inversión de recursos financieros son más elevadas. Asimismo, la presencia de otras empresas en el capital de la empresa familiar puede suponer un aporte de recursos no solo en cuanto a capital financiero, sino también en términos de experiencia, contactos y otros recursos que pueden ser útiles para operar en los mercados internacionales (Fernández y Nieto, 2005).

Esta evidencia sugiere, en línea con la investigación previa (p. ej., Fernández y Nieto, 2005; Westhead et al., 2001, 2004), que la implicación de las empresas familiares en redes de relaciones con diferentes *stakeholders* puede proporcionarles ciertos recursos y conocimiento que pueden resultar útiles para la entrada en los mercados internacionales. Este resultado está también en sintonía con la investigación anterior en el campo de la internacionalización que sugiere que la colaboración a través de redes puede ser una manera de acelerar el proceso de aprendizaje necesario para la expansión internacional (Etemad y Lee, 2003; Tolstoy, 2009). Las redes son una fuente para obtener nuevo conocimiento y para aprender de forma más rápida que a través del aprendizaje por experiencia propia (Eriksson et al., 1997).

Sin embargo, aún más señalado es el hecho de que solo los recursos relacionados con las redes y con la presencia de otras empresas en el capital de la empresa —lo cual, como se ha señalado antes, puede ser una fuente de recursos de capital social además de financiero— tienen una influencia aceleradora significativa sobre el proceso de exportación de las empresas familiares, mientras que los recursos relacionados con el capital humano y con el nivel de endeudamiento no tienen ninguna influencia significativa. Este resultado está en línea con la literatura que señala que las empresas familiares tienen una habilidad particular para el desarrollo de relaciones que pueden constituir una base para la ventaja competitiva (Cabrera et al., 2001; Habbershon y Williams, 1999), de manera que pueden compensar la escasez de otros recursos y capacidades importantes para la estrategia de internacionalización (Gallo y Sveen, 1991; Graves y Thomas, 2006; Okoroafo, 1999). Más aún, incluso aunque las empresas familiares dispongan de

los recursos humanos y financieros necesarios para implicarse en actividades internacionales, es posible que decidan entrar en los mercados internacionales sobre la base de los recursos proporcionados por su red de relaciones. Esto puede deberse a las características culturales especiales de las empresas familiares relacionadas con la necesidad de control y la confianza y que pueden condicionar muchas de sus decisiones estratégicas (p. ej., Gallo, Tapies y Cappuyins, 2004; Zahra, 2003).

De esta manera, los consultores y los directivos no familiares deberían tener en cuenta estos resultados cuando traten de orientar a las empresas familiares en su estrategia de internacionalización. Así, la evidencia obtenida en este estudio puede ayudar a entender por qué las empresas familiares son en ocasiones reacias a introducirse en mercados internacionales incluso aunque parezcan tener el perfil apropiado para hacerlo en términos de tamaño, gama de productos, personal, etc. Es posible que los directivos familiares perciban las operaciones internacionales como arriesgadas y contrarias a la forma habitual de hacer negocios. Por tanto, quizá la cuestión fundamental sea ayudar al desarrollo de una buena red de contactos que pudiera proporcionar el conocimiento y la confianza para entrar en el entorno internacional.

Limitaciones y sugerencias para la investigación futura

La utilización de la ESEE permite contar con un número elevado de empresas en la muestra, pero limita la obtención de información a las cuestiones incluidas en la encuesta que pueden no ser las óptimas para captar la esencia de los factores bajo estudio. Así, por ejemplo, no ha sido posible obtener datos en relación a las características de los máximos decisores de la empresa y de otros miembros del equipo directivo, las cuales pueden influir en el comportamiento de las empresas en los mercados internacionales (p. ej., Athanassiou y Nigh, 2000, 2002; Reuber y Fischer, 1997). Por otro lado, los datos utilizados no permiten obtener detalles sobre la propiedad y el grado de implicación familiar en las empresas en la muestra. Por consiguiente, la investigación futura debería abordar cuestiones tales como la forma en que la naturaleza familiar de la empresa, específicamente en relación a la evolución generacional y a los patrones culturales y de gobierno, afectan a la estrategia de internacionalización de las empresas familiares. En este sentido, los resultados de este estudio parecen apoyar la idea de que las decisiones sobre el proceso de internacionalización tienen ciertos condicionantes psicológicos para las empresas familiares que pudieran ser superados sobre la base de su red de relaciones, la cual parece suponer un mayor estímulo para la exportación que el contar con un capital humano cualificado o incluso que la disponibilidad de recursos financieros. Por consiguiente, aspectos tales como los vínculos financieros y psicológicos entre la familia y la empresa, los patrones de las estructuras de gobierno y otros relacionados con el complejo sistema de interrelaciones entre la familia y la empresa pueden ayudar a explicar mejor la decisión de entrar en los mercados internacionales. Métodos alternativos de obtención de datos, tales como encuestas o entrevistas específicas, podrían ser útiles para este propósito.

Otra limitación del estudio está relacionada con la carencia de información acerca de la edad en la que las empresas pasan de una fase a otra del proceso. Esto provoca un problema técnico importante en relación al procedimiento de estimación y que, como se ha expuesto en este trabajo, tiene solución en el contexto de los modelos de duración doblemente censurados. Sin embargo, se reconoce que la censura por la izquierda puede constituir un problema a menos que el número de casos sea reducido (Tuma y Hannan, 1984). La investigación futura a través de encuesta debería incluir datos sobre las transiciones y cuestiones más específicas para tratar los diferentes factores que permitieran estimaciones más exactas.

Asimismo, la adopción de una perspectiva longitudinal podría ayudar a clarificar la evolución de las empresas familiares en su proceso de internacionalización.

Por otra parte, nuestros resultados deberían ser considerados con cautela porque pueden ser generalizados solo a la población de empresas familiares manufactureras españolas. Sería de gran interés desarrollar estudios con el fin de saber si los resultados obtenidos aquí en relación a los recursos sobre los que las empresas familiares basan su proceso de internacionalización son los mismos en otros sectores no manufactureros o en otras localizaciones geográficas.

Bibliografía

- Abetti, P. A., & Phan, P. H. (2004). Zobebe Chemical Industries: The evolution of a family company from flypaper to globalization (1919-2001). *Journal of Business Venturing*, 19, 589–600.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Athanassiou, N., & Nigh, D. (2000). Internationalization, tacit knowledge and the top management team of MNCs. *Journal of International Business Studies*, 31, 341–359.
- Athanassiou, N., & Nigh, D. (2002). The impact of top management team's international business experience on the firm's internationalization: social networks at work. *Management International Review*, 4, 157–181.
- Autio, E., & Sapienza, H. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Working Paper, Helsinki University of Technology*.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909–924.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms — A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29, 60–75.
- Benito, G. R. G., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investment: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23, 461–476.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1994). Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2, 7–28.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, 93–98.
- Blanco-Mazagatos, V., Quevedo Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, XX, 199–213.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. Nueva York: Holmer & Meier.
- Cabrera, M. K., De Saá, P., & García, D. J. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, XIV, 37–47.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Morthampton, MA: Edward Elgar.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2008). Modelo estratégico de la internacionalización de la empresa familiar. In J. C. Casillas (Ed.), *La internacionalización de la empresa familiar*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla.
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. R. Czinkota, & G. Tesar (Eds.), *Export management: An international context*. Nueva York: Praeger.
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm management characteristics as discriminators of export marketing activities. *Journal of Business Research*, 15, 221–235.
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38, 383–407.
- Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (1998). Industry and regional patterns in sequential foreign market entry. *Journal of Management Studies*, 35, 797–822.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441–448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39.
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation processes and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39, 223–256.
- Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research — An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625–631.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: U.S. promotion policy*. Nueva York: Praeger.
- Davis, P., & Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13, 107–120.
- Deardoff, A. (1984). Testing trade theories and predicting trade flows. In R. W. Jones, & P. B. Kenen (Eds.), *Handbook of International Economics*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, B.V.
- Dyer Jr., W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 401–416.
- Dyer Jr., W. G. (2006). Examining the «family effect on firm performance». *Family Business Review*, XIX, 253–273.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 337–360.
- Eriksson, K., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40, 307–328.
- Etemad, H., & Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: theory and evidence. *Small Business Economics*, 20, 5–23.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18, 77–89.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. R. (2002). Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China. *Journal of International Business Studies*, 33, 39–55.
- Gallo, M. A., & García Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9, 45–59.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4, 18–190.
- Gallo, M. A., Tápies, J., & Cappuyins, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preference. *Family Business Review*, 17, 303–318.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19, 207–224.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8, 12–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalism. *International Marketing Review*, 7, 11–25.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, (October), 305–322.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Katsikeas, C., Piercy, N. F., & Ioannides, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30, 6–35.
- Kellermans, F. W. (2005). Family firm resource management: Commentary and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (May), 313–319.
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decisions processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 65–75.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business*, 3, 517–551.
- Luo, Y. (1998). Timing of investment and international expansion performance in China. *Journal of International Business Studies*, 29, 391–408.
- Menéndez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalization of family business. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1, 122–132.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), 53–64.
- Mitra, B., & Golder, P. N. (2002). Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39, 350–365.
- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantage and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18, 53–72.
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, XII, 147–158.
- Olivares-Mesa, A., & Cabrera-Suárez, K. (2006). Factors affecting the timing of the export development process: Does the family influence on the business make a difference? *International Journal of Globalization and Small Business*, 1, 326–339.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45–64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 29, 537–553.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: Wiley.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275–292.

- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, 807–825.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133–171.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Londres: Lexington Books.
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739–753.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339–358.
- Steier, I. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14, 259–276.
- Strandskov, J. (1994). Towards a new approach for studying the internationalisation process of firms. In P. J. Buckley, & P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalisation of the Firm*. Londres: Dryden.
- Swinth, R., & Vinton, K. (1993). Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 4, 19–30.
- Tan, B., & Vertinsky, I. (1996). Foreign direct investment by Japanese electronics firms in the United States and Canada: modeling the timing of entry. *Journal of International Business Studies*, 27, 655–681.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of 'familiness' in family business success. *Family Business Review*, XX, 17–31.
- Tolstoy, D. (2009). Knowledge combination and knowledge creation in a foreign-market network. *Journal of Small Business Management*, 47, 202–220.
- Tuma, N. B., & Hannan, M. T. (1984). *Social dynamics: Models and methods*. Nueva York: Academic Press.
- Vernon, R. (1966). International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. In P. J. Buckley, & P. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm*. Londres: Academic Press.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16, 333–358.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 501–522.
- Yeung, H. W. (2000). Limits to the growth of family owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13, 55–70.
- Young, S. (1987). Business strategy and the internationalisation of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8, 31–40.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Zahra, S. A., Matherne, B. P., & Carleton, J. M. (2003). Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 163–186.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs' international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29, 309–327.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17, 331–346.