

## LA APERTURA INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATEGIAS DE ENTRADA ELEGIDAS

Laura Rienda García  
Eva María Pertusa Ortega

### RESUMEN

Uno de los temas más importantes cuando se estudia el proceso de internacionalización hace referencia a la estrategia de entrada elegida, la cual se puede relacionar con un mayor o menor compromiso internacional. En este trabajo nos hemos centrado en este aspecto, mediante un estudio de casos de empresas familiares de la provincia de Alicante (España), las cuales se encuadran en los sectores más internacionalizados de la zona. Como resultados obtenemos, por un lado, que este grupo de empresas parece seguir las proposiciones del modelo de Uppsala y, por otro, que la edad, el tamaño y la generación de la empresa familiar parecen influir a la hora de establecer alianzas estratégicas de carácter internacional.

### ABSTRACT

One of the most important issues in the study of the internationalization process is the elected entry strategy, which can be linked to the degree of international commitment. We have chosen to address this aspect in this paper by undertaking case studies of family firms, located in the province of Alicante (Spain), that belong to the most internationalised sectors in the region. The results obtained show that this group of firms follow the propositions laid down by the Uppsala model and that the age, size and generation of the family firm significantly influence the establishment of international, strategic alliances.

**PALABRAS CLAVE:** proceso de internacionalización, estrategia de entrada, modelo de Uppsala, empresa familiar, estudio de casos.

**KEYWORDS:** Internationalization process; Entry strategy; Uppsala model, Family firm; Case studies.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, hemos sido testigos de un creciente interés por los negocios de propiedad familiar, los cuales conforman un montante muy significativo de empresas en el sistema económico de muchos países. Ante este interés, y desde el ámbito académico y profesional, destacan recientes investigaciones que estudian a este tipo de empresas desde multitud de perspectivas entre las que se encuentran la teoría de la agencia, el enfoque evolutivo o el enfoque estratégico, entre otros.

Debido a que durante las últimas décadas un gran número de empresas e industrias han incrementado su orientación global, el proceso de internacionalización también ha tenido que ser advertido por la empresa

familiar como instrumento de expansión y crecimiento. Es necesario, por tanto, observar cómo se lleva a cabo este proceso en las empresas familiares y cómo éstas pueden llegar al éxito internacional.

No obstante, en la literatura sobre empresa familiar existe un *gap*, ya que no son demasiado numerosas las investigaciones sobre la internacionalización de estas empresas y, todavía menos, sobre tópicos concretos como la estrategia de entrada en otros países.

Por todo ello, este estudio se centra en aquellas empresas de propiedad familiar, tomando como marco de referencia el proceso de dirección estratégica internacional que siguen las mismas. Así, el objetivo que se pretende conseguir es conocer cuál es la forma de entrada elegida por estas empresas familiares cuando deciden internacionalizarse, así como también cómo han evolucionado con el tiempo desde que comenzaron su apertura al exterior.

Para ello seguidamente comenzaremos examinando la teoría existente relacionada con las estrategias de entrada al exterior por un lado y cómo este proceso se ha desarrollado en las empresas de propiedad familiar por otro, destacando el papel de las alianzas estratégicas. En el tercer apartado justificaremos la elección de la metodología utilizada así como los casos seleccionados para su estudio. En el cuarto epígrafe se expondrán y discutirán los resultados. Y, por último, se extraerán algunas conclusiones al respecto.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Son muchos los aspectos a tratar cuando se estudia el proceso de internacionalización seguido por una empresa. Uno de los más importantes hace referencia a la estrategia de entrada que adoptan estas compañías en sus inicios, cuando deciden internacionalizarse, o cómo varía esta elección con el tiempo, al ir incorporándose a un mayor número de mercados extranjeros.

La elección de entrar en un mercado extranjero debería estar basada en un balance de los riesgos y los rendimientos que se obtienen por ello. Sin embargo, la evidencia indica que también se determina por la disponibilidad de recursos y la necesidad de control. Así, la modalidad de entrada es un compromiso entre los cuatro atributos (Agarwal y Ramaswami, 1992, p.3).

La disponibilidad de recursos se refiere a la capacidad financiera y de dirección que tiene la empresa para atender un determinado mercado extranjero. El control hace referencia a la necesidad de la empresa de ejercer una influencia en los sistemas, métodos y decisiones en ese mercado. Cuanto mayor sea la propiedad de la empresa extranjera, mayor es el control de la misma aunque también mayor el riesgo asociado debido a que las responsabilidades aumentan y se comprometen más recursos.

Encontramos así una amplia variedad de modos de entrada, desde la exportación hasta las implantación de subsidiarias propias pasando por licencias o *joint-ventures*, variando en función del nivel de compromiso de los recursos propios de la empresa, del riesgo que esté dispuesta a aceptar y de la necesidad de controlar las operaciones extranjeras (Douglas y Craig, 1989, p.53).

Según la literatura, la experiencia internacional puede aumentar la propensión de las empresas al empleo de sus propias subsidiarias, debido a que, al adquirir una mayor experiencia, las compañías reducen su incertidumbre hacia los mercados extranjeros ganando habilidad para actuar en los mismos (Gatignon y Anderson, 1988,

pp.310-311; Erramilli, 1991, p.483). No obstante, hay autores que opinan que el aumento de experiencia no conlleva ningún efecto en el grado de control (Sharma y Johanson, 1987, p.28; Kogut y Singh, 1988, p.429).

La inversión en el exterior como estrategia de entrada es elegida, según Agarwal y Ramaswami (1992, p.6), por aquellas empresas que tienen un tamaño mayor y poseen una mayor experiencia internacional y en regiones percibidas con un potencial elevado. Las mismas pueden materializarse a través de filiales propias, en las cuales existe un control total de los activos de las mismas, o a través de *joint-ventures*, acuerdos entre dos o más empresas para crear una nueva, siendo muy común la unión de una empresa local y una extranjera cuando se quiere entrar en un mercado extranjero.

Además, la elección de la estrategia de entrada también viene condicionada por el exceso de recursos que la empresa presente. Así, como indica Reid (1983, p.51), si la compañía opta por exportaciones ocasionales o por exportaciones indirectas, a través de agentes por ejemplo, el requerimiento de recursos es bajo, tanto para recursos gerenciales como financieros o de producción. Sin embargo, cuando hacemos referencia al establecimiento de subsidiarias de producción, es necesario un exceso de estos recursos.

De otro lado, de acuerdo con Hymer (1976, p.26) y Kogut y Zander (1993, p.626), la empresa que decide internacionalizarse dispone de una ventaja, generalmente intangible, que puede utilizar en el nuevo mercado. De esta manera, sólo se decidirá externalizar cuando los costes de internalización sean muy elevados o los costes de transacción muy bajos.

Tradicionalmente, muchas de las investigaciones se han centrado en las multinacionales o las inversiones extranjeras como principal punto de análisis, dejando de lado cuestiones tan importantes como aquéllas que preceden a estas fases (Welch y Luostarinen, 1988, p.34).

Así, la exportación se considera una estrategia de crecimiento muy diferente a otras estrategias de expansión ya que envuelve un número de barreras que son exclusivas del dominio de la internacionalización, además de ser considerada de gran importancia en los inicios de este proceso como herramienta de acercamiento experimental a los mercados internacionales (Leonidou y Katsikeas, 1996, p.519). Si la empresa opta por este modo de entrada encontramos que se minimiza el compromiso de recursos, existe un menor riesgo y conseguimos una mayor flexibilidad (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998, p.76).

Desde un punto de vista macroeconómico, las exportaciones pueden aumentar el empleo o pueden permitir a las economías nacionales enriquecer sus reservas con las operaciones extranjeras. Y, desde un punto de vista microeconómico, la empresa puede conseguir ventajas competitivas, incrementar la capacidad productiva o mejorar su posición financiera (Leonidou y Katsikeas, 1996, p.518).

Tanto la decisión de exportar como la decisión de instalarse en el mercado exterior a través de inversiones directas pueden contribuir positivamente a los resultados, aunque cada una requiere diferentes estructuras organizativas y capacidades directivas. Así, las actividades exportadoras suelen requerir la centralización de la toma de decisiones para equilibrar las necesidades de los diferentes mercados y conseguir la máxima eficiencia, mientras que las subsidiarias dispersas en diversas áreas geográficas, por lo general, necesitan la descentralización de esa toma de decisiones para adaptarse a cada una de las localizaciones en las que están enclavadas (Lu y Beamish, 2001, p.571); no obstante, esto depende, en última instancia, de la estrategia competitiva que adopte la empresa.

Asimismo, existen factores específicos del país y del sector de actividad al que pertenecen las empresas que pueden influir en el comportamiento exportador de las mismas, así como también características internas que van a afectar al proceso (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Cavusgil y Zou, 1994, p.16; Weaver, Berkowitz y Davies, 1995, p.360). De este modo, las diferencias de comportamiento de las empresas o la dotación de recursos de las mismas explican la variabilidad del compromiso exportador de una misma localización y sector, condicionando, a su vez, esta estrategia de entrada.

Con respecto a la empresa familiar, no se encuentran diferencias entre las empresas familiares y no familiares en cuanto a los motivos y objetivos perseguidos con la internacionalización (Ariño, Cappuyns, Gallo y Máñez, 2000, p.380). Sin embargo y debido al carácter averso al riesgo que poseen las empresas familiares, la elección de la exportación como estrategia de entrada resulta atractiva para las mismas.

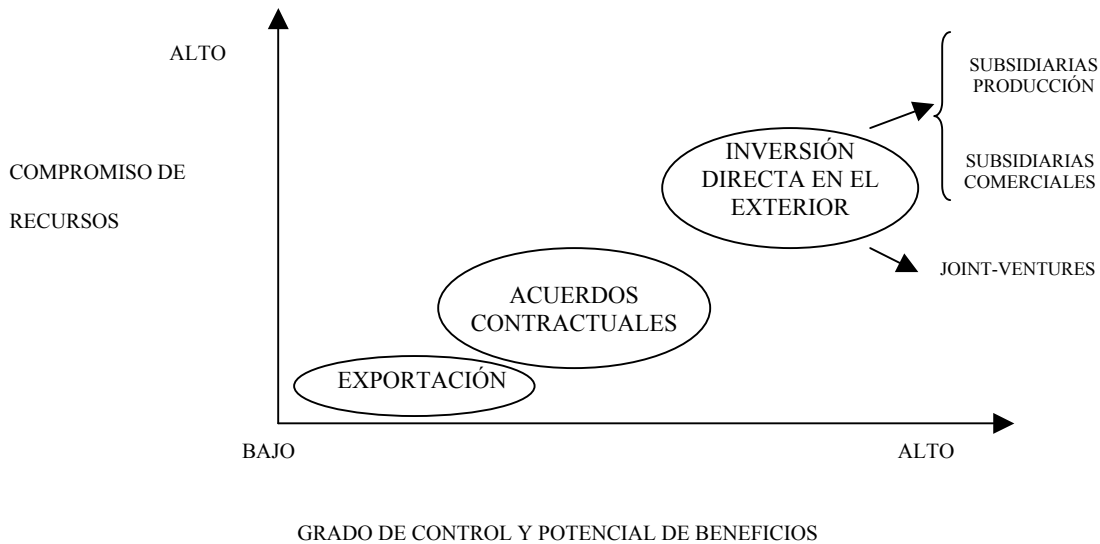
Asimismo, por su condición de conservadoras y aversas al riesgo, estas empresas suelen seguir un proceso secuencial en su expansión internacional, como proclama la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p.305; Johanson y Valhne, 1977, p.23; 1990, p.11; Petersen y Pedersen, 1997, p.131).

En este sentido, en la parte empírica de nuestro trabajo intentaremos comprobar si realmente estas empresas están en consonancia con las proposiciones propuestas por la Escuela de Uppsala y qué modo de entrada es el elegido tanto en el comienzo de su andadura internacional como durante su avance en el proceso.

De otro lado, un modo de entrada, que implica un mayor compromiso con el país de destino y también un mayor control que las exportaciones, son las alianzas estratégicas. Así, a continuación trataremos este tipo de estrategia de entrada de forma especial debido a su importancia en las empresas de propiedad familiar.

Entre las mismas podemos encontrar a los acuerdos contractuales y a las *joint-ventures*. En los primeros la aportación de capital por parte de la empresa originaria suele ser mínima, reduciendo así los costes y riesgos asociados con la apertura en un mercado extranjero. Entre los principales acuerdos contractuales destacan las licencias y las franquicias. Podemos decir que estos acuerdos fundamentalmente se basan en la cooperación empresarial, la cual aparece como una forma intermedia entre el mercado y la empresa, para manejar las transacciones.

Con respecto a las *joint-ventures*, como muestra la figura 1, esta estrategia de entrada la encuadraríamos entre los acuerdos contractuales y la inversión directa en el exterior a través de filiales propias, con la consiguiente relación entre compromiso y grado de control comparada con el resto de estrategias. Como indican Anderson y Gatignon (1986, p.3) y Brown, Dev y Zhou (2003, p.474) un mayor control puede implicar un mayor rendimiento pero también un incremento del riesgo.

**Figura 1:** Las estrategias de entrada

**Fuente:** Adaptado de Jarillo y Martínez (1991, p.92)

Centrándonos en las alianzas estratégicas como estrategia de entrada, en función de los trabajos que han estudiado esta problemática, la globalización, la disminución de la distancia psíquica entre países, la rapidez de actuación a la que obliga el mercado y que no permite avanzar en la internacionalización paso a paso, o la necesidad de especializarse en determinadas tecnologías y en etapas de la cadena de valor, son fuerzas que conducen a desarrollar diversos tipos de alianzas para poder sacar todo el provecho a lo que se sabe hacer, y alcanzar una dimensión que permita continuar aprendiendo y, por tanto, compitiendo y creciendo con éxito (Gallo y Cappuyns, 1999, p.44).

En este sentido, en la literatura no se ha prestado especial atención a las características distintivas de la identidad de los socios, como por ejemplo ser una empresa familiar, y como pueden afectar en la decisión de formar una alianza o su desarrollo (Swinth y Vinton, 1993, p.20; Gallo, Ariño, Máñez y Cappuyns, 2002, p.3).

Los trabajos realizados en este área (Geringer, 1991, p.58) indican que la formación de una alianza estratégica está influida por el grado en que los socios perciben que sus respectivos objetivos estratégicos son compatibles, así como también lo son sus culturas, y suponen una manera de soslayar la carencia de recursos que son necesarios para la internacionalización, relacionados con la financiación o incluso con la dirección (Kogut y Singh, 1988, p.412; Hall, 1995, p.179; Gulati, 1998, p.299; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle y Borza, 2000, p.450; Lu y Beamish, 2001, p.570). En este sentido las alianzas consiguen satisfacer las necesidades de estabilidad, confianza y compromiso del socio, cuestión muy importante cuando se trata de una empresa familiar.

En principio, ser una empresa familiar no influye en los objetivos que se persiguen al establecer una alianza estratégica pero sí que hay que tener en cuenta la influencia de las características culturales de la empresa, sus

valores, procesos de dirección o nivel de uso de mecanismos de control (Swinth y Vinton, 1993, p.24; Ariño *et al.*, 2000, p.394; Gallo *et al.*, 2002, p.3).

Así, según estos autores, existen una serie de características que van a influir en la formación y desarrollo de estas alianzas. En primer lugar, una primera característica de la empresa familiar es la preferencia por poseer el control de la compañía con el consiguiente miedo a poder perderlo. Esta circunstancia puede afectar tanto a la selección del socio, siendo en la mayoría de los casos también empresas familiares, como a la forma legal de la alianza. Además, el afán permanente por mantener el control puede afectar a la relación con el socio influyendo a su vez en el proceso de construcción de confianza.

Una segunda característica que también afecta a dicho proceso es la presencia de miembros de la familia desempeñando responsabilidades de dirección y gobierno en la empresa. Esto proporciona flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones sobre la estrategia, pero también aporta rigidez y lentitud en los cambios organizacionales. Lo primero puede ser positivo para la formación de alianzas, pero el menor desarrollo de la organización puede dar lugar a una ausencia de sistemas profesionalizados, pudiendo afectar al establecimiento de las alianzas estratégicas si todo ello conlleva estilos de dirección menos flexibles.

Una estructura de propiedad compartida, no enteramente familiar, puede aumentar la confianza de terceros o el desarrollo de sistemas de control, formales o informales, que pueden ser considerados elementos clave para la formación de alianzas (Ariño *et al.*, 2000, p.395).

El éxito de estas alianzas estratégicas vendrá de la mano de la confluencia de una serie de factores como son el producto, los recursos económicos y la organización que darán lugar al incremento de las capacidades directivas, al desarrollo de preferencias personales y al aumento de la confianza (Gallo *et al.*, 2002, p.9).

Otra serie de conclusiones, extraídas del trabajo de Gallo y Cappuyns (1999, p.43), relacionan la existencia de estas alianzas estratégicas con el tamaño, la edad y el porcentaje de propiedad familiar. De este modo, aquellas empresas con un mayor tamaño, más antiguas y con menor propiedad en manos de la familia habían llevado a cabo alguna alianza, y aquellas que tenían la intención de realizar alguna en un futuro eran de mayor tamaño que las que no tenían intención de hacerlo.

Para el caso que nos ocupa, es importante resaltar que la formación de alianzas reduce la incertidumbre del proceso internacional, de tal manera que la cooperación con empresas de otros países puede ayudar a estos negocios familiares a conseguir dos objetivos: aumentar los recursos disponibles y afianzar su internacionalización (Merino y Salas, 1993, p.67).

Tras esta revisión de la literatura, el resto del trabajo, a partir de una investigación cualitativa, pretende explorar las características asociadas con la estrategia de entrada elegida por las empresas familiares, así como su evolución en el tiempo.

### **3. METODOLOGÍA**

Debido al escaso desarrollo de investigaciones que identifiquen las características que presenta el proceso de internacionalización seguido por las empresas familiares, tanto en sus inicios como en su desarrollo, hemos llevado a cabo un estudio de casos de tipo descriptivo y exploratorio con el fin de poder desarrollar

proposiciones teóricas que permitan, en última instancia, generar teoría en esta línea, como argumenta Yin (1994, pp.28-29).

Hemos utilizado como unidad de análisis a la empresa, y los requisitos para esta investigación han sido, por un lado, categorizar a la empresa como familiar, identificándose ésta con aquellas empresas cuya propiedad y dirección están en su mayoría en manos de una familia, y por otro lado, con el fin de poder establecer comparaciones, la idea ha sido identificar empresas que fueran exportadoras y empresas que hubieran realizado algún tipo de inversión directa en el exterior. Asimismo, hay que indicar que las empresas estudiadas tienen su sede central en la provincia de Alicante (una de las regiones de España con mayor tradición internacional).

De este modo, con la utilización de las bases de datos *Sabi (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos)* y *DUNS 50.000 principales empresas españolas*, así como a partir de las noticias aparecidas en artículos publicados en revistas y prensa, ya fueran especializadas o no, se extrajeron dos listados de empresas, uno de empresas que exportaban y otro de empresas que poseían inversiones en el exterior.

Sumado a esto destacamos, además, la necesidad de identificar y seleccionar determinadas compañías que pertenecían a sectores considerados tradicionalmente internacionales en la provincia de Alicante. En concreto el sector textil, alimentación, piedra natural, juguete, calzado y componentes del calzado (los cuales representaban, para el 2003, casi el 75% del total exportado por esta provincia).

A partir de los listados y de la distinción por sectores, el siguiente paso fue seleccionar a las empresas familiares. Debido a la dificultad que entraña esta identificación, ya que no existe una definición clara de lo que se entiende por empresa familiar, se acudió a las bases de datos *Duns* y *Sabi*, así como la comprobación, en algunos casos, de la pertenencia a la Asociación de la Empresa Familiar de la provincia de Alicante. De esta manera, tras comprobar la coincidencia en los apellidos de propietarios y directivos pudimos establecer la muestra, como también hicieron otros autores en sus trabajos (Gallo y Estapé, 1993, p.22; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995, p.15; Gómez-Mejía, Larraza-Kintana y Makri, 2003, pp.230-231; entre otros).

Una vez seleccionadas las empresas que podrían formar parte de nuestro estudio, teniendo en cuenta que en el estudio de casos la elección de la muestra final no es aleatoria sino que conviene realizar un muestreo teórico y no casual (Eisenhardt, 1989, p.537), obtuvimos una muestra final representativa para esta investigación, que aparece reflejada en la tabla 1.

**Tabla 1:** Empresas objeto de investigación

EMPRESA	GRUPO	SECTOR
HILATURAS FERRÉ, S.A. (C1)	INVERSORA	TEXTIL
JESÚS NAVARRO, S.A. (C2)	INVERSORA	ALIMENTACIÓN
MÁRMOLES VISEMAR, S.L (C3).	EXPORTADORA	PIEDRA NATURAL
MOLTÓ Y CÍA, S.A. (C4)	EXPORTADORA	JUGUETE
PEMARSA, S.A. (C5)	INVERSORA	COMPONENTES CALZADO
PIKOLINOS INTERCONTINENTAL, S.A. (C6)	EXPORTADORA	CALZADO

**Fuente:** elaboración propia

La recogida de datos se basó en entrevistas en profundidad, desarrolladas durante los primeros meses de 2004. Estas entrevistas se efectuaron a personas que ocupaban puestos en la alta dirección de la empresa, en el área

## CITIES IN COMPETITION

específica de comercio exterior, así como también al fundador, si éste no dirigía la empresa en ese momento (Tsang, 2001, p.88). Además, adicionalmente se utilizó una grabadora como medio para facilitar el análisis posterior de la información.

Lo anterior, unido a la utilización de otras fuentes de evidencia como la información extraída por Internet o prensa, así como archivos o documentación aportada por la propia empresa entrevistada, ha permitido incrementar la denominada validez de los constructos, la cual otorga un mayor haz de perspectivas y de información aportando, a su vez, más objetividad al trabajo de recogida de datos.

Por último, en la tabla 2 aparecen, de manera esquemática, los principales puntos que contiene el protocolo de la investigación utilizado en este estudio (Yin, 1994, p.63-66). Con el mismo, se pretende conseguir una mayor fiabilidad, de tal forma que se garantice que dicho proceso es tan riguroso como el seguido por la investigación cuantitativa (Numagami, 1998, p.2).

**Tabla 2:** Diseño de la investigación

<b>CASOS SELECCIONADOS</b>	6 empresas familiares con distintos grados de compromiso internacional
<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas provincia Alicante</li><li>- Empresas exportadoras o que poseen IDE's</li><li>- Empresas vinculadas a sectores considerados tradicionalmente internacionales de la provincia</li><li>- Empresas en las cuales coincida propiedad y dirección, en su mayoría</li></ul>
<b>FUENTES DE DATOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas</li><li>- Distintos datos secundarios: archivos, prensa, etc</li></ul>
<b>MÉTODO DE ANÁLISIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descripción de casos</li><li>- Generación de explicaciones</li><li>- Inducción analítica</li><li>- Matrices descriptivas y analíticas</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Uno de los rasgos más importantes que presentan todas las compañías entrevistadas hace referencia al proceso de entrada en los mercados internacionales. En términos generales, éste se ha seguido de manera gradual con algunas excepciones, como muestra la tabla 3.



**Tabla 3:** Etapas del proceso de internacionalización por las que han atravesado cada uno de los casos

CASOS	ETAPA					
	Exportaciones no permanentes u ocasionales	Exportaciones experimentales	Exportaciones vía agentes	Joint-Ventures	Subsidiarias de ventas propias	Subsidiarias de producción propias
C1		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup> (comercial)		
C2	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup> (comercial y productiva)		
C3	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>			
C4		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup> (comercial)		4 <sup>a</sup>
C5		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>			
C6	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>			

**Fuente:** elaboración propia

Al igual que en los trabajos de Ariño *et al.* (2000, p.380) o Harris, Martínez y Ward (1994, p.167), en nuestra investigación las empresas estudiadas siguen un proceso gradual que depende de la acumulación progresiva de conocimientos sobre los mercados externos. Las compañías comenzaron su proceso exportando, debido a sus mínimos requerimientos y bajos riesgos y esfuerzos. Con el paso del tiempo la experiencia ha propiciado un aprendizaje del mercado y del propio proceso de internacionalización. De esta manera, existen empresas que han evolucionado desde etapas que conllevan un menor compromiso internacional hasta otras en las cuales ha sido necesaria una elevada inversión directa en ese mercado exterior; o empresas que simplemente han incrementado ese compromiso aunque todavía se encuentren en una fase exportadora. Aparece reflejado así cómo la mayoría de empresas parecen seguir el modelo propuesto por la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Petersen y Pedersen, 1997).

Si bien las etapas que estos autores proponen (exportaciones no permanentes u ocasionales, exportaciones vía agentes, subsidiarias de ventas y subsidiarias de producción) aparecen reflejadas en la tabla anterior, a esto se han añadido dos etapas más con el fin de tener presente cómo ha ido incrementando el compromiso internacional en cada uno de los casos y dotando de cierta flexibilidad a las etapas del modelo de Uppsala.

De este modo encontramos una fase denominada exportaciones experimentales, que refleja un paso más a la simple respuesta de pedidos del exterior o circunstancias ocasionales que acaban en el establecimiento de alguna relación con un país extranjero. Todas las empresas pasan por esta fase, e incluso podríamos indicar que, para algunas de ellas, C1, C4 y C5, es la primera etapa ya que han comenzado este proceso de manera intencionada.

Con respecto a esta fase, en primer lugar encontramos el caso C1, el cual en sus primeras etapas muestra un salto no pasando por exportaciones ocasionales y comenzando su apertura con exportaciones experimentales. Esta situación también es contemplada por la Escuela de Uppsala. Así, cuando la empresa posee recursos suficientes para amortiguar el riesgo que conlleva un mayor compromiso internacional, cuando los mercados son estables y homogéneos o cuando la empresa está fuertemente implantada en el mercado exterior, existe la posibilidad de no seguir la secuencia marcada por el modelo. De este modo, suponemos que aquellos casos que no siguen este proceso secuencial de manera rígida es debido a alguna de las anteriores propuestas, aunque en este caso en concreto, se denota un gran empuje emprendedor, por parte de la generación fundadora y actual dirigente, que

puede también haber motivado un incesante crecimiento incluso en los mercados externos. Se muestra así la iniciativa de esta empresa (C1) a la hora de dar su primer paso en el extranjero.

Lo mismo ocurre con los casos C4 y C5, los cuales argumentan un elevado empuje emprendedor por parte de la generación fundadora así como un interés especial hacia la apertura internacional. Determinados detalles presentes en estas empresas como la formación en idiomas o las estancias en el extranjero también parecen haber motivado esa internacionalización intencionada.

La otra etapa no propuesta en el modelo de Uppsala es la relacionada con el establecimiento de *joint-ventures*. Este paso presenta un compromiso mayor que las exportaciones vía agentes ya que supone una inversión directa en el país de destino. No obstante, a pesar de ser considerada como un fase más nos encontramos con dos situaciones diferentes para los casos estudiados. Una hace referencia a los casos C1 y C2, los cuales pasan de exportaciones vía agentes a la creación de *joint-ventures*, de comercialización y productiva respectivamente. El otro caso, C4, muestra circunstancias distintas ya que la propia *joint-venture* que posee hace el papel de una subsidiaria propia de ventas, pudiendo saltarse así, aunque no de una manera literal, esa etapa y dando lugar a un incremento del compromiso en la siguiente fase a través de una subsidiaria de producción propia no compartida con otra empresa. Todos estos resultados nos conducen a establecer la siguiente proposición:

**Proposición 1:** “Las empresas familiares siguen el modelo de internacionalización secuencial propuesto por el modelo de Uppsala”.

Relacionado con lo anterior, encontramos también característico, en prácticamente todas las empresas, el primer contacto con países muy cercanos tanto física como culturalmente. De esta forma se aprecia un avance hacia un mayor compromiso internacional conforme se incrementa la experiencia sobre los mercados extranjeros, como también ponen de manifiesto los trabajos de la Escuela de Uppsala.

**Tabla 4:** El proceso de internacionalización en las empresas familiares

CASOS	GENERACIÓN 1er PASO	AÑO 1er PASO	APERTURA INTENCIONADA	1er PAÍS
C1	Tercera	1970	SI	ARGELIA
C2	Primera	1977-1978	NO	VENEZUELA
C3	Segunda	1975-1980	NO	FRANCIA
C4	Primera	1967-1970	SI	FRANCIA
C5	Primera	1981	SI	FRANCIA
C6	Primera	1989	NO	FRANCIA

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa en la tabla 4, la mayoría de empresas han establecido ese primer contacto con Francia (C3, C4, C5 y C6), país ubicado en el mercado europeo y muy cercano geográficamente a España. Así, como también indicaban Johanson y Wiedersheim-Paul (1975, p.308), la distancia psíquica definida por ellos está muy relacionada con la distancia geográfica. Del mismo modo encontramos al caso C1, el cual optó por Argelia (un país también cercano geográficamente a España) como su primer destino debido a la demanda de sus productos en ese país norteafricano, donde existe un mercado potencial muy elevado para las empresas del sector textil. No obstante, existen excepciones notables de tal forma que la distancia física en ocasiones no es el único factor que se tiene en cuenta. Esto ocurre en el caso C2. La cercanía de su primer destino internacional, Venezuela, no es física sino más bien cultural, desplazando sus productos a países lejanos pero con un idioma y una culturas

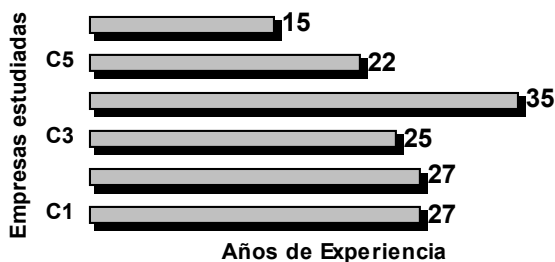
similares. Sin embargo, hay que remarcar que el motivo principal de esta opción fue cubrir la demanda de productos de los españoles que se desplazaron a estos países. Por todo ello, establecemos la siguiente proposición:

**Proposición 2:** “Las empresas familiares suelen comenzar su proceso de internacionalización en aquellos países menos distanciados, desde el punto de vista geográfico o cultural”.

De otro lado, muy vinculado a lo expuesto anteriormente estarían otras cuestiones relacionadas con la estrategia de entrada en el extranjero. De este modo destaca la relación existente entre la experiencia en los mercados internacionales y su compromiso, tomando como referencia la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentra la empresa.

La siguiente figura 2 nos muestra la experiencia que los distintos casos presentan. Ésta aparece medida según los años que la empresa lleva en los mercados internacionales desde que comenzó su andadura con la exportación.

**Figura 2:** Años de experiencia en los mercados internacionales de las empresas entrevistadas



**Fuente:** elaboración propia

Así, si realizamos una comparación con cada uno de los casos a través de los años presentes en mercados internacionales y la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentran, observamos que tanto los casos C1 y C2 como el caso C4 son los más avanzados en este proceso (Tabla 5). Del mismo modo, encontramos que aquella empresa con una menor experiencia internacional aún se encuentra en su fase inicial de exportación (C6).

**Tabla 5:** Experiencia y etapa del proceso de internacionalización

CASOS	AÑOS EXPERIENCIA	TAMAÑO (Nº EMPLEADOS)	ETAPA ACTUAL DEL PROCESO INTERNACIONAL
C1	27	170	IDE ( <i>Joint-Venture</i> )
C2	27	148	IDE ( <i>Joint-Venture</i> )
C3	25	80	Exportación
C4	35	150	IDE (filial propia de producción)
C5	22	73	Exportación
C6	15	97	Exportación

**Fuente:** elaboración propia

Por tanto, aparece así una coincidencia como la encontrada en anteriores trabajos con referencia a la relación positiva entre experiencia y grado de compromiso internacional (Kirpalani y Macintosh, 1980, p.87; Gatignon y Anderson, 1988, pp.310-311; Moon y Lee, 1990, pp.16-17; Erramilli, 1991, p.483). En definitiva, proponemos lo siguiente:

**Proposición 3:** “Las empresas familiares cuya experiencia en los mercados internacionales es mayor se encuentran en etapas de mayor compromiso en su proceso de internacionalización”.

Además, como se muestra en esta misma tabla 5, el tamaño de la empresa también juega un papel importante en cuanto al aumento del compromiso internacional. Así, el caso C1, que se encuentra en una etapa avanzada de su proceso, es el que tiene un mayor tamaño entre las empresas estudiadas, lo cual puede haber motivado también un mayor compromiso internacional derivado de la presencia de recursos suficientes para reducir el riesgo que puede suponer ese mayor compromiso (Johanson y Vahlne, 1990, p.12). Los casos C2 y C4 también muestran esta situación. Tanto uno como otro poseen un tamaño elevado, lo cual podría justificar que ambos se encuentren en una etapa bastante avanzada (con una *joint-venture*, comercial y productiva, y con una subsidiaria propia de producción). Como excepción encontramos al caso C6, el cual, a pesar de su elevado tamaño, posee una menor experiencia internacional lo cual podría explicar una etapa menos avanzada. La siguiente proposición muestra esta situación:

**Proposición 4:** “Las empresas familiares cuyo tamaño empresarial es mayor se encuentran en etapas de mayor compromiso en su proceso de internacionalización.”

De otro lado, como indicábamos anteriormente, las alianzas estratégicas tienen un interés especial en el caso de las empresas familiares. Por ello, nos ha parecido interesante examinar determinadas cuestiones propuestas por algunos autores referentes a características, como el tamaño, edad y generación familiar, que este segmento empresarial presenta.

**Tabla 6:** Tamaño, edad y generación actual de las empresas familiares estudiadas

CASOS	Nº EMPLEADOS	AÑO FUNDACIÓN	GENERACIÓN ACTUAL	ETAPA ACTUAL
C1	170	1947	Cuarta	IDE ( <i>Joint-Venture</i> )
C2	148	1920	Tercera	IDE ( <i>Joint-Venture</i> )
C3	80	1943	Tercera	Exportación
C4	90	1955	Primera	IDE (filial propia de producción)
C5	73	1963	Segunda	Exportación
C6	97	1984	Primera	Exportación

**Fuente:** elaboración propia

Como también hallaron Gallo y Cappuyns (1999, p.43), el tamaño y la edad son características que resaltan en los casos C1 y C2, los cuales poseen una *joint-venture* junto con otra firma extranjera ubicada en el país exterior. Asimismo, una generación avanzada también es considerada como un factor que puede incrementar la probabilidad de establecer alianzas estratégicas. En nuestro caso esto se confirma ya que las dos empresas que

poseen alianzas a través de *joint-ventures*, correspondientes a los casos C1 y C2, se encuentran en su cuarta y tercera generación, respectivamente. Por tanto, podemos indicar lo siguiente:

**Proposición 5:** “El establecimiento de alianzas estratégicas llevadas a cabo por empresas familiares se relaciona positivamente con la edad, tamaño y generación de la empresa familiar”.

No obstante, si observamos la tabla 3, podemos ver que el caso C4 también tiene una *joint-venture*, la cual ha sido creada por tres empresas españolas con fines comerciales en Inglaterra. Esta empresa no se adaptaría a la proposición anterior. La explicación podría venir determinada por el gran empuje emprendedor del fundador, el cual fue proclive a la apertura en los mercados internacionales al poco tiempo de la fundación de la compañía. Autores como Ovitatt y McDougall (1994) o McDougall, Shane y Oviatt (1994) ya destacaron esta situación, de tal forma que afirmaban la existencia de Nuevas Empresas Internacionales, las cuales se caracterizaban por una vocación internacional desde sus inicios, materializándose esta relación con el mercado exterior mediante formas híbridas como las alianzas estratégicas. De esta forma señalamos la excepción presentada por este caso, condicionada por la iniciativa de los miembros de su organización, principalmente de la primera generación.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos intentado explorar el proceso de internacionalización seguido por un grupo de empresas de la provincia de Alicante (España), las cuales representan los sectores tradicionalmente más internacionalizados de la provincia. En concreto, nos hemos centrado en la estrategia elegida para comenzar su andadura internacional y cómo ha evolucionado dicha estrategia hasta la actualidad.

Los resultados obtenidos nos muestran que las compañías elegidas parecen seguir el modelo propuesto por la Escuela de Uppsala. Se sigue un proceso gradual y se tiene en cuenta la distancia psíquica a la hora de tomar decisiones en esta área. Asimismo, otro grupo de conclusiones extraídas nos revelan que la edad, el tamaño y la generación de la empresa influyen a la hora de establecer alianzas estratégicas de carácter internacional.

La principal contribución de este estudio ha sido el establecimiento de una serie de proposiciones relacionadas con las estrategias de entrada, aplicando las teorías de la internacionalización a las empresas familiares, cuestión que no ha recibido un tratamiento en profundidad dentro de la literatura.

La principal limitación vendría motivada por la metodología cualitativa utilizada, la cual no permite una generalización estadística. Ello puede ser superado en investigaciones futuras de tipo cuantitativo con las cuales poder aplicar todas las proposiciones planteadas y comprobar su grado de cumplimiento para una población mucho más amplia de empresas familiares.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992): “Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalisation factors”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 1-27.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions”, *Journal of International Business Studies*, vol. 17, pp. 1-26.
- ARINO, A.; CAPPUYNS, K.; GALLO, M.A. y MÁÑEZ, I. (2000): “El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas”. *Ier Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.

- BROWN, J. R.; DEV, C. S. y ZHOU, Z. (2003): "Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 5, pp. 473-488.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 1, pp. 1-21.
- CROMIE, S.; STEPHENSON, B. y MONTEITH, D. (1995): "The management of family firms: an empirical investigation", *International Small Business Journal*, vol. 13, nº 4, pp. 11-34.
- DOUGLAS, S. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of global marketing strategy: Scale, scope and synergy", *The Columbia Journal of World Business*, vol. 24, nº 3, pp. 47-58.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- ERRAMILLI, M.K. (1991): "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, nº 3, pp. 479-501.
- GALLO, M.A.; ARIÑO, A.; MÁÑEZ, I. y CAPPUYNS, K. (2002): "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar", *Documento de Investigación nº 477*, pp. 1-18.
- GALLO, M.A. y CAPPUYNS, K. (1999): "La internacionalización de la Empresa Familiar. El papel de las alianzas estratégicas", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 16, pp. 38-44.
- GALLO, M.A. y ESTAPÉ, M.J. (1993): "La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España". En M.A. GALLO y V. FONT (eds.), *La Empresa Familiar 4*, Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, pp. 9-33.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, nº 2, pp. 305-336.
- GERINGER, J.M. (1991): "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, nº 1, pp. 41-62.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; LARRAZA-KINTANA, M. y MAKRI, M. (2003): "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations", *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 2, pp. 226-237.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 4, pp. 293-317.
- HALL, C. (1995): "Skilling for internationalisation: Findings from OECD research on the globalisation of SME's", *Paper presented at the 40<sup>th</sup> Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.I. y WARD, J.L. (1994): "Is strategy different for the Family-owned business?", *Family Business Review*, vol. 7, nº 2, pp. 159-174.
- HITT, M.A.; DACIN, M.T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.L. y BORZA, A. (2000): "Partner selection in a merging and developed market context: Resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 3, pp. 449-467.
- HYMER, S.M. (1976): *The international operations of national firms*. Cambridge: MIT Press.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*, Madrid: Mc Graw Hill- Interamericana de España, S.A.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalisation", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 10-24.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm- four Swedish cases", *The journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, pp. 305-322.
- KIRPALANI, V.H. y MACINTOSH, N.B. (1980): "International marketing effectiveness of technology oriented small firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, nº 3, pp. 81-90.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, nº 3, pp. 411-432.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625-645.
- LEONIDOU, L.C. y KATSIKEAS, C.S. (1996): "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 3, pp. 517-551.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions", *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 2, pp. 74-102.
- LOUTER, P.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. (1991): "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 6, pp. 7-23.
- LU, S.W. y BEAMISH, P.W. (2001): "The internationalization and performance of smes", *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 6-7, pp. 565-586.
- McDOUGALL, P.P.; SHANE, S. y OVIATT, B.M. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, nº 6, pp. 469-487.
- MERINO, F. y SALAS, V. (1993): "Estrategia y resultados de la Empresa Familiar", *Documento de trabajo 9307*, Fundación Empresa Pública.
- MOON, J. y LEE, H. (1990): "On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 5, pp. 16-26.

- NUMAGAMI, T. (1998): "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies", *Organization Science*, vol. 9, n° 1, pp. 3-15.
- OVIATT, B.M. y McDOUGALL, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, pp. 45-64.
- PETERSEN B. y PEDERSEN, T. (1997): "Twenty years after- Support and critique of the Uppsala internationalisation Model". En BJÖRKMAN, I. y FORSGREN, M. (1997): *The nature of the international firm. Nordic contributions to International Business Research*, Copenhagen Business School Press. Copenhagen, pp. 117-134.
- REID, S.D. (1983): "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice", *International Marketing Review*, vol. 1, n° 2, pp. 44-56.
- SHARMA, D.D. y JOHANSON, J. (1987): "Technical consultancy in internationalisation", *International Marketing Review*, vol. 4, n° 4, pp. 20-29.
- SWINTH, R. y VINTON, K. (1993): "Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?", *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, pp. 19-30.
- TSANG, E.W.K. (2001): "Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, pp. 88-94.
- WEAVER, K.M.; BERKOWITZ, D. y DAVIES, L. (1995): "Preliminary development of an export screening checklist: a regression analysis based on a comprehensive Norwegian export survey", *Paper presented at the 40<sup>th</sup> Annual International Council on Small Business*, Sydney, Australia.
- WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, R. (1988): "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, pp. 34-55.
- YIN, R.K. (1994): *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 2<sup>o</sup> edition.