

## Intangibles en la internacionalización de las bodegas españolas: Percepción directiva y comparada entre empresas familiares y no familiares

Guadalupe Fuentes-Lombardo<sup>1</sup>, Rubén Fernández-Ortiz<sup>2</sup>, Miriam Cano-Rubio<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Jaén (Spain), <sup>2</sup>Universidad de La Rioja (Spain)

[gfuentes@ujaen.es](mailto:gfuentes@ujaen.es), [ruben.fernandez@unirioja.es](mailto:ruben.fernandez@unirioja.es), [mcrubio@ujaen.es](mailto:mcrubio@ujaen.es)

Received April, 2011

Accepted October, 2011

### Resumen

**Objeto:** Determinar cuál es la dotación de recursos intangibles que presentan las empresas del sector vitivinícola español, como fuente de ventaja competitiva en el desarrollo de su estrategia internacional. Estudio exploratorio del impacto que los diferentes recursos intangibles de las bodegas españolas tienen sobre el grado de desarrollo de su estrategia internacional: diferencias en función del carácter familiar o no de las mismas.

**Diseño/metodología/enfoque:** Estudio empírico cuantitativo de carácter básicamente descriptivo a partir del análisis de la información recogida en cuestionarios realizados a directivos de bodegas, familiares y no familiares españolas, representativas del sector en el contexto nacional.

**Aportaciones y resultados:** La dotación de los recursos intangibles que presentan las empresas del sector vitivinícola español, como fuente de la ventaja competitiva en su expansión internacional, varía en relación al tipo de recursos analizados (tecnológicos, humanos, organizativos y relacionales) y, en algunos aspectos, en relación al carácter familiar o no de la empresa.

**Limitaciones:** El hecho de haber concentrado todo el estudio en un único sector económico. Un estudio similar en otros sectores industriales podría ofrecer resultados distintos a los obtenidos en este trabajo.

**Implicaciones prácticas:** Se señalan los principales retos a alcanzar por las empresas vitivinícolas españolas, en relación a su dotación de recursos intangibles, para reforzar y fortalecer su posición competitiva en el mercado internacional.

**Implicaciones sociales:** Este estudio señala cómo podrían distintos organismos e instituciones, relacionados con el sector, de carácter público o privado, ayudar a las empresas a alcanzar los retos que se plantean. De igual manera orienta sobre cuáles y en qué medida han de ser aplicadas las políticas sobre recursos intangibles en este sector.

**Valor añadido:** Pese a existir numerosos datos e información relacionada con el comercio exterior del sector vitivinícola español, ningún estudio anterior se ha centrado en el análisis de los recursos intangibles de estas compañías como fuente de la ventaja competitiva en el desarrollo de la estrategia internacional, ni tampoco se había diferenciado, previamente, entre el carácter familiar o no de las empresas que conforman el sector. Se trata de un primer trabajo que sienta las bases sobre la efectiva dotación de las bodegas familiares españolas.

**Palabras clave:** recursos intangibles, internacionalización, empresa familiar, sector vitivinícola

**Códigos JEL:** M16

---

**Title:** Intangible assets in the internationalization of Spanish wineries: Directive and compared perception between family and non family businesses

**Abstract**

**Purpose:** To determine which of the intangible resources possessed by companies from the Spanish viticultural sector can serve as a source of competitive advantage in the development of their international strategies. Exploratory study of the impact of the different intangible resources possessed by Spanish wineries on the development of their international strategies: differences depending on the family-owned or non family-owned character of the viticultural companies in question.

**Design/methodology/approach:** Empirical quantitative study of descriptive nature basically using the analysis of information gathered from surveys carried out with managers in Spanish wineries, family and non-family, representative of the sector in the national context.

**Findings:** Companies from the Spanish viticultural sector show an intangible resource endowment, as a source of competitive advantage in the development of their international strategies. This endowment varies depending on the resources analyzed (technological, human, organizational and relational resources) and, in some aspects, does vary depending whether the firm is family-owned or not.

**Research limitations:** We have focused our study in only one economic sector completely. The same analysis or study in other industrial sectors would provide different results from those achieved in this study.

**Practical implications:** The main challenges facing Spanish wineries in achieving success are emphasized taking into consideration their intangible resource endowment, in order to reinforce their competitive position in international markets.

**Social implications:** This study points out the way that different public and private organizations and institutions of the viticultural sector could help wineries to overcome the challenges that have been set out in this study. Just as it directs which different policies and how they should be applied to the intangible resources in the viticultural sector.

**Originality/value:** Although there is numerous data and information about the International trade of the Spanish viticultural sector, no previous study has focused on the analysis of these companies' intangible resources as a source of competitive advantage in the development of their international strategies. Furthermore, none of these previous studies have taken into account whether the winery is family-owned or not. It is a first piece of work that leads the foundations about the effective resource endowment of Spanish family wineries.

**Keywords:** intangible resources, internationalization, family firm, wine industry

**Jel Codes:** M16

## 1. Justificación y objetivos de investigación

Este trabajo de investigación trata de determinar cuál es la percepción directiva sobre la dotación de recursos, que presentan las empresas del sector vitivinícola español en el desarrollo de su estrategia internacional. En concreto, este estudio analiza los recursos intangibles que presentan las bodegas españolas (tecnológicos, humanos, organizativos y relacionales) como fuente de la ventaja competitiva en el éxito internacional alcanzado por las mismas. El análisis de estos recursos se realiza teniendo en cuenta el carácter familiar o no, de las empresas vitivinícolas.

Los motivos que nos llevan a plantear este trabajo de investigación son cuatro.

Primero, la globalización de los mercados a nivel mundial, junto con la expansión geográfica y la homogeneización de gustos y costumbres del consumidor a nivel internacional, vienen generando nuevos retos para las empresas españolas que actualmente se encuentran en una situación de estancamiento en el mercado interior. En este sentido, aunque desde 2003, la cuota mundial de exportaciones de bienes y servicios españoles experimentó un cierto deterioro, a partir de 2007 se detuvo dicha tendencia, situándose España en el decimoséptimo puesto a nivel mundial de exportadores de mercancías, tal y como señala el trabajo publicado por ICEX (2008). Esto, representa el lugar más bajo de los últimos seis años, por lo que el nivel de internacionalización de las empresas españolas es todavía insuficiente.

Segundo, el sector vitivinícola español ostenta en la actualidad una gran importancia tanto por el valor económico que genera (representando en la actualidad el 1% del PIB) como por la población que ocupa y el papel que desempeña en la conservación medioambiental, además de por la amplia capacidad de internacionalización que representa. En esta línea, el descenso de consumo de vino en el mercado interior ha obligado a productores a buscar nuevas vías de comercialización para sus vinos como son las exportaciones (Castillo & Rodríguez, 2009). Así, en 2010, aumentaron un 10% las exportaciones de vino español en términos de valor y un 15,6% en términos de volumen, lo que compensa el crecimiento negativo experimentado en ambos (en términos de valor y volumen) en el mercado interior, tal y como se refleja en el Informe correspondiente al año

2010, Exportaciones Españolas de Vino, elaborado por el Observatorio Español del Mercado del Vino.

Tercero, dentro de las empresas del sector vitivinícola español encontramos bodegas familiares que gozan de una gran antigüedad y tradición, y que además, poseen una fuerte experiencia internacional en distintos mercados. Sin embargo, su carácter familiar las lleva a que presenten un conjunto de peculiaridades únicas y específicas (Zahra, 2003; Fernández & Nieto, 2005) que influyen sobre su planificación estratégica, en general, y en el desarrollo de su estrategia de internacionalización en particular (Rogoff & Heck, 2003).

Finalmente, atendiendo al proceso de internacionalización empresarial, desde el enfoque de recursos y capacidades, se ha estudiado el tipo de recursos que pueden ser el origen de la ventaja competitiva de la empresa en el mercado exterior y, por tanto, se justifica la internacionalización de la compañía por la posesión y correcta gestión de esos recursos. Sin embargo, son escasos los trabajos que han analizado el proceso de internacionalización de las empresas familiares bajo el enfoque de recursos y capacidades (Graves & Thomas, 2006) y ello considerando que autores como Koiranen (2001) señalan cómo la presencia activa de estas empresas en el mercado exterior es cada vez más numerosa.

Nuestro estudio empírico es de carácter cuantitativo. Partimos de una base de datos propia, elaborada a partir de las empresas del sector vitivinícola español que se encuentran registradas en la SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que pertenecen a la Federación Española del Vino y al Observatorio Español del Mercado del Vino, las registradas en la base de datos empresarial e-informa y aquellas que se encuentran en los distintos Consejos Reguladores de las diversas Denominaciones de Origen en España. Así, esta base de datos está formada por bodegas, familiares y no familiares, españolas de todas las denominaciones de origen más representativas del contexto nacional (Anexo A).

El presente trabajo ha sido estructurado en cinco apartados incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo, realizamos una revisión de la literatura sobre el enfoque de recursos y capacidades aplicado a la internacionalización empresarial, con una especial incidencia en aquellos trabajos que se han centrado en empresas familiares. El tercero describe la metodología empleada en el estudio empírico y las fases de trabajo desarrolladas hasta alcanzar los resultados de investigación. El cuarto recoge los resultados de investigación obtenidos en relación a los objetivos planteados y, finalmente, el quinto señala las principales conclusiones e implicaciones que se desprenden de este estudio.

## **2. Marco teórico y revisión de la literatura**

Las distintas teorías que se han aplicado al estudio de la estrategia de internacionalización empresarial, aluden a la posesión de ventajas en propiedad para justificar la implantación y desarrollo de esta estrategia. Así, encontramos la teoría de la ventaja monopolística o teoría de la existencia de ventajas en propiedad (Hymer, 1976; Caves, 1971; Hufbauer, 1975); la teoría de la internalización (Buckley & Casson, 1976); la teoría ecléctica (Dunning, 1973, Dunning, 1979); la teoría sobre el ciclo de vida del producto (Vernon, 1966; 1979); el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990); la teoría de la inversión secuencial en el extranjero (Kogut, 1983; Kogut & Kulatilaka, 1993) y el modelo born globals (McDougall, Oviatt & Shrader, 2003; Knight & Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp & Knight, 2005).

Las aportaciones realizadas por estos soportes teóricos se complementan con el estudio del enfoque de recursos y capacidades pues la mayor parte de las ventajas en propiedad a las que aluden, se relacionan con la disponibilidad y gestión de recursos intangibles por parte de las empresas, que contribuyen a alcanzar ventajas competitivas y abren la posibilidad de ampliar la penetración de la compañía en distintos mercados exteriores. En esta línea, el trabajo realizado por Delgado-Gómez, Ramírez y Espitia (2004) nos permite también confirmar el efecto positivo que tiene la mayor disponibilidad de recursos intangibles sobre la probabilidad de que la empresa incremente su diversificación internacional. Nos referimos a recursos humanos, tecnológicos, organizativos y relacionales (Grant, 1991; Bueno, 2003), vinculados con el conocimiento y la información. Otros autores (Chander & Mehra, 2011) también clasifican en cuatro grupos los activos intangibles de los que puede gozar una empresa, si bien, los denominan: recursos humanos, activos externos, activos internos y activos de propiedad intelectual, pese a que los elementos y variables que se incluyen en ambas clasificaciones son similares.

Esta tipología de recursos intangibles se refleja en la extensa literatura que analiza la estrategia de internacionalización empresarial desde el enfoque de recursos y capacidades. La tabla 1 sintetiza algunos de los estudios que justifican la internacionalización empresarial desde este enfoque, señalando la metodología empleada y las conclusiones obtenidas.

De la revisión de la tabla 1 se desprende cómo el conocimiento, la experiencia y la información, vinculados con los recursos humanos de la empresa, destacan como

recursos intangibles en los que la empresa puede basar el logro de la ventaja competitiva en el desarrollo de la estrategia internacional. De este modo, los estudios realizados por diversos autores (Roth, 1995; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Fernández & Fuentes, 2009) resaltan la importancia de estos intangibles.

Justificación	Autor/es	Tipo de estudio
No necesitar recursos complementarios para realizar una expansión horizontal.	Chatterjee (1990)	Empírico. Análisis de Regresión. Muestra de 47 empresas (base de datos Fortune 500).
Obtener ventajas competitivas, cuando se es capaz de crear y desarrollar innovación, transferencia de información y aprendizaje colectivo en un contexto global.	Collis (1991)	Empírico. Estudio de casos. 3 empresas.
Operar en distintos contextos, constituye una fuente de conocimiento para la empresa.	Gupta & Govindarajan (1991)	Teórico
Poseer experiencia previa en otros mercados, ayuda a desarrollar estrategias y capacidades que reducen la incertidumbre de entrada en un nuevo mercado. Obtener ventajas competitivas en un nuevo mercado, sabiendo explotar aquellas capacidades que actualmente se poseen.	Tallman (1991)	Empírico. Análisis de Regresión y Factorial. Muestra de empresas del sector de automoción en EE.UU.
Poseer una capacidad distintiva a la hora de transmitir conocimiento.	Kogut & Zander (1992)	Empírico. Modelo Logit. Cuestionario. Muestra de 20 empresas, en las que se identifican 35 innovaciones.
Poseer recursos intangibles, como la tecnología y el saber hacer en marketing, que generan ventajas monopolísticas y ofrecen a la empresa la posibilidad de internacionalizarse.	Chang (1995)	Empírico. Análisis de Regresión. Muestra de 95 empresas japonesas del sector electrónico en EE.UU.
Poseer recursos y capacidades básicas, susceptibles de nuevas aplicaciones.	Fernández & Bonache (1995)	Teórico
Extraer beneficios de la acumulación internacional de activos tangibles e intangibles.	Roth (1995)	Empírico. Análisis de Regresión. 74 cuestionarios a directivos de empresas pertenecientes a 9 sectores industriales.
Poseer ventajas en la estructura organizativa y en la capacidad de gestión, así como transmitir las a distintas unidades de la empresa en el extranjero.	Zaheer (1995)	Empírico. Descriptivo y Análisis de Regresión. 174 cuestionarios a comerciales de 24 departamentos de comercio exterior en entidades financieras.
Obtener las ventajas de localizarse en distintos mercados y aumentar los recursos de la empresa adquiriendo nuevos en mercados extranjeros.	Fahy (1996)	Teórico
Crear valor a través de la defensa de recursos actuales, saliendo al extranjero y siguiendo a competidores o clientes.	Madhok (1997)	Teórico
Determinan modelos de crecimiento empresarial a partir del perfil de recursos y capacidades de la empresa en gestión, marketing y producción.	Andersen & Kheam (1998)	Empírico. Matriz de correlaciones. Muestra de 697 cuestionarios a directivos de empresas noruegas.
Crear valor usando aquellos recursos que la empresa ya ha desarrollado, y transfiriéndolos a mercados extranjeros.	Chang & Rosenzweig (2001)	Empírico. Modelo Logit Multinomial. Muestra de 119 empresas del sector químico y electrónico en EE.UU.
Obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado global creando capacidades internas. Poseer ventajas competitivas en conocimiento: habilidad de producir mejores productos, desarrollar nuevos procesos y realizar un marketing eficaz.	Tallman & Fladmoe-Lindquist (2002)	Teórico

Poseer recursos organizativos, empresariales y tecnológicos que fortalezcan la estrategia de exportación y que, a su vez, influyan positivamente en el crecimiento empresarial.	Dhanaraj & Beamish (2003)	Empírico. Modelo de Ecuaciones Estructurales. Muestra de 150 empresas.
Poseer ventajas tecnológicas y ventajas de mercado, combinadas con una planificación estratégica que favorezca la internacionalización de la compañía desde su constitución.	Aspelund & Moen (2005)	Empírico. Análisis Cluster. Muestra: 283 empresas exportadoras noruegas.
Poseer recursos, tales como, secretos de fabricación, conocimiento tecnológico, directivo y en marketing, así como, habilidades en producción, proveen ventajas competitivas que son necesarias para la internacionalización.	Loane & Bell (2006)	Empírico. Cuantitativo: 143 cuestionarios vía email y cualitativo: 53 entrevistas en profundidad.
Poseer activos intangibles, relacionados con la inversión que realiza la empresa en I+D, aumenta el valor de la compañía a medida que ésta incrementa su nivel de internacionalización.	Bae, Park & Wang (2008)	Empírico. Análisis de Regresión. Muestra de 672 empresas industriales en EE.UU.
Gozar de la experiencia de los directivos, dentro del sector en el que opera la empresa y, su nivel de formación académica, se relacionan positivamente con el grado de diversificación internacional de la compañía.	Barroso, Villegas & Pérez-Calero (2011)	Empírico. Análisis estadístico descriptivo. Muestra de 562 miembros de consejos de administración de 45 empresas españolas.

Tabla 1. Recursos y Capacidades en la estrategia internacional

Así, Roth (1995) considera la empresa internacional como un stock de recursos independientes en múltiples países, de forma que el director general es quien influye en la dirección y rapidez del proceso de acumulación de recursos. El estilo de control, la forma de evaluar la información y la experiencia internacional del directivo afectan a la internacionalización de la empresa. En la misma línea, Hitt et al. (1997) muestran la importancia de las habilidades directivas para el éxito de la diversificación internacional. Estos autores explican cómo las empresas logran adquirir capacidades transnacionales que resultan ser ventajas difíciles de imitar para sus competidores. Entre estas habilidades directivas, Fernández y Fuentes (2009) señalan la importancia de la experiencia internacional del equipo directivo pues muestran como está relacionada positivamente con el grado de diversificación internacional de la compañía.

En el caso concreto de la empresa familiar, el enfoque de recursos y capacidades, como marco teórico utilizado en distintas investigaciones, ha comenzado a tener una notable importancia durante la última década, en contraste con la escasa atención recibida por el estudio de las estrategias de estas empresas, entre ellas, la internacionalización (Debicki, Matherne III, Kellermanns & Chrisman, 2009). En esta línea, la dotación de recursos intangibles de estas empresas, puede diferir de la del resto de empresas que no revisten este carácter (Sirmon; Hitt, 2003). Las características de las empresas familiares, que las diferencian del resto (Donckels & Lambrecht, 1999), hacen que cualquier opción estratégica que deseen abordar pueda revestir para ellas unas particularidades únicas y específicas (Westhead, 1997), tal y como puede ser el caso de la estrategia de internacionalización.



Así, la tabla 2 sintetiza los trabajos relacionados con el estudio de la estrategia de internacionalización en la empresa familiar, señalando autores, método de recogida de información y conclusiones obtenidas. De su lectura, se desprende que se han analizado aquellos factores que favorecen y dificultan esta estrategia (Gallo & Sveen, 1991; Gallo & García-Pont, 1996); la influencia de la generación familiar que se encuentra al frente del negocio sobre la expansión internacional del mismo (Okoroafo, 1999; Westhead, 2003; Fernández & Nieto, 2005; Zucchella, Palamara & Denicola, 2007; Okoroafo & Koh, 2010; Okoroafo & Perry, 2010), llegando a obtenerse resultados contradictorios en este aspecto; la relación entre la propiedad e implicación familiar en la empresa con la internacionalización (Zahra, 2003; Fernández & Nieto, 2005; Fernández & Nieto, 2006); la percepción del riesgo que implica el desarrollo de esta estrategia (Claver, Rienda & Quer, 2008) y el proceso de internacionalización seguido por estas compañías (Graves & Thomas, 2008; Kontinen & Ojala, 2010), entre otros aspectos, tales como el uso de alianzas estratégicas como modo de entrada al mercado exterior (Fernández & Nieto, 2005).

Centrándonos en aquellos trabajos que han utilizado el enfoque de recursos y capacidades, a continuación, profundizamos en cada uno de los diferentes tipos de recursos.

Trabajo de investigación	Tipo de estudio	Conclusiones
Gallo & Sveen (1991)	Teórico	Factores que favorecen y limitan la estrategia de internacionalización de la empresa familiar.
Gallo & García-Pont (1996)	Empírico Cuestionario	Factores que favorecen y dificultan la estrategia de internacionalización en la empresa familiar.
Okoroafo (1999)	Empírico Cuestionario	Las empresas familiares en primera y segunda generación que no se han implicado en actividades internacionales, son menos propensas a hacerlo en las siguientes.
Davis & Harveston (2000)	Empírico Encuesta a fundadores de empresas familiares en EE.UU.	El perfil de la gestión (edad y nivel de formación) y la tecnología (inversión en tecnologías de información y uso de internet) influyen en el crecimiento y la internacionalización de la empresa familiar.
Westhead (2003)	Empírico Cuestionario	Las empresas familiares que se encuentran en generaciones posteriores a la primera son menos propensas a exportar, destinan a la exportación un porcentaje de ventas inferior y tienen unos objetivos estratégicos, que difieren de las compañías familiares que se encuentran en primera generación.
Zahra (2003)	Empírico Cuestionario	La propiedad familiar de la empresa y el grado de implicación de la familia en el negocio se relacionan positivamente con la internacionalización.
Fernández & Nieto (2005)	Empírico Panel de datos, encuesta de estrategias empresariales.	Existe una relación negativa entre la propiedad familiar de las compañías y su implicación internacional, medida a través de la propensión e intensidad exportadora. Sin embargo, en segunda y siguientes generaciones familiares esta relación cambia de sentido.
Thomas & Graves (2005)	Empírico Estudio de casos	Las empresas familiares se focalizan más en su mercado doméstico y muestran menor propensión a desarrollar una estrategia internacional, en comparación con las empresas no familiares.

Graves & Thomas (2006)	Empírico Cuestionario	Las capacidades de gestión de las empresas familiares para su crecimiento son más escasas que las de las empresas no familiares y, este resultado se evidencia, aún más, a medida que se incrementa la internacionalización.
Fernández & Nieto (2006)	Empírico Panel de datos, encuesta de estrategias empresariales.	Existe una relación negativa entre la propiedad familiar de una empresa y su intensidad exportadora.
Basly (2007)	Empírico Cuestionario	El conocimiento adquirido durante la internacionalización influye positivamente en el nivel de internacionalización alcanzado por la empresa. Interés de las redes sociales, positivamente relacionadas con la generación de conocimiento en la internacionalización.
Zucchella et al. (2007)	Empírico Cuestionario Entrevistas	Las empresas de reciente creación muestran mayor probabilidad de internacionalizarse durante sus tres primeros años de actividad.
Claver et al. (2008)	Empírico Cuestionario	La percepción del riesgo es mayor a medida que la empresa aumenta su compromiso internacional.
Graves & Thomas (2008)	Empírico Estudio de casos	La mayoría de las Pymes familiares seguirán un modelo tradicional de internacionalización, determinado por el nivel de compromiso internacional de la empresa, la disponibilidad de recursos financieros y la posibilidad de destinar estos recursos al desarrollo de las capacidades necesarias.
Claver, Rienda & Quer (2009)	Empírico Cuestionario	La visión a largo plazo y la presencia de directivos externos en la empresa familiar pueden conducir a la elección de modos de entrada que implique mayor compromiso de recursos.
Kontinen & Ojala (2010)	Empírico Estudio de casos	Las Pymes familiares utilizan un proceso secuencial en su expansión internacional al mercado francés y modos de entrada indirectos. La distancia psíquica percibida por la familia juega un papel importante en la internacionalización y elección del modo de entrada.
Okoroafo & Koh (2010)	Empírico. Cuestionario	La percepción de las empresas familiares sobre la internacionalización no varía atendiendo a la generación familiar.
Okoroafo & Perry (2010)	Empírico. Cuestionario	La segunda generación familiar muestra mayor interés por la exportación.

Tabla 2. Estrategia internacional de la empresa familiar

La literatura que versa sobre los *recursos humanos* de estas empresas, muestra que algunas de sus principales fortalezas son: conocimiento y experiencia del negocio (Donckels & Lambrecht, 1999); elevado nivel de compromiso con la empresa (Horton, 1986); lealtad (James, 1999), confianza (Steier, 2001) y comunicación entre sus miembros (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001), incluidos los trabajadores, así como, la búsqueda de la satisfacción de éstos (Sorenson, 2000); y un estilo de liderazgo caracterizado por ser más permisivo o tolerante, en el sentido de "dejar hacer" (Fiegener, Brown, Prince & File, 1994) y que genera una mayor creatividad (Pervin, 1997), compromiso, armonía y cohesión entre los miembros de la organización.

Sin embargo, cuando nos referimos a las capacidades directivas, el estudio realizado por Graves and Thomas (2006) muestra como en empresas familiares que desarrollan una estrategia internacional las mismas son menores que en empresas no familiares, y más aún cuando el compromiso internacional de la empresa es mayor. Así, una de las principales limitaciones para el crecimiento de las empresas

familiares es su escasa profesionalización (Hoy & Verser, 1994), lo que hace que, en comparación con las no familiares, tengan mayores dificultades para alcanzar éxito en sus operaciones internacionales (Graves & Thomas, 2006).

Claver et al. (2009) analizan el rol de los fundadores (su estilo de liderazgo y su espíritu emprendedor) y el de los miembros de la familia (conocimiento, actitudes y capacidades internacionales) para implementar con éxito la estrategia internacional. El conocimiento de idiomas, la experiencia internacional previa o la de haber trabajado en otras compañías familiares y el nivel de formación de los directivos son aspectos que favorecen la rápida expansión internacional de la empresa familiar (Davis & Harveston, 2000; Basly, 2007; Zucchella et al., 2007). Sin embargo, Fernández y Nieto (2006) señalan como, en el caso concreto de estas empresas, debido a sus propias características, se ve limitada la posibilidad de adquirir recursos intangibles, sobre todo basados en conocimiento (tecnologías, marcas, personal cualificado), lo que dificulta su éxito en mercados internacionales. Además, la contratación de directivos externos que se impliquen en el desarrollo de la estrategia internacional es poco frecuente en empresas familiares (Graves & Thomas, 2006), pese a que la presencia de estos directivos puede conducir a la elección de modos de entrada en el exterior que impliquen mayor compromiso de recursos (Claver et al., 2009). La explicación a lo anterior, puede encontrarse en la resistencia a ceder parte de la toma de decisiones, a determinadas actitudes de nepotismo que pudiesen estar dándose en la compañía (Tagiuri & Davis, 1996) y al no deseo de ceder información a terceros ajenos a la familia, todos ellos, aspectos que pueden mostrar los fundadores de estos negocios.

Los *recursos organizativos* con los que cuenta una empresa familiar presentan una serie de fortalezas: las estructuras organizativas de estas compañías hacen gala de su flexibilidad, esto es, son menos jerárquicas y burocráticas que las no familiares, lo que a la vez permite responder de manera rápida y efectiva a los frecuentes cambios acaecidos en el entorno (Poza, Alfred & Maheshwari, 1997); la escasa formalización del proceso de toma de decisiones (Daily & Dollinger, 1992), dota a estos negocios de una gran habilidad comunicativa y de eficiencia en la gestión; y su cultura organizativa es fuerte y exige una elevada identificación y compromiso de sus integrantes con la organización (Collins & Porras, 1996).

En el lado opuesto, este tipo de empresas se caracteriza por poseer organizaciones confusas, con estructuras poco definidas y con falta de una clara división de tareas (Harvey & Evans, 1994). Además, en estas empresas, al utilizarse sistemas de control menos formales (Daily & Dollinger, 1992), es menos probable que se realice

planificación estratégica en comparación con las no familiares (Smyrnios & Walker, 2003), incluyendo la planificación estratégica para la internacionalización, considerada como un proceso esencial para el éxito de esta estrategia (Graves & Thomas, 2006).

Zucchella et al. (2007) han estudiado la importancia de destinar recursos humanos a la internacionalización, apoyar el aprendizaje organizativo, de modo que las capacidades de los fundadores sean transmitidas al resto de la organización, y favorecer la participación de la empresa en redes sociales, tanto en el ámbito local como global. Sin embargo, los fundadores muestran reticencia a realizar cambios en la estructura organizativa y a profesionalizar la gestión, pues ambas cuestiones podrían implicar la descentralización de la toma de decisiones (Fernández & Nieto, 2005).

Atendiendo a los trabajos que analizan los *recursos tecnológicos* de estas empresas, existen resultados contradictorios. Ward (1997) señala como se presta una mayor atención al I+D, respecto a empresas no familiares. El conocimiento de la tecnología utilizada es una fortaleza de la empresa familiar, cuyos miembros conocen los secretos industriales de procesos productivos, con los que se han familiarizado a través de un proceso de aprendizaje de mucho tiempo. Gudmundson, Tower y Hartman (2003) destacan la mayor capacidad innovadora de la empresa familiar, pues en ellas hay una mayor capacidad de iniciar y desarrollar nuevas ideas, como resultado de la autonomía y creatividad de la que suelen gozar sus miembros. Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008) muestran como aquellas empresas familiares que invierten en innovaciones y, además, promueven relaciones familiares altruistas, son capaces de construir ventajas competitivas. Sin embargo, Chandler (1990) considera inadecuada e insuficiente la inversión en I+D y en nuevas tecnologías que realizan las empresas familiares, pese a que Davis y Harveston (2000) muestran como el perfil tecnológico, inversión en tecnologías de información y uso de internet, influirían positivamente en el crecimiento e internacionalización de estas compañías.

Así, parece existir literatura que sostiene que las empresas familiares son innovadoras, proactivas y emprendedoras y, por otro lado, trabajos que afirman que las empresas familiares son tradicionales, adversas al riesgo y conservadoras. Esta contradicción puede deberse a las características de la generación familiar que gestiona el negocio en cada momento (Zahra, Hayton & Salvato, 2004). En este sentido, Davis y Harveston (2000) encuentran que el desarrollo de la estrategia internacional de la empresa familiar está estrechamente relacionado con las

características de la familia fundadora (edad y nivel de formación) y Fernández y Nieto (2005) consideran la relación positiva entre la intensidad exportadora y la generación familiar que se encuentra al frente del negocio.

En relación con los *recursos relacionales*, muchas de las fortalezas de la empresa familiar se explican por su elevado interés por la calidad y por conseguir y mantener una buena imagen en el entorno dónde actúa. Esto puede afectar positivamente a la calidad de sus productos y a la búsqueda continua de la satisfacción del cliente (Adams, Taschian & Shore, 1996) y las hace gozar de una buena reputación (Tagiuri & Davis, 1996). Además, estas empresas se caracterizan porque sus miembros adquieren un fuerte compromiso y dedicación, pues buscan, en cierta medida, que la empresa sea motivo de orgullo familiar y, así, se presta una mayor atención al desarrollo de la marca (Ward, 1997). De este modo, podría explicarse la alta preocupación que estas empresas muestran por mantener y por cuidar la calidad y por prestar un excelente servicio para conseguir la satisfacción de sus clientes (Poza, 1995), además de por su fuerte implicación con el entorno social en el que actúan, dando una gran importancia a las relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores y mostrando una alta responsabilidad social (Carney, 2005). Este interés por mantener buenas relaciones con los distintos agentes sociales influye positivamente en el crecimiento internacional de una compañía (Hitt & Ireland, 1985) y en la generación del conocimiento que puede ser necesario para la internacionalización (Basly, 2007). Además, la visión a largo plazo que caracteriza a estas compañías, por su deseo de continuidad y de transmitir la empresa a la siguiente generación familiar, favorece su internacionalización y las hace avanzar hacia etapas que implican mayor compromiso internacional (Claver et al., 2009).

Finalmente, el factor "familia" ha sido considerado por Astrachan (2010) como un aspecto relevante por su influencia sobre la competitividad de estas compañías, tanto positiva como negativa. Así, Frank, Lueger, Nosé y Suchy (2010) aluden al concepto de *familiness* refiriéndose a él como un recurso intangible que muestran las empresas familiares fruto del solapamiento que en ellas se produce de dos sistemas distintos, familia y negocio; o de tres, familia, negocio y propiedad. Este recurso se relaciona con las normas y valores que la familia empresaria ha venido transmitiendo a las distintas generaciones con el paso del tiempo (Frank et al., 2010). Habbershon, Williams & MacMillan (2003) consideran este recurso como el resultado de la influencia e implicación de la familia en la empresa, su visión a largo plazo, las relaciones mantenidas con agentes internos y externos, la cultura organizativa que muestran, su experiencia y conocimiento, transmitido entre las

distintas generaciones, todo lo anterior se convierte en un recurso específico del que gozan este tipo de compañías.

### **3. Estudio empírico realizado**

Los resultados de esta investigación se han obtenido a partir del análisis de la información recogida de las encuestas realizadas a directivos de bodegas, familiares y no familiares, españolas representativas del sector en el contexto nacional.

El número de bodegas embotelladoras durante el periodo 2007-2008, ascendía a un total de 2659, lo que forma nuestra población objeto de estudio. De ésta ha sido extraída una muestra representativa, con un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral inferior al 6% compuesta por 257 bodegas distribuidas en todo el territorio español, que constituyen nuestra base de datos objeto de análisis. Un mayor detalle de estas empresas puede observarse en el Anexo A de este trabajo.

Nuestro estudio es de carácter cuantitativo y de ámbito exploratorio, seleccionando como técnica de investigación el cuestionario. Tras un primer contacto telefónico con los responsables de las empresas y directivos relacionados con su actividad internacional (con el propósito de explicarles la importancia y el interés de su participación en este trabajo de investigación), realizamos un primer envío del cuestionario vía soporte telemático. Inicialmente, la tasa de respuesta fue reducida, sólo recibimos 45 cuestionarios cumplimentados a través de esta vía, por lo que la mayoría de las encuestas se realizaron posteriormente de manera telefónica, un total de 212, a directivos generales y/o responsables de la estrategia internacional de las bodegas, durante el periodo de tiempo comprendido entre enero y junio de 2010.

En la elaboración del cuestionario se han considerado los indicadores que mediante ítems se utilizan para medir la dotación de recursos intangibles, atendiendo, dentro del enfoque de recursos y capacidades, a la corriente de la literatura relacionada con el capital intelectual. De igual manera nos hemos apoyado en indicadores utilizados en trabajos de investigación empíricos previos; e indicadores utilizados a partir de la revisión de la literatura sobre la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, a la que nos hemos referido en el apartado anterior.

El capital intelectual, es entendido por Ordóñez (2005) como el conjunto de aquellos recursos basados en el conocimiento que contribuyen a la creación de una ventaja competitiva para la empresa y no se registran contablemente. Entre los autores más relevantes, destacan Bradley (1997), Brooking (1997), Sveiby (1997)

y Lev (2001). Trillo y Sánchez (2006) señalan la existencia en la literatura de cierto consenso a la hora de establecer los componentes del capital intelectual: humano, estructural y relacional, distinguiendo además, dentro del capital estructural, entre el capital organizativo y el capital tecnológico. De este modo, el Modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003) trata de integrar en un marco conceptual todos aquellos intangibles que crean valor a la organización en la perspectiva del presente y futuro (Bueno, Rodríguez & Salmador, 2003), indicando los elementos de los que se componen cada uno de estos capitales, las variables que se agrupan dentro de cada elemento y los indicadores que nos ayudan a medir estas variables. Así, Trillo y Sánchez (2006) consideran este modelo como el más actual y avanzado de entre los modelos de mediación del capital intelectual de las organizaciones.

Atendiendo al carácter familiar o no de la empresa, Vallejo (2007) señala la falta de consenso que existe en la literatura sobre el concepto de empresa familiar. En este trabajo hemos utilizado la percepción de los directivos de la compañía, en relación al carácter de su empresa, para discernir entre empresas familiares y no familiares, tal y como indican Ram y Holliday (1993).

Para diferenciar entre compañías que desarrollan una estrategia internacional de aquellas otras que no lo hacen, hemos preguntado a los directivos sobre si esta estrategia es desarrollada o no en su empresa. Otros autores (O' Cass & Weerawardena, 2009) cuyo objetivos de investigación han tratado de examinar el papel de intangibles, tales como la innovación, en el desarrollo de la estrategia internacional, han utilizado este ítem.

Para conocer la percepción que los directivos de la empresa tienen sobre su dotación tecnológica les hemos preguntado por la valoración del porcentaje que, sobre el total de ventas, supone el gasto que realizan en I+D; su tecnología de producción; el desarrollo de nuevos productos y la mejora de las actividades productivas y aplicación del *know-how*, todo ello, en comparación con la percepción que tienen de esos mismos aspectos, valorados en sus principales competidores en el mercado. Estas cuestiones también han sido analizadas en trabajos de investigación previos (Hitt & Ireland, 1985; Aaker, 1989; Andersen & Kheam, 1998; Anderson, 2000; Fernández & Nieto, 2005) para conocer el papel de los recursos tecnológicos de las empresas en su expansión internacional. Para medir la percepción directiva sobre la dotación tecnológica de la empresa hemos utilizado una escala de Likert desde 1 (mucho peor) a 5 (mucho mejor) en cada una de las cuatro cuestiones planteadas.

Atendiendo a la valoración de los recursos humanos, nos proponíamos conocer la experiencia, el nivel formativo y el conocimiento, del mercado y del sector, del equipo directivo de la empresa, así como, la percepción sobre las habilidades específicas que poseen para trabajar en mercados internacionales. En relación a las tres primera variables son numerosos los autores que han mostrado la existencia de una relación positiva entre las mismas y el desarrollo internacional de la empresa (Tallman, 1991; Roth, 1995; Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002; Loane & Bell, 2006; Basly, 2007; Fernández & Fuentes, 2009; Rodríguez, Barcos & Álvarez, 2010; Barroso et al., 2011). Considerando las habilidades específicas para trabajar en mercados internacionales, hemos querido conocer la percepción directiva sobre otros aspectos relacionados con la dotación de recursos humanos de la empresa, tales como, el conocimiento de idiomas, las relaciones sociales que los directivos mantienen en el exterior, haber nacido, viajado y/o trabajado en el extranjero, etc. Estas habilidades también han sido analizadas en trabajos de investigación previos (Fernández & Fuentes, 2009; Kor & Sundaramurthy, 2009; Barroso et al., 2011) para conocer su impacto en el desarrollo de la estrategia internacional. Así, hemos medido estas variables, al igual que en el caso anterior, utilizando una escala de Likert desde 1 (mucho peor) hasta 5 (mucho mejor), en función de la percepción directiva sobre la influencia de las mismas en su empresa, en comparación con sus principales competidores en el mercado.

La percepción de los directivos sobre la valoración de los recursos organizativos trata de analizar aspectos, tales como, las áreas que existen en la empresa con autonomía de decisión, la claridad y amplitud de los valores organizativos, la delegación de la toma de decisiones, la asignación clara de tareas y responsabilidades, la frecuencia de conflictos y la preocupación que los directivos de la empresa muestran por sus empleados. La influencia de algunos de estos aspectos organizativos (autonomía de decisión y delegación de la toma de decisiones) sobre la estrategia de internacionalización empresarial ha sido analizada previamente por autores, tales como, Rodríguez et al. (2010).

Además, también hemos considerado conveniente incluir otras cuestiones a partir de la revisión de las peculiaridades que la empresa familiar muestra y, que se relacionan con sus recursos organizativos y humanos, dada la influencia que las mismas pueden tener en su expansión internacional. Así, tal y como hemos comentado en el epígrafe anterior, la cultura organizativa de las empresas familiares puede diferir de aquellas otras empresas que no revisten este carácter. Sus normas y valores se transmiten, con el paso del tiempo, generación a generación porque se relacionan con aquellas de la familia que controla el negocio



(Frank et al., 2010); muestran solapamiento de roles y estructuras organizativas más confusas (menos formalizadas que en empresas no familiares, con menor presencia de mecanismos de control); de este modo, por un lado, podríamos encontrarnos con la falta de planificación estratégica y, por otro, con la inexistencia de una clara definición de responsabilidades y tareas que incluso podría convertirse en el origen de conflictos, tanto entre miembros de la familia, como entre estos y externos a la misma. Además, estos conflictos también podrían estar provocados por determinadas prácticas de nepotismo (el ser miembro de la familia influye sobre la retribución asignada a un puesto de trabajo y/o sobre los requisitos exigidos para acceder al mismo), tal y como, señalan Tagiuri y Davis (1996); e incluso por la no existencia de normas, plasmadas en un documento (conocido como protocolo), que regule las relaciones entre familia y empresa. El secretismo que caracteriza a las compañías familiares también puede afectar a su expansión internacional, por ejemplo, cuando se plantean el uso de alianzas estratégicas con otras compañías como modo de entrada al mercado exterior (Fernández & Nieto, 2006) y ello implica suministrar información del negocio (vinculada con información de la propia familia) a la posible empresa socio. Aún así, la mayor cohesión, comunicación y armonía que las caracteriza también podría implicar un mayor compromiso por mantener la satisfacción de todos sus miembros, incluidos los empleados, lo que afecta positivamente al crecimiento internacional de las empresas (Hitt & Ireland, 1985).

Todos los aspectos a los que nos hemos referido previamente han quedado recogidos en distintos ítems del cuestionario a modo de afirmaciones y, sobre las mismas, hemos utilizado una escala de Likert desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo) para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo de los directivos de la empresa con cada una de ellas.

Finalmente, hemos medido el porcentaje de gastos en publicidad y promoción de la empresa sobre sus ventas totales, pues Gu y Lev (2001) consideran que el gasto en publicidad que realiza una empresa le conduce a la obtención de intangibles, catalogando a la publicidad como uno de estos tipos de recursos y, de este modo, Vicente (2000) señala como son varios los trabajos que han utilizado el porcentaje de gastos en publicidad, sobre el total de ventas, como variable representativa de los activos relacionales de la empresa. La valoración de los recursos relacionales de las compañías se ha realizado atendiendo a la percepción de los directivos sobre el prestigio de la empresa y el reconocimiento de sus marcas, el poder negociador frente a distribuidores, así como, el número y variedad de los canales de distribución y la relación calidad/precio de los productos, tanto a nivel nacional

como internacional. Todos estos aspectos se han analizado con la intención de conocer la imagen comercial de la empresa en comparación con la de sus principales competidores en el mercado y han sido utilizados previamente en el estudio empírico de otros trabajos de investigación (Hitt & Ireland, 1985; Aaker, 1989; Aaker, 1998; Rodríguez et al., 2010; Chander & Mehra, 2011).

En el Anexo B de este trabajo se recoge el cuestionario con el detalle de todos los aspectos e ítems recogidos en las encuestas realizadas. El análisis de fiabilidad de la escala Likert se ha efectuado mediante un estudio de Alpha de Cronbach superando todas las escalas el valor de 0.7 (tecnológicos: 0.72; humanos: 0.699; organizativos: 0.85 y relacionales. 0.731).

Una vez finalizado el periodo de recogida de información procedimos a la tabulación y análisis de la misma. El estudio, inicialmente de carácter descriptivo se efectuó mediante el programa SPSS 15.0. Estos resultados fueron reforzados desde el punto de vista metodológico con un estudio de existencia o no de diferencias significativas mediante un contraste de medias (T de Student para muestras independientes) entre las empresas familiares y no familiares, así como, cuando procedía, entre las empresas familiares exportadoras y no exportadoras.

El análisis de la información recogida nos llevó a alcanzar los resultados de investigación en relación a los objetivos planteados en este trabajo.

#### **4. Resultados de investigación**

La mayoría de las empresas que han participado en este estudio se definen a sí mismas como empresas familiares, un 64%, frente al 36% que se consideran no familiares. La comparación de este resultado con la información proporcionada por el Instituto de la Empresa Familiar relativa al peso específico de estas empresas a nivel nacional, pone de manifiesto que la participación de las mismas en el sector vitivinícola está por debajo del porcentaje de participación en el conjunto de la economía española (85%) y al mismo tiempo, por encima del que representan en la economía mundial (60%).

Además, del total de estas empresas, aquellas que comercializan sus productos más allá del mercado doméstico son un 72%, frente al 28% que se dirigen sólo al mercado interior. Diferenciando entre el carácter de las empresas, las no familiares superan en un 3% al porcentaje de empresas exportadoras familiares, es decir un 75% frente a un 72%, respectivamente.

## Valoración de los recursos tecnológicos de las empresas del sector

La tabla 3 detalla los resultados obtenidos sobre el porcentaje medio de gastos en I+D que realizan las empresas sobre sus ventas totales, durante los últimos cinco años y la valoración de la dotación de recursos tecnológicos en la muestra de empresas analizadas.

Elemento		TB	BF	BNF
Porcentaje de gastos en I+D sobre ventas totales (últimos cinco años)	0%	45%	48%	41%
	0% - 5%	29%	28%	31%
	5% - 15%	15%	17%	10%
	15% o más	11%	7%	18%
Tecnología de producción	Mucho peor o peor	13%	12%	14%
	Igual	36%	38%	33%
	Mucho mejor o mejor	51%	50%	53%
Desarrollo de nuevos productos	Mucho peor o peor	20%	15%	29%
	Igual	32%	34%	30%
	Mucho mejor o mejor	48%	51%	41%
Mejora de actividades productivas y aplicación del know-how	Mucho peor o peor	12%	13%	11%
	Igual	38%	37%	42%
	Mucho mejor o mejor	50%	50%	47%

Tabla 3. Valoración de los recursos tecnológicos (TB: Total Bodegas, BF: Bodegas Familiares, BNF: Bodegas No Familiares)

Primero, atendiendo al porcentaje medio de gastos en I+D, podemos observar como casi el 50% de las bodegas españolas no destina nada a esta partida y, además, si añadimos a las anteriores aquellas que presentan un porcentaje inferior al 5%, esta cifra aumentaría hasta el 74% de las bodegas españolas. Esto supone que sólo once de cada cien compañías destinan un quince por ciento o más de sus ventas a gastos de I+D. Estos resultados se acentúan aún más cuando los comparamos entre bodegas familiares y no familiares, pues mientras que el 93% de las primeras destinan a gastos de I+D menos del quince por ciento de sus ventas totales, en las segundas este porcentaje es menor situándose en el 82%.

Segundo, más de la mitad de las empresas vitivinícolas españolas, un 51%, considera que su tecnología de producción es mejor o mucho mejor que la de sus principales competidores y tan solo un 13%, la han considerado inferior. Este aspecto no presenta diferencias importantes atendiendo al carácter familiar o no de las bodegas.

Tercero, en el sector vitivinícola español, los resultados muestran como para un 20% de las empresas el desarrollo de nuevos productos que realizan es inferior al realizado por sus principales competidores. En las bodegas con carácter familiar un 51% ha considerado que en este factor son mejores o mucho mejores que sus principales competidores, porcentaje de empresas más alto que el obtenido en

bodegas no familiares que se han considerado de idéntica forma sólo en el 41% de los casos.

Finalmente, en comparación también con sus principales competidores, la mitad de las bodegas españolas, un 50%, considera que son superiores en relación a las mejoras que realizan en sus actividades productivas y en la aplicación de su *know-how*. En este aspecto, no existen diferencias importantes atendiendo al carácter familiar o no de las bodegas.

Los resultados del estudio de significatividad de diferencias de medias nos muestran cómo la proporción de gastos en I+D es sustancial y significativamente mayor en las bodegas no familiares que en las familiares (6.92% frente a 5.71% con una significatividad de 0.037), mientras que la posición en el desarrollo de nuevos productos es significativamente mayor en las bodegas familiares (3.5 frente a 3.13. Sig: 0.00).

### **Valoración de los recursos humanos de las empresas del sector**

Los resultados obtenidos sobre la percepción directiva en relación a la dotación de recursos humanos de su compañía, comparada con la de sus principales competidores en el mercado, han sido los recogidos en la tabla 4.

Un 65% de las empresas vitivinícolas españolas entiende que la experiencia profesional de su equipo directivo es mayor que la de sus principales competidores.

Algo parecido ocurre con el nivel formativo de la alta dirección, que se considera mejor o mucho mejor preparada que en las empresas competidoras en el 61% de los casos. También podemos observar, atendiendo al grado de conocimiento del mercado y del sector por parte de la dirección, que para el 63% de las empresas es entendido mejor o mucho mejor que el de la competencia. Estos resultados no muestran una gran divergencia cuando comparamos las bodegas en relación a su carácter, familiar o no. Así, las únicas diferencias observadas son que un 5% más de empresas no familiares, en relación a las que sí lo son, entienden que la experiencia profesional de su equipo directivo es inferior a la que poseen sus principales competidores; un 8% más de empresas no familiares, en relación a las familiares, consideran que el nivel formativo de su equipo directivo es inferior al del resto de empresas del sector y, finalmente, un 4% más de bodegas no familiares, en comparación con las que sí lo son, opinan que su equipo directivo posee un menor conocimiento del mercado y del sector que aquél otro que posee el equipo de dirección de sus principales empresas competidoras.

Elemento		TB	BF	BNF
Experiencia profesional	Mucho peor o peor	11%	10%	15%
	Igual	24%	25%	22%
	Mucho mejor o mejor	65%	65%	63%
Nivel formativo	Mucho peor o peor	11%	9%	17%
	Igual	28%	30%	23%
	Mucho mejor o mejor	61%	61%	60%
Conocimiento del mercado y del sector	Mucho peor o peor	7%	7%	11%
	Igual	30%	30%	27%
	Mucho mejor o mejor	63%	63%	62%
Habilidades en mercados internacionales	Mucho peor o peor	32%	33%	31%
	Igual	38%	35%	41%
	Mucho mejor o mejor	30%	32%	28%

Tabla 4. Valoración de los recursos humanos (TB: Total Bodegas, BF: Bodegas Familiares, BNF: Bodegas No Familiares)

Sin embargo, al considerar las habilidades específicas de la alta dirección para trabajar en mercados internacionales, sólo un 30% de las empresas entiende que son mayores que las de sus principales competidores. Además, en el caso de empresas familiares, hay un dos por ciento más de las mismas que, incluso, las considera inferiores en comparación con las empresas no familiares, pero en el sentido contrario, también se observa que un 4% más de empresas familiares, en relación a las que no lo son, considera tener unos directivos con habilidades específicas para trabajar en mercados internacionales mejores que los de sus principales competidores.

De otro lado, en el caso de empresas familiares, hemos creído conveniente analizar determinados aspectos de sus recursos humanos que no tendría sentido hacerlo en empresas no familiares. Nos referimos más concretamente, tal y como hemos comentado anteriormente, a determinadas prácticas de nepotismo, tales como, la posible falta de profesionalización motivada porque los puestos directivos estén ocupados en su mayoría por personas de la familia sin la suficiente formación, lo que genera conflictos con directivos externos, ajenos a la familia, que deben asumir estos huecos en determinados puestos de dirección de la empresa. En otras ocasiones, estos conflictos también vienen motivados por la retribución del puesto, pues el ser miembro de la familia puede implicar que se fije un salario distinto (normalmente mayor) al que se fijaría para una persona externa a la familia que realizase el mismo trabajo. Ambos aspectos han sido analizados para valorar la dotación de recursos humanos en las empresas familiares vitivinícolas españolas. Los resultados obtenidos son los que se desprenden de la figura 1.

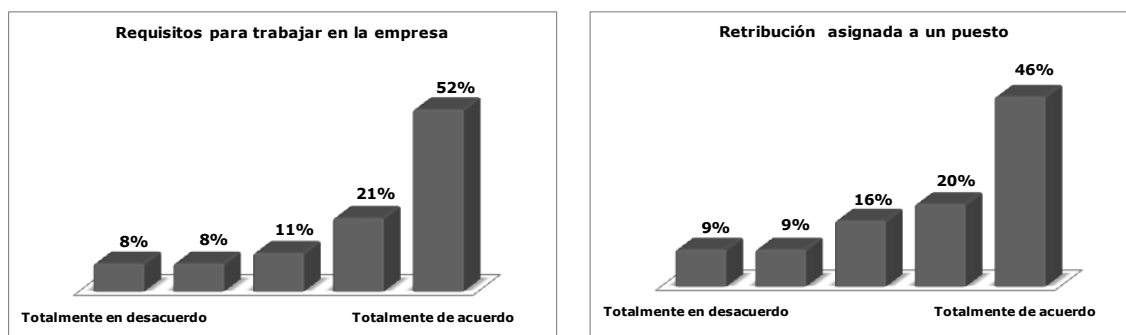


Figura 1. Valoración de otros recursos humanos en la empresa familiar

De este modo, en un 27% de estas compañías podría darse el caso de que los requisitos para acceder a un determinado puesto puedan diferir considerando que la persona pertenezca o no a la familia. Del mismo modo, en el 34% de estas empresas la retribución de un puesto de trabajo puede estar influenciada por el mismo aspecto. Por el contrario sólo en el 52% y en el 46% de las empresas, respectivamente, las respuestas obtenidas en el cuestionario han estado totalmente de acuerdo con todo lo contrario.

En esta ocasión los datos contrastados entre las bodegas familiares y las que no revisten este carácter no cuentan con un reforzamiento estadísticamente significativo.

### Valoración de los recursos relacionales de las empresas del sector

La tabla 5 detalla el porcentaje medio de gastos en publicidad y promoción realizado por las empresas, en los últimos cinco años, sobre el total de ventas. Además, esta tabla refleja la percepción directiva de aspectos relacionados con los recursos relaciones de las compañías, comparados con los de sus principales competidores.

El 68% de las empresas destina un porcentaje inferior al cinco por ciento del total de sus ventas a publicidad y promoción, mientras que sólo un 3% de compañías supera este porcentaje en más del 20%. Sin embargo, atendiendo al carácter familiar o no de las bodegas, sólo un 2% de empresas familiares destinan más del 20% de sus ventas a publicidad y promoción, mientras que en el caso de las no familiares, este porcentaje es del 5%. Este dato no es estadísticamente significativo.

Atendiendo al prestigio de la empresa, esto es, en qué grado los directivos lo consideran mejor o peor que sus principales competidores, el 60% de las

compañías entiende que este prestigio es mejor o mucho mejor. Sin embargo, en el lado opuesto, para el 9% de las empresas vitivinícolas españolas su prestigio es peor o mucho peor que el de sus principales competidores. Una especial atención merece en este sentido el carácter familiar o no de las bodegas, pues mientras que para las primeras sólo un 5% lo consideran de este último modo, en el caso de las segundas, este porcentaje es del 15%. Este dato se ve reafirmado por los resultados estadísticos de la diferencia de medias (3.96 frente a 3.6. Sig: 0.037).

El reconocimiento de la marca o marcas de la compañía en su mercado nacional ha sido considerado, por el 38% de las bodegas vitivinícolas españolas, como peor o mucho peor que el de sus principales competidores. Además, mientras que así lo entiende el 36% de las bodegas familiares, este porcentaje es aún más alto en el caso de bodegas no familiares en las que alcanza el 42%.

Elemento		TB	BF	BNF
% Gastos publicidad y promoción/ total ventas (últimos cinco años)	0%	19%	18%	20%
	0% - 5%	49%	49%	49%
	5% - 20%	29%	31%	36%
	20% o más	3%	2%	5%
Prestigio de la empresa	Mucho peor o peor	9%	5%	15%
	Igual	31%	35%	26%
	Mucho mejor o mejor	60%	60%	59%
Reconocimiento de la(s) marca(s) a nivel nacional	Mucho peor o peor	38%	36%	42%
	Igual	35%	36%	34%
	Mucho mejor o mejor	27%	28%	24%
Poder negociador con los canales de distribución	Mucho peor o peor	36%	38%	32%
	Igual	36%	35%	40%
	Mucho mejor o mejor	28%	27%	28%
Número de distribuidores	Mucho peor o peor	33%	33%	34%
	Igual	37%	35%	38%
	Mucho mejor o mejor	30%	32%	28%
Variedad de canales de distribución	Mucho peor o peor	47%	43%	53%
	Igual	23%	24%	22%
	Mucho mejor o mejor	30%	33%	25%
Relación calidad – precio (nacional)	Mucho peor o peor	4%	5%	2%
	Igual	18%	19%	17%
	Mucho mejor o mejor	78%	76%	81%
Relación calidad – precio (internacional)	Mucho peor o peor	7%	7%	8%
	Igual	37%	37%	36%
	Mucho mejor o mejor	56%	56%	56%

Tabla 5. Valoración de los recursos relacionales (TB: Total Bodegas, BF: Bodegas Familiares, BNF: Bodegas No Familiares)

Para valorar la imagen comercial de las empresas, también hemos pedido a los directivos que consideren cómo es su poder negociador frente a los canales de distribución en relación al que tienen las principales empresas competidoras. Los resultados reflejan que sólo el 28% de las empresas entiende que tienen mayor poder negociador con los canales de distribución que sus principales competidores y, además, no parecen existir diferencias importantes en este sentido atendiendo al carácter familiar o no de la compañía. Sin embargo, el 38% de las bodegas

familiares considera que este poder negociador es, como mínimo, peor que el de sus principales competidores, mientras que el 32% de bodegas no familiares lo considera de igual modo.

Atendiendo al número de distribuidores que utilizan las empresas para comercializar sus productos, en relación al número de distribuidores de sus principales competidores en el mercado, un 30% considera que su número de distribuidores es mayor. Además, entre las bodegas familiares ha habido un 4% más que lo ha entendido del mismo modo en relación a las no familiares.

De igual modo, se ha analizado la variedad de los canales de distribución que utilizan las compañías (grandes superficies, tiendas gourmet, minoristas) y para un 47% de las bodegas españolas, su variedad de canales de distribución ha resultado ser inferior a la de sus principales competidores en el mercado. Además, se observan diferencias atendiendo al carácter familiar o no de las bodegas, pues el 43% de las bodegas familiares lo considera en idéntico sentido y, sin embargo, este porcentaje es del 53% para el caso de las no familiares. De otro lado, un 8% más de bodegas familiares frente a las que no lo son, entienden tener una mejor o mucho mejor variedad de canales de distribución en comparación con sus principales competidores. Este hecho se reafirma en el estudio de la T de Student dado que la media de percepción de los directivos de bodegas familiares al respecto es de 2.9 frente a 2.3 de los de las no familiares con una significatividad del 99%.

La relación entre calidad-precio de los productos, en comparación con la de sus principales competidores nacionales, ha sido valorada por el 78% de las bodegas como superior, es decir, mejor o mucho mejor. Este dato es del 76% cuando nos referimos a bodegas familiares y del 81% cuando aludimos a bodegas no familiares. En el sentido contrario, el porcentaje de bodegas familiares que considera tener una peor, o mucho peor, relación calidad-precio en sus productos, supera al porcentaje de bodegas no familiares que lo entienden del mismo modo.

La misma relación, pero valorada en el ámbito internacional, es decir, en relación a los competidores internacionales de las empresas vitivinícolas españolas, ha dado como resultado que para el 56% de las bodegas este ítem le es favorable. Además, no se observan diferencias importantes entre bodegas familiares y no familiares en relación a esta cuestión.



## Valoración de los recursos organizativos de las empresas del sector

El análisis de los resultados obtenidos, al comparar la percepción directiva sobre los recursos organizativos de las empresas con los de sus principales competidores en el mercado, son los que se observan en la tabla 6.

Elemento		TB	BF	BNF
Áreas o departamentos con autonomía de decisión	Mucho peor o peor	22%	20%	26%
	Igual	38%	41%	33%
	Mucho mejor o mejor	40%	39%	41%
Valores organizativos claros y compartidos	Mucho peor o peor	12%	10%	15%
	Igual	37%	39%	35%
	Mucho mejor o mejor	51%	51%	50%
Delegación de la toma de decisiones	Mucho peor o peor	15%	12%	20%
	Igual	32%	35%	26%
	Mucho mejor o mejor	53%	53%	54%
Asignación de tareas y responsabilidades	Mucho peor o peor	10%	10%	8%
	Igual	33%	35%	30%
	Mucho mejor o mejor	57%	55%	62%
Frecuencia de conflictos con empleados	Mucho peor o peor	7%	7%	7%
	Igual	25%	28%	21%
	Mucho mejor o mejor	68%	65%	72%
Preocupación por problemas de empleados	Mucho peor o peor	8%	7%	11%
	Igual	22%	21%	22%
	Mucho mejor o mejor	70%	72%	67%

Tabla 6. Valoración de los recursos organizativos (TB: Total Bodegas, BF: Bodegas Familiares, BNF: Bodegas No Familiares)

Un 40% de las bodegas españolas considera tener una mejor (mayor) autonomía de decisión en sus áreas o departamentos en comparación con la que poseen sus principales competidores. Si bien, un seis por ciento más de empresas no familiares, frente a las familiares, entienden que su autonomía de decisión es inferior, es decir, la han valorado como peor o mucho peor.

Un mayor porcentaje de bodegas, el 51%, considera que los valores organizativos de su empresa son más claros y están más ampliamente compartidos que en el caso de sus principales competidores en el mercado. Del mismo modo a lo que sucedía con la autonomía en la toma de decisiones, son un cinco por ciento más de bodegas no familiares frente a las familiares, las que han concluido que este aspecto está peor valorado.

Considerando la delegación en la toma de decisiones que existe en las bodegas españolas, también en comparación con la que existe en las principales empresas competidoras de su mercado, son un 53% las que entienden que es mejor o mucho mejor. Además, este aspecto organizativo, al igual que en los casos anteriores, es considerado más negativo en empresas no familiares que en empresas familiares, al haber sido el 20% de las primeras la que lo entienden peor o mucho peor frente al 12% que lo entienden del mismo modo en el caso de las segundas. Este dato se

ve refrendado por el estudio de diferencia de medias con una significatividad del 95%.

La claridad en la asignación de tareas y la determinación de las responsabilidades de los puestos de trabajo es considerada por un 57% de los directivos como mejor o mucho mejor que la de sus principales competidores del mercado. Además, este aspecto organizativo parece estar mejor valorado en las empresas no familiares que en las familiares pues así lo han considerado un 62% de las primeras frente a un 55% de las segundas (significativo al 90%).

Atendiendo a la frecuencia con la que surgen conflictos y problemas con los empleados de las bodegas, un 68% de las compañías vitivinícolas españolas considera que ésta es inferior a la frecuencia con la que surgen en las principales empresas competidoras. Sin embargo, observamos diferencias importantes en la valoración de este aspecto organizativo cuando lo comparamos entre bodegas familiares y no familiares, pues mientras que en las primeras han valorado así este aspecto en el 65% de las ocasiones, en las segundas este porcentaje es del 72% (Sig: 0.042).

La preocupación que los directivos de las bodegas españolas muestran hacia los problemas de sus empleados es considerada más alta que la mostrada por sus principales competidores en el 70% de los casos. No obstante, al contrario de lo que sucedía con los dos aspectos valorados anteriormente, se observa una mayor preocupación en aquellas bodegas que presentan un carácter familiar, un 72%, frente a las que no lo presentan, un 67%, (Sig: 0.021).

En relación a la valoración de otros recursos organizativos en bodegas familiares, a partir de la revisión de la literatura de empresa familiar realizada, hemos querido conocer la opinión sobre la supervisión de la toma de decisiones de directivos familiares, el acceso a la información atendiendo a la condición de ser o no miembro de la familia, la existencia de algún documento que regule las relaciones entre familia, empresa y patrimonio familiar y, finalmente, la posible planificación a largo y corto plazo del futuro de la empresa y la familia.

Los resultados, recogidos en la figura 2, muestran que la mitad de estas empresas están de acuerdo con que la toma de decisiones no esté supervisada por directivos de la familia, siendo minoritarias, un 33%, las que consideran necesaria la supervisión familiar de la toma de decisiones en la empresa, al estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que así no sea. Para analizar más pormenorizadamente este aspecto, en esta ocasión hemos segmentado la muestra en bodegas familiares

exportadoras, frente a bodegas familiares no exportadoras. Los resultados muestran que las exportadoras consideran (3.87 frente a 3.1) de manera significativa (sig. 0.042) que no todas las decisiones han de ser supervisadas por los directivos familiares.

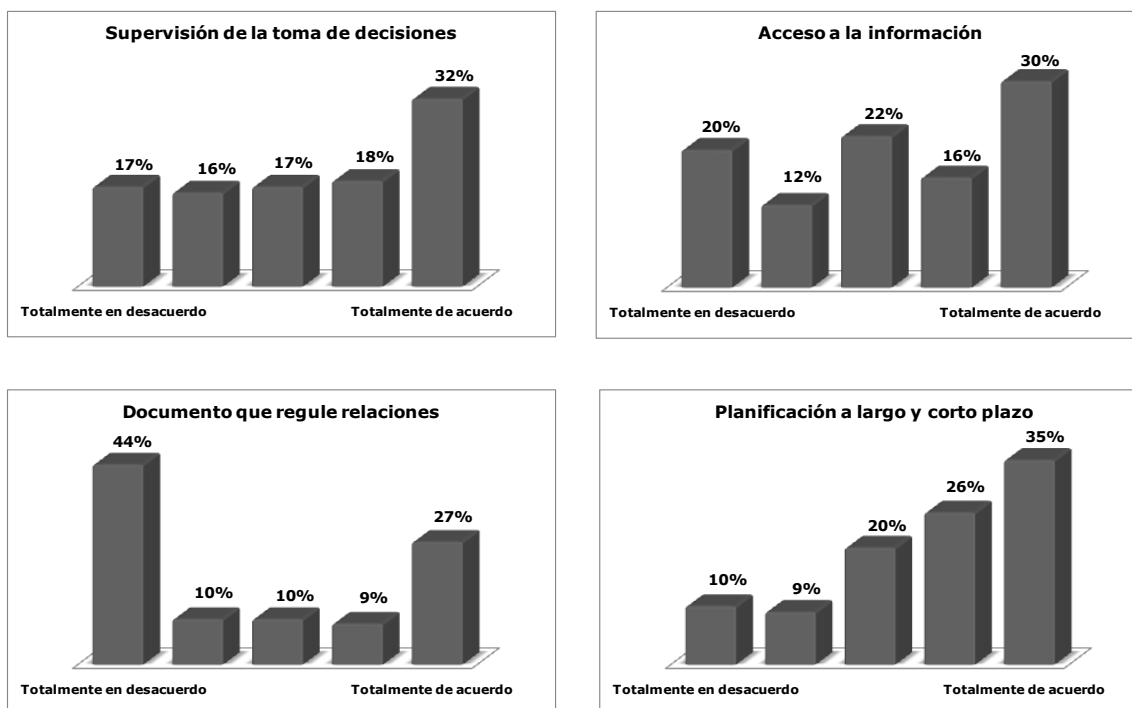


Figura 2. Valoración de otros recursos organizativos en la empresa familiar

Del mismo modo, observamos cómo un 46% de los directivos de estas empresas entienden que el acceso a determinada información debe condicionarse a ser miembro o no de la familia, mientras que son minoritarios, un 32%, los directivos que no lo creen necesario, es decir, no están de acuerdo con que el acceso a la información esté parcialmente condicionado por el hecho de pertenecer o no a la familia propietaria.

Los porcentajes obtenidos en los dos aspectos analizados anteriormente se invierten cuando preguntamos sobre la posible existencia de algún documento escrito que contenga normas y pactos para regular las relaciones entre la familia, la empresa y el patrimonio familiar, pues para la mayoría de las mismas, un 54%, sus directivos han expresado su desacuerdo con la necesidad de que exista este tipo de documento. En el lado opuesto, el 36% sí se expresan a favor de la necesidad de que exista.

Finalmente, son el 61% de los directivos de estas bodegas familiares los que sí han manifestado estar de acuerdo con planificar a largo y corto plazo el futuro de la empresa y de la familia, frente al 19% que no lo consideran necesario.

## **5. Conclusiones e implicaciones para el sector**

La mayoría de las empresas del sector vitivinícola español que participan en este estudio son empresas familiares y casi tres de cada cuatro compañías desarrollan una estrategia internacional utilizando la exportación como modo de entrada al mercado exterior.

La dotación de los recursos intangibles que presentan las empresas del sector vitivinícola español varía en relación al tipo de recursos analizados (tecnológicos, humanos, organizativos y relacionales) y, en algunos aspectos, en relación al carácter familiar o no de la empresa.

Así, los recursos tecnológicos de estas compañías se caracterizan por una escasa inversión en gastos de I+D, pues la mitad de las empresas analizadas no destina a esta partida ninguna cantidad de dinero, e incluso tres de cada cuatro sólo destina una cantidad que no supera el 5% de sus ventas totales. Además, sólo el 50% de las empresas se consideran mejores que sus competidores en tecnología de producción, desarrollo de nuevos productos, en sus actividades productivas y aplicación de su *know-how*. También hemos observado que son mayor en porcentaje las empresas familiares, en comparación con las no familiares, que destinan a gastos de I+D un porcentaje inferior al 15% de sus ventas y, sin embargo, las que consideran que el desarrollo de nuevos productos que realizan es mejor o mucho mejor que el de sus principales competidores.

La valoración de los recursos humanos de las bodegas españolas, destaca por ser un porcentaje de empresas superior al 60% las que entienden ser mejor o mucho mejor que sus principales competidores en experiencia profesional, nivel formativo y conocimiento del mercado y del sector, de su equipo directivo. En el lado opuesto, sólo el 30% de los directivos de las compañías que participan en este estudio consideran que las habilidades específicas de su equipo de dirección, para trabajar en mercados internacionales, sea superior a la de sus competidores. La comparación de los resultados de los aspectos anteriores entre empresas familiares y no familiares nos ha mostrado como es mayor el porcentaje de bodegas no familiares, frente a las que sí lo son, las que opinan que sus equipos directivos tienen una experiencia profesional, nivel formativo y conocimiento del mercado y del sector, peor o mucho peor que el de sus principales competidores.

Analizando otros aspectos en la dotación de recursos humanos de bodegas familiares, los resultados muestran como son minoría, los directivos que consideran que los requisitos para trabajar en la empresa deben diferir entre familiares y no familiares y los que entienden que la retribución de un determinado puesto de trabajo puede diferir en función de que el mismo esté ocupado por un miembro o no de la familia, aún así son un 16% y 18%, respectivamente.

La mayoría de los directivos de las empresas vitivinícolas españolas consideran que dentro de sus recursos relacionales gozan de dos fortalezas, principalmente, una mejor relación calidad precio de sus productos en comparación con la de sus principales competidores nacionales e internacionales, y un mejor prestigio de su empresa que el de las empresas competidoras. En el lado opuesto, son minoría los directivos que valoran como mejor o mucho mejor, en relación con la competencia, el reconocimiento de sus marcas en el mercado nacional, su poder negociador frente a los canales de distribución y, finalmente, el número y variedad de sus canales de distribución. Además, casi el 70% de las empresas destinan a gastos de publicidad y promoción un porcentaje inferior al cinco por ciento de su volumen de ventas y, en concreto, dentro de las mismas, incluso un 20% no destina nada a gastos de este tipo.

Las bodegas familiares presentan aspectos relacionados con sus recursos relacionales, que han sido mejor valorados que en las no familiares. Nos referimos a que son menores en porcentaje las que consideran tener peor prestigio, peor reconocimiento de sus marcas en el mercado nacional y peor variedad de sus canales de distribución, que los de las empresas competidoras. En el sentido contrario, los recursos relacionales de las empresas no familiares, en relación a las que sí lo son, presentan fortalezas como la relación calidad precio de sus productos en el mercado nacional y el poder negociador que poseen frente a sus canales de distribución, pues ambos aspectos han sido mejor valorados por los directivos de estas compañías en comparación con los valores dados por directivos de empresas familiares.

La dotación de recursos organizativos de las bodegas españolas se caracteriza porque sus directivos, en la mayoría de los aspectos analizados, consideran ser mejores o mucho mejores al comparar los mismos aspectos con las empresas competidoras. Tan sólo hemos encontrado un porcentaje inferior al 50% en las opiniones de directivos que consideren tener áreas o departamentos con autonomía de decisión mayor a la que tienen empresas competidoras, pues en concreto, sólo

un 40% de los directivos de las empresas que participan en este estudio ha estado de acuerdo con lo anterior.

Diferenciando entre el carácter familiar y no familiar de las empresas, los directivos de las primeras han valorado menos desfavorablemente, que los directivos de las segundas, la delegación de toma de decisiones que existe en la compañía, la claridad y aceptación de cultura organizativa y valores compartidos, la autonomía de decisión de los departamentos y la preocupación que sienten hacia los problemas de los empleados. Sin embargo, los recursos relacionales de las bodegas no familiares también presentan determinadas ventajas sobre los de empresas familiares y que se relacionan con la mayor claridad en la asignación de tareas y responsabilidades a cada puesto de trabajo y la menor frecuencia con la que surgen conflictos y problemas con los empleados. Además, de las cuestiones analizadas en relación a los recursos organizativos de las empresas vitivinícolas españolas comentados anteriormente, para el caso de empresas familiares, la mayoría de los directivos se muestran a favor con que todas las decisiones que se tomen en la compañía se supervisen por directivos familiares, así como, con que el acceso a determinada información se condicione por el hecho de que el interesado en acceder a la misma sea o no miembro de la familia o el interés de que se planifique a largo y corto plazo el futuro del negocio y de la familia. Sin embargo, un alto porcentaje de estos directivos ha mostrado su desacuerdo con la necesidad de elaborar un documento que regule las relaciones entre familia, empresa y patrimonio familiar.

El estudio de existencia o no de diferencias mediante el contraste de medias realizado entre empresas familiares y no familiares, muestra diferencias significativas en la dotación de recursos tecnológicos, relacionales y organizativos, no habiéndose obtenido diferencias significativas en relación a la dotación de recursos humanos. Del mismo modo, este estudio realizado entre empresas familiares exportadoras y las que no lo son, ha mostrado cómo en las primeras existe una menor supervisión de la toma de decisiones por parte de directivos familiares.

A modo de síntesis y a partir de las conclusiones anteriores, en relación a la dotación de recursos intangibles de las empresas del sector vitivinícola español aún queda un gran esfuerzo por realizar de cara a mejorar su posición competitiva en el mercado internacional.

De este modo, atendiendo a los recursos tecnológicos estas compañías deberían incrementar sus inversiones en I+D pues aún son pocas empresas las que invierten

y escasa la cuantía que se destina a las mismas. Los recursos humanos deberían mejorar captando directivos que posean las habilidades específicas necesarias para trabajar en mercados internacionales, pues ha sido el aspecto peor valorado. Además, en el caso de bodegas familiares, los resultados alcanzados en relación a que los requisitos para trabajar en la empresa y la retribución de un determinado puesto deban ser idénticos para familiares o no familiares, dan a entender que en estas compañías se realizan determinadas prácticas de nepotismo que deberían ir desapareciendo.

Los recursos relacionales destacan por el bajo porcentaje, que sobre las ventas totales, destinan la mayoría de empresas a gastos de publicidad y promoción, además de porque los directivos entienden que no existe un suficiente reconocimiento de sus marcas, así como tampoco tienen demasiado poder con los canales de distribución. Trabajar en mejorar ambos aspectos de los recursos relaciones de las empresas, así como en conseguir que la relación calidad-precio de sus productos no esté presente solamente en el mercado doméstico sino también más allá del mismo, son retos que también se deberían abordar.

Finalmente, el análisis de la dotación de los recursos organizativos nos ha mostrado como el aspecto peor valorado por los directivos ha sido la falta de áreas o departamentos en la empresa con la suficiente autonomía de decisión. Si bien, en el caso de bodegas familiares, los resultados obtenidos en que la toma de decisiones deba ser supervisada por directivos de la familia y que el acceso a la información deba condicionarse a ser miembro o no de la misma, da a entender que podría existir un estilo de liderazgo autocrático y secretismo a la hora de acceder a determinada información, aspectos ambos que podrían mejorarse en un futuro. En la misma línea, quizás más preocupante aún sea que existe sólo una minoría de directivos de empresas familiares que están totalmente de acuerdo con la necesidad de hacer un documento que regule las relaciones entre familia, empresa y patrimonio familiar y con la necesidad de planificar a largo y corto plazo el futuro de la empresa y de la familia. Así, los principales retos de las bodegas familiares en relación a su dotación de recursos organizativos deberían ser ambos aspectos considerando el interés de los mismos y la utilidad que tendrían para la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

Analizado todo lo anterior, y desde la perspectiva de las organizaciones, instituciones y agencias vinculadas con el sector vitivinícola y exportador español, quedan en nuestra opinión numerosas cuestiones a mejorar. Así, deberían los institutos de promoción exterior tratar de posicionar la imagen de marca de España

y de los vinos españoles en mercados que no sólo tengan afinidades económicas (como son la UE) con nosotros y mejorar los programas de I+D+i con este sector, que aun siendo tradicional, requiere un alto esfuerzo de mejora tecnológica (quizás porque parte de cotas bajas). En definitiva, las administraciones también tienen responsabilidades en el posicionamiento actual del sector, y han de ser las encargadas de crear el caldo de cultivo necesario para que, desde el fomento y no desde la subvención, se mejoren los recursos intangibles: tecnológicos, formativos, directivos, comerciales y organizativos que suponen actualmente una carencia para nuestras bodegas y, si se saben encauzar adecuadamente, crear un área de mejora que nos posicione a la misma altura que la calidad de nuestros caldos.

El presente trabajo cuenta con una serie de limitaciones a tener en cuenta. Primero, el estudio se ha realizado sobre empresas de un mismo sector, el vitivinícola, por lo que una muestra de empresas de diferentes sectores económicos podría ofrecer otros resultados. Segundo, todas las empresas de la muestra están localizadas en el mercado español, así una réplica de este trabajo en otros países en los que el sector tenga un peso económico y social similar, pero puedan existir diferencias culturales, también podría llevar a obtener otros resultados. A partir de las conclusiones obtenidas en este estudio, futuras líneas de investigación podrían ser propuestas. De este modo, un estudio multimuestra, o bien, un estudio a medio plazo, podría ser interesante para abordar un análisis de los resultados longitudinal y analizar posibles diferencias. Además, atendiendo a trabajos de investigación previos, cuyos resultados muestran la existencia de distintos "grados de familiaridad" en las empresas (Fuentes Lombardo, Vallejo Martos & Fernández Ortiz, 2007), utilizar el carácter familiar como una variable continua, para analizar los objetivos de investigación propuestos en este trabajo, en lugar de diferenciar exclusivamente entre empresas familiares y no familiares, podría llevar a un mayor detalle y análisis de los resultados alcanzados, lo que enriquecería el estudio.

### **Agradecimientos**

Los autores quieren agradecer a todas y cada una de las personas, empresas e instituciones que han hecho posible que este trabajo sea hoy una realidad y, en especial, a la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén y a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por aportar la financiación necesaria para el desarrollo del estudio empírico de esta investigación.



## Referencias

- AAKER, D.A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2): 91-106.
- AAKER, D.A. (1998). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- ADAMS, J.; TASCHIAN, A.; SHORE, T. (1996). Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9(2): 157-170. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00157.x>
- ANDERSEN, O.; KHEAM, L.S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. *International Business Review*, 7: 163-184. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00004-3)
- ANDERSON, S. (2000). The internationalisation of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 63-92.
- ASPELUND, A.; MOEN, Ø. (2005). Small international firm: Typology, performance and implications. *Management International Review*, 45(3): 37-57.
- ASTRACHAN, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 6-14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- BAE, S.C.; PARK, B.J.C.; WANG, X. (2008). Multinationality, R&D Intensity, and Firm Performance: Evidence from U.S. Manufacturing Firms. *Mutinalional Business Review*, 16(1): 53-77. <http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200800003>
- BARROSO, C., VILLEGAS, M.M.; PÉREZ-CALERO, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4): 351-367. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- BASLY, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2): 154-180. <http://dx.doi.org/10.1108/17465260710750973>
- BRADLEY, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1): 53-62. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8616.00007>
- BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España: Paidós.

- BUCKLEY, J.; CASSON, M.C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: McMillan.
- BUENO, E. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Documentos Intellectus. Junio. IADE.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, O.; SALMADOR, M.P. (2003). *La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento. Propuesta de un modelo integrado del capital intelectual*. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. En <http://entomologia.rediris.es/pub/bscw.cgi/d483390/07.pdf>, (Fecha último acceso: 15 de junio de 2011).
- CARNEY, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3): 249-264. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- CASTILLO, J.S.; RODRÍGUEZ, M. (2009). Determinantes de la evolución del mercado del vino en España. *Distribución y Consumo*, Nov-Dic: 70-89.
- CAVES, R.E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38: 1-27. <http://dx.doi.org/10.2307/2551748>
- CHANDER, S.; MEHRA, V. (2011). A study on intangible assets disclosure: An evidence from Indian companies. *Intangible Capital*, 7(1): 1-30. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n1.p1-30>
- CHANDLER, A. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass: Harvard/Belknap.
- CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, P.M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8): 747-776. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.168>
- CHANG, S.J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407. <http://dx.doi.org/10.2307/256685>
- CHATTERJEE, S. (1990). Excess resources, utilizations costs and mode of entry. *Academy of Management*, 33(4): 780-800. <http://dx.doi.org/10.2307/256290>
- CIC-IADE (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Documentos Intellectus, Nº 5. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC). Madrid.

- CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3): 457-471. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810892283>
- CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22(2): 125-135. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486508330054>
- COLLINS, J.; PORRAS, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5): 65-77.
- COLLIS, D.J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(0): 49-68. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120906>
- DAILY, C.M.; DOLLINGER, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2): 117-136. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- DAVIS, P.; HARVESTON, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, 13(2): 107-120. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- DEBICKI, B.J.; MATHERNE III, C.F.; KELLERMANN, F.W.; CHRISMAN, J.J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2): 151-166. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486509333598>
- DELGADO-GÓMEZ, J.M.; RAMÍREZ, M.; ESPITIA, M.A. (2004). Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 53(4): 477-494. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2002.11.001>
- DHANARAJ, C.; BEAMISH, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. (1999). Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe. *Family Business Review*, 12(2): 171-191. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00171.x>

- DUNNING, J.H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25: 289-336.
- DUNNING, J.H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41: 269-295. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>
- EDDLESTON, K.A.; KELLERMANN, F.W.; SARATHY, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking Resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1): 26-51.
- FAHY, J. (1996). Competitive advantage in international services: A resource-based view. *International Studies of Management and Organization*, 26(2): 24-37.
- FERNÁNDEZ, R.; FUENTES, G. (2009). The influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(2): 131-154. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620802176104>
- FERNÁNDEZ, Z.; BONACHE, J. (1995). La función de los directivos en un proceso de internacionalización empresarial. *VIII Congreso AECA*. Septiembre. Sevilla. 253-271.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1): 77-89. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3): 340-351. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- FIEGENER, M.K., BROWN, B.M., PRINCE, R.A.; FILE, K.M. (1994). A comparison of successor development in family and non-family business. *Family Business Review*, 7(4): 313-329. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00313.x>
- FRANK, H.; LUEGER, M.; NOSÉ, L.; SUCHY, D. (2010). The concept of "Familiness" Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 119-130. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- FUENTES LOMBARDO, G.; VALLEJO MARTOS, M.C.; FERNÁNDEZ ORTIZ, R. (2007). Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar, *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1: 38-54.

- GALLO, M.; GARCÍA-PONT, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1): 45-60. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>
- GALLO, M.A.; SVEEN, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors. *Family Business Review*, 4(2): 181-190. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- GRANT, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring: 114-135.
- GRAVES, C.; THOMAS, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3): 207-224. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- GRAVES, C.; THOMAS, J. (2008). Determinants of internationalization Pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2): 151-167. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
- GU, F.; LEV, B. (2001). *Intangible assets: Measurement drivers, usefulness*. Working Paper. Boston University.
- GUDMUNDSON, D.; TOWER, C.; HARTMAN, A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(1): 1-17.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I.C. (2003). Aunified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 451-465. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- HARVEY, M.; EVANS, R. (1994). Family businesses and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4): 331-347. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. (1985). Corporate, distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6: 273-293. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060307>

- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; KIM, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798. <http://dx.doi.org/10.2307/256948>
- HORTON, T.P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2): 3.
- HOY, F.; VERSER, T. (1994). Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1): 9-23.
- HUFBAUER, O. (1975). *The multinational corporation and direct investment*, en KENEN, P.B. (eds.). International Trade and Finance, Cambridge University Press, Cambridge.
- HYMER, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press.
- IBRAHIM, A.; SOUFANI, K.; LAM, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3): 245-258. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (2008). Plan Estratégico 2009-2012.
- JAMES, H. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1): 61-72. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00061.x>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. (1977). The internationalisation process of the firms-a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>
- KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35: 124-14. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- KOGUT, B.; KULATILAKA, N. (1993). Operating flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network. *Management Science*, 39(11): 123-139.

- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- KOGUT, B. (1983). *Foreign direct investment as a sequential process*, en: KINDLEBERGER C.P., AUDRETSCH D. (eds.) *The Multinational Corporation in the 1980s*. MIT Press, Cambridge, MA.
- KOIRANEN, M. (2001). Barómetros de empresas familiares. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 29: 16-22.
- KONTINEN, T.; OJALA, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: psychics distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3): 437-454. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001011068725>
- KOR, Y.; SUNDARAMURTHY, C. (2009). Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*, 35: 981-1006. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308321551>
- LEV, B. (2001). *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*. Washington D.C: The Brookings Institution.
- LOANE, S.; BELL, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5): 467-485. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610703409>
- MADHOK, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1): 39-61. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<39::AID-SMJ841>3.0.CO;2-J](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<39::AID-SMJ841>3.0.CO;2-J)
- MCDUGALL, P.P.; OVIATT, B.M.; SHRADER, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 59-82. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- O´CASS, A.; WEERAWARDENA, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12): 1325-1348. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560910989911>
- OBSERVATORIO ESPAÑOL DEL MERCADO DEL VINO (2010). Informe: Exportaciones Españolas de Vino". Disponible en:

[http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872\\_6763337\\_6784356\\_4463751,00.htm](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6763337_6784356_4463751,00.htm), (Fecha último acceso: 19 de octubre de 2011).

OKOROAFO, S.C.; KOH, A.C. (2010). Family businesses' views on internationalization: Do they differ by generation? *International Business Research*, 3(1): 22-28.

OKOROAFO, S.C.; PERRY, M. (2010). Generational perspectives of the export behavior of family businesses. *International Journal of Economics and Finance*, 2(3): 15-24.

OKOROAFO, S.C. (1999). Internationalization of family business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2): 147-158. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00147.x>

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2005). Intellectual capital reports in India: Lessons from a case study. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1): 141-149. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930510574717>

PERVIN, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2): 185-198. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00185.x>

POZA, E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.

POZA, E.; ALFRED, T.; MAHESHWARI, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2): 135-155. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00135.x>

RAM, M.; HOLLIDAY, R. (1993). Relative merits: Family culture and kinship in small firms. *Sociology*, 27: 629-648. <http://dx.doi.org/10.1177/0038038593027004005>

RIALP, A., RIALP, J.; KNIGHT, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalising firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14: 147-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>

RODRÍGUEZ, V.; BARCOS, L.; ÁLVAREZ, M.J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2): 202-235.

ROGOFF, E.G.; HECK, R.K.Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of



- entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 559-566. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00009-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00009-0)
- ROTH, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1): 200-231. <http://dx.doi.org/10.2307/256733>
- SIRMON, D.; HITT, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- SMYRNIOS, K.H.; WALKER, R.H. (2003). *Australian family and private business survey*. Australia: The boyd partners and RMIT.
- SORENSEN, R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3): 183-200. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>
- STEIER, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4): 353-367. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>
- SVEIBY, K.E. (1997). *The New Organisational wealth. Managing and measuring Knowledge-Based assets*. New York: Berrett-Koehler.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- TALLMAN, S.; FLADMÖE-LINDQUIST, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45(1): 116-135.
- TALLMAN, S. (1991). Strategic management model and resource-based strategies among MNEs in a host market. *Strategic Management Journal*, 12: 69-82. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250120907>
- THOMAS, J.; GRAVES, C. (2005). Internationalization of the family firm: The contribution of an entrepreneurial orientation. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17(2): 91-113.
- TRILLO HOLGADO, M.A.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S.M. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 11(2): 64-80.

- VALLEJO MARTOS, M.C. (2007). What is a family business? A discussion of an integrative and operational definition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(4): 473-488. <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2007.013692>
- VERNON, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(1): 190-207. <http://dx.doi.org/10.2307/1880689>
- VERNON, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41: 255-267. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x>
- VICENTE, J.D. (2000). Inversión en intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española. *Economía Industrial*, 332: 109-123.
- WARD, J.L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4): 323-337. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- WESTHEAD, P. (1997). Ambitions, "external" environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2): 127-157. <http://dx.doi.org/10.1080/08985629700000007>
- WESTHEAD, P. (2003). Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research notes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 93-105. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000310461231>
- ZAHRA, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363. <http://dx.doi.org/10.2307/256683>
- ZAHRA, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 495-512. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C.; SALVATO, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4): 363-381. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G.; DENICOLA, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3): 268-280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>

## Anexo A. Empresas que han participado en el estudio empírico

En este anexo, detallamos las empresas que han participado en este estudio, garantizando su anonimato, al hacer referencia únicamente a las Denominaciones de Origen, o lugares dónde se encuentran ubicadas.

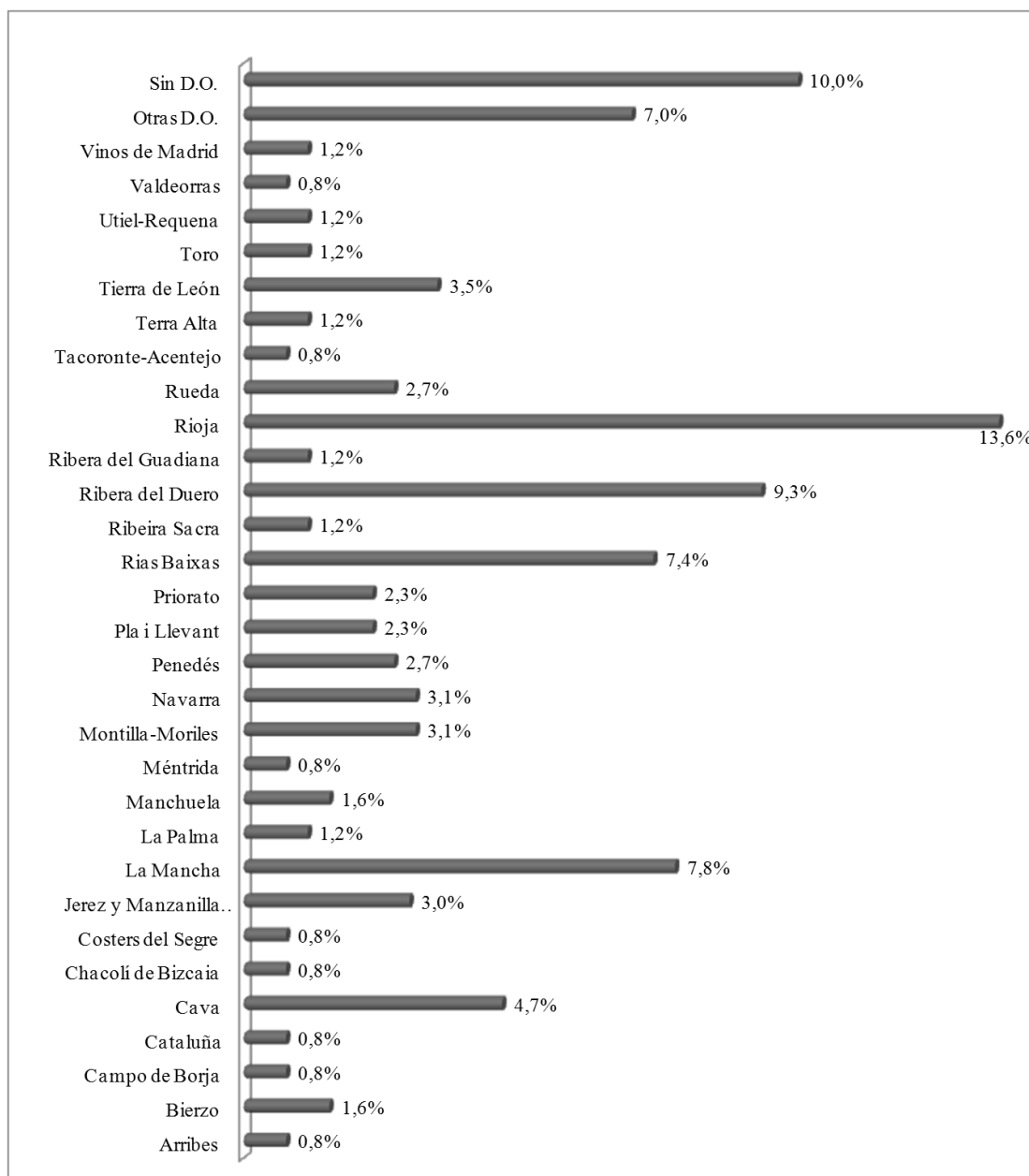


Figura 3. Agrupación de las empresas por Denominación de Origen

La figura 3 refleja el porcentaje, que sobre las 257 empresas que han participado en este estudio, se corresponde con las pertenecientes a cada una de las Denominaciones de Origen españolas, considerando, que aquellas que no se encontraban dentro de ninguna Denominación de Origen, aparecen en la figura señaladas como "Sin D.O." (aquellas empresas del sector vitivinícola español que

hemos agrupado dentro de esta categoría pertenecen a Montes de Toledo, Tierra de Castilla, Vino de la Tierra de Aragón, Vino de la Tierra de Extremadura, Vino de la Tierra el Terrerazo, Vino de la Tierra Isla de Menorca, Vino de la Tierra Laugar-Alpujarra, Vino de la Tierra Valdejalón, Vinos de Calidad de Granada, Vinos de Calidad de Lebrija, Vinos de la Tierra de Castellón, Vinos de la Tierra Ribera del Jiloca y Viñedos de España).

Además, debemos señalar, que por claridad de la figura, hemos agrupado aquellas Denominaciones de Origen en las que teníamos pocas empresas, que participasen en este trabajo, en el apartado de "Otras D.O.", recogiendo en el mismo el porcentaje global de empresas que sobre el total pertenecen a las Denominaciones de Origen de Alicante, Almansa, Arlanza, Calatayud, Cariñena, Cigales, Condado de Huelva, Dominio de Valdepusa, Jumilla, Málaga y Sierr. de Málaga, Ribera del Júcar, Tierra del Vino de Zamora, Uclés, Valdepeñas, Valencia, Valle de la Orotava y Ycoden-Daute-Isora.

## Anexo B. Cuestionario

F1. Carácter de la Empresa: \_\_\_\_\_ (Familiar / No Familiar)

F2. Su empresa ¿Desarrolla una estrategia internacional?: [ ] Si - [ ] No

F3. Indique la proporción de los gastos en Investigación y Desarrollo sobre las ventas totales que la empresa realizó de media en los últimos cinco años:

\_\_\_\_\_ % [0 % - no se realizó I+D]

F4. En comparación con sus principales competidores en el mercado, valore la posición de su empresa con respecto a los siguientes recursos:

<b>Recursos Tecnológicos</b>	Mucho Peor				Mucho Mejor
	1	2	3	4	5
a) Tecnología de producción	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
b) Desarrollo de nuevos productos	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
c) Mejora de las actividades productivas y aplicación del <i>know-how</i>	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
<b>Recursos Humanos</b>	Mucho Peor				Mucho Mejor
	1	2	3	4	5
d) Experiencia profesional del equipo directivo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
e) Nivel formativo del equipo directivo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
f) Grado de conocimiento del mercado y del sector por parte de la dirección	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
g) Habilidades específicas de los directivos para trabajar en mercados internacionales	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

<b>Recursos Organizativos</b>	Mucho Peor				Mucho Mejor
	1	2	3	4	5
h) Áreas o departamentos con autonomía de decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Valores organizativos claros y ampliamente compartidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Delegación de la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Asignación clara de tareas y responsabilidades en cada puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Los conflictos y problemas con los empleados son menos frecuentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Los directivos se preocupan por los problemas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F5. Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a prácticas de Recursos Humanos y Organizativos y toma de decisiones en su empresa, **SÓLO** en caso de ser FAMILIAR:

	Totalmente en desacuerdo		3	Totalmente de acuerdo	
	1	2		4	5
a) Los requisitos exigidos a los miembros de la familia son los mismos que para cualquier trabajador que aspire a ese mismo puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La retribución de los miembros de la familia se establece con los mismos criterios que para el resto de empleados que aspiren a ese puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) No todas las decisiones han de ser supervisadas necesariamente por los directivos familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) El acceso a la información está parcialmente condicionado por el hecho de pertenecer o no a la familia propietaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Existe un documento escrito que contiene normas y pactos para regular las relaciones entre la familia, la empresa y el patrimonio familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Se planifica a largo y corto plazo el futuro de la empresa y el de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F6. Indique la proporción sobre las ventas totales representan los gastos de publicidad y promoción en los últimos cinco años: \_\_\_\_\_ % [0 % - no se realizó Publicidad]

F7. En comparación con sus principales competidores en el mercado, valore la imagen Comercial de la empresa:

	Mucho Peor				Mucho Mejor
	1	2	3	4	5
a) Prestigio de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Reconocimiento de la(s) marca(s) a nivel nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Poder negociador con los canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La empresa distribuye sus productos mediante un mayor número de distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La empresa utiliza una mayor variedad de canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Relación calidad-precio de sus productos respecto a los productos de los competidores nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Relación calidad-precio de sus productos respecto a los productos de los competidores internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Intangible Capital, 2011 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>