



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS,
MARKETING Y SOCIOLOGÍA**

**TESIS DOCTORAL
LA INFLUENCIA DE *FAMILINESS* EN LA
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL
SECTOR OLEÍCOLA**

**PRESENTADA POR:
MIRIAM MONTSERRAT CANO RUBIO**

**DIRIGIDA POR:
DRA. DÑA. MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ
DRA. DÑA. M^a GUADALUPE FUENTES LOMBARDO
DR. D. MANUEL CARLOS VALLEJO MARTOS**

JAÉN, 5 DE FEBRERO DE 2016

ISBN 978-84-16819-66-9

Alcanzar la meta de esta carrera de fondo no se debe, sólo, al trabajo, esfuerzo e ilusión de una sola persona, sino que han sido muchas las que han contribuido, directa o indirectamente, a que la conclusión de esta tesis sea hoy una realidad.

En primer lugar, y de manera muy especial, a M^a Jesús Hernández, M^a Guadalupe Fuentes y Manuel Carlos Vallejo, directores de esta tesis, por la dedicación, por las enseñanzas, por el apoyo y por la amistad que desde el principio me han brindado. Gracias por sus comentarios, ánimos y consejos que han permitido reconducir mis ideas y orientar esta tesis en los momentos de mayores dudas e incertidumbres, pero en especial, por su inestimable confianza en mis posibilidades investigadoras.

En segundo lugar, gracias al Profesor D. Jorge Lozano Miralles por la confianza depositada en mí desde el momento que me conoció. Sin su capital relacional, este proyecto no se habría hecho realidad.

En tercer lugar, gracias a mis compañeros del Departamentos de Organización de Empresas, Marketing y Sociología y del de Economía Financiera y Contabilidad, por la ayuda y estímulo que me han prestado durante el desarrollo de esta investigación, en especial a los profesores miembros de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén. Mi más sincera gratitud a M^a del Mar Velasco, a Juan de la Poza y a Francisco Javier Alarcón por brindarme toda su amistad, horas de diálogo y apoyo, así como por compartir conmigo su conocimiento desde que me incorporé a la Universidad.

En cuarto lugar, a la Univesitá Della Calabria, es especial al profesor Guerino Dignazio por su apoyo y ayuda tanto a mí como a mi familia para hacernos sentir como en casa. Y a la memoria del Profesor Giovanni Anania, cuyas enseñanzas y contactos y relaciones, me permitieron conocer más el sector oleícola italiano.

En quinto lugar, me gustaría expresar mi agradecimiento a las empresas que han participado en este estudio por ofrecerme su tiempo, su entusiasmo y su inestimable información y sin las cuales esta investigación no se podría haber realizado.

Finalmente, pero no menos importante, quiero dar las gracias a mi familia, por su paciencia, su ánimo continuo y su interés en los avances de mi trabajo. A la

memoria de Lorenza, gracias abuela por inspirarme cada uno de los pasos que he dado y doy en la vida. A mis padres, M^a Dolores y Abelardo, para quienes sólo tengo palabras de agradecimiento por el sacrificio realizado y por el amor que me han ofrecido durante toda la vida. A mi hermana, M^a Dolores, ejemplo de tesón y constancia, gracias por estar siempre a mi lado. A mis hermanos, a mis cuñados y cuñadas, a mis suegros y a mis amigas por las horas que han pasado escuchándome hablar sobre esta investigación. Igualmente, agradezco a Javier, su comprensión ante mis ausencias. Hoy se realiza un sueño para los dos y se alcanza un objetivo más para poder planificar nuestro futuro, que alcanza su máximo sentido con Alberto, mi hijo y compañero de viaje, el significado de mi vida, a ti te doy las gracias por hacer que cada día sea mejor persona.

Gracias y disculpas por los errores y omisiones que pudieran existir en este trabajo, de los cuales debo ser considerada la única responsable.

Índice

INTRODUCCIÓN	12
INTRODUCTION	21
CAPÍTULO I. <i>FAMILINESS</i> EN LA EMPRESA FAMILIAR: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.	29
1. Empresa Familiar: relevancia y concepto.	30
2. El concepto de Empresa Familiar y su influencia en el análisis de su estrategia de internacionalización.	35
3. El estudio de <i>familiness</i> en la empresa.....	38
3.1. Componentes de <i>familiness</i>	41
3.2. Perspectiva del Capital Social: Modelos de Pearson et al., (2008) y Sharma (2008).	48
3.3. Medidas del <i>familiness</i>	53
3.4. Propuesta de medida de <i>Familiness</i>	55
3.4.1. Capital Familiar: Identidad y Altruismo Recíproco.....	56
3.4.1.1. Identidad.....	56
3.4.1.2. La Teoría del Servidor: Altruismo recíproco.	60
3.4.2. Capital Social Emocional: Objetivos Compartidos y Orientación a largo plazo.....	64
3.4.2.1. Objetivos Compartidos	64
3.4.2.2. Orientación a largo plazo	67
3.4.3. Capital Social Puente: Orientación al Mercado y Relaciones con Grupos de interés (Stakeholders).	69
3.4.3.1. Orientación al mercado	70
3.4.3.2. Relaciones con Grupos de interés (<i>Stakeholders</i>).	71
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	75
1. Marco Teórico de la Internacionalización Empresarial	76
1.1. La Internacionalización Empresarial desde el Enfoque Económico.....	77
1.1.1. Teorías del Ámbito de Competencia Imperfecta	77
1.1.1.1. Teorías de la Organización Industrial, Ventaja Monopolística y Rivalidad Competitiva.	78
1.1.1.2. La Teoría de Internalización.	79

1.1.1.3. El Paradigma Ecléctico de Dunning	82
1.2. Teorías englobadas en la Perspectiva de Proceso de la Estrategia de Internacionalización	84
1.2.1. La Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto.....	85
1.2.2. Modelo de Uppsala	87
1.2.3. El Enfoque de Innovación.....	90
1.3. Teoría de las Born-globals	95
1.3.1. Teoría de Redes.....	99
2. Otros Enfoques Teóricos en la Estrategia de Internacionalización.....	105
2.1. La Teoría Institucional	105
2.2. Enfoque de Recursos y Capacidades.....	109
3. Modos de entrada en mercados internacionales.....	116
3.1. Exportación.....	117
3.2. Inversión directa en el extranjero.....	119
4. CONCLUSIONES SOBRE LAS MOTIVACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y EL MODO DE DESARROLLAR DICHA ESTRATEGIA	121
CAPÍTULO III. INFLUENCIA DE FAMILINESS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	126
3.1. La Estrategia de Internacionalización de la Empresa Familiar	128
3.2. Propuesta Teórica de la Influencia de Familiness en la Internacionalización. 139	
3.2.1. Capital Familiar e Internacionalización Empresarial.....	141
3.2.1.1. Identidad e internacionalización	142
3.2.1.2. Altruismo e internacionalización	144
3.2.2. Capital Social Emocional e Internacionalización Empresarial	147
3.2.2.1. Objetivos compartidos e internacionalización empresarial.....	148
3.2.2.2. Orientación a largo plazo e internacionalización empresarial	149
3.2.3. Capital Social Puente e Internacionalización Empresarial.....	151
3.2.3.1. Orientación al mercado e internacionalización empresarial	152
3.2.3.2. Relaciones con grupos de interés e internacionalización empresarial	155
3.2.4. Modelo de Internacionalización Empresarial fundamentado en <i>Familiness</i>	160

CAPÍTULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO	163
4.1. Justificación de la Metodología Cualitativa.....	164
4.1.1. La entrevista en profundidad como técnica de investigación cualitativa..	167
4.2. Descripción de las Fases de Trabajo	170
4.2.1. Definición del problema.....	171
4.2.2. Diseño del trabajo	172
4.2.2.1. Selección de la muestra para el estudio cualitativo.....	172
4.2.2.2. Diseño de las cuestiones a plantear	176
4.2.2.3. Análisis del sector	181
4.2.2.3.1. Aceite de oliva: producción, distribución y consumo	184
4.2.2.3.2. Aceite de oliva: comercio exterior	191
4.2.3. Desarrollo del trabajo de campo	197
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LOS DISCURSOS RECOGIDOS EN LAS ENTREVISTAS	200
5.1. Composición de <i>Familiness</i>	203
5.1.2. Capital Familiar: Identidad y Altruismo recíproco	203
5.1.3. Capital Social Emocional: Objetivos compartidos y Orientación a largo plazo.....	209
5.1.4. Capital Social Puente: Orientación al mercado y Relaciones con grupos de interés.....	219
5.2. Tipología de <i>familiness</i>	229
5.2. La influencia de <i>Familiness</i> en la estrategia de internacionalización empresarial.	239
5.2.1. La influencia de <i>Familiness</i> en la decisión empresarial de internacionalizarse.	239
5.2.2 La influencia de <i>Familiness</i> en el compromiso internacional de las empresas.	244
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	253
6.1. Propuesta de Composición y Medición de <i>Familiness</i>	256
6.2. Tipología de <i>familiness</i>	264
6.3. Influencia de <i>familiness</i> en la internacionalización empresarial.	269
6.4. Implicaciones prácticas.	276
6.5. Limitaciones y futuras líneas de investigación.	277

SUMMARY AND CONCLUSIONS	280
EL CUESTIONARIO ONLINE AUTOADMINISTRADO COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	302
MODELO DE CUESTIONARIO.....	315
BIBLIOGRAFÍA	330

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Dimensiones integradoras del Familiness desde la Perspectiva del Capital Social y la empresa como Sistema Abierto.....	74
Tabla 2.1. Fases de la internacionalización como innovación.	92
Tabla 3.1. Estudios sobre la Internacionalización de la Empresa Familiar (1991-2015).128	
Tabla 4.1. .Empresas, entrevistas y perfil de las personas entrevistadas.....	175
Tabla 4.2. Cuestiones configuradoras de las entrevistas en profundidad para empresas familiares internacionalizadas.....	180
Tabla 4.3. Distribución geográfica del cultivo del olivar en España.....	182
Tabla 4.4. Distribución provincial de la superficie olivar/ superficie geográfica.....	183
Tabla 4.5. Evolución de los principales productores de aceite de oliva a nivel mundial (miles de toneladas métricas.....	185
Tabla 4.6. Producción de aceite de oliva (miles de toneladas).....	187
Tabla 4.7. Evolución de la Balanza Comercial de España para todas las tipologías de aceites.....	195
Tabla .5.1. Niveles de <i>familiness</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla I.1. Composition and measurement of ‘familines’ from the perspective of Social Capital and Open Systems at Family Firms.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 1.1. Influencia familiar en la empresa según la escala F-PEC.....	39
Figura 1.2. Influencias Sistémicas entre los Subsistemas de la Empresa Familiar como sistema unificado	43
Figura 1.3. Perspectiva del Ecosistema Familiar de Familiness	46
Figura 1.4. Concepto de Familiness.....	48
Figura 1.5. Perspectiva del Capital Social de Familiness	50
Figura 1.6. Capital Social de la Familia y la Empresa.....	52

Figura 1.7. Composición del Capital Familiar (CF)	62
Figura 1.8. Extensión teórica que intentar aportar este trabajo a la composición de Familiness desde la perspectiva de Capital Social.....	73
Figura 2.1. Teorías de Internacionalización Empresarial siguiendo a Andersson (2000). 77	
Figura 2.2. Clasificación de los modos de entrada en mercados internacionales.....	121
Figura A.1. Triangulación Metodológica.....	301
Gráfico 4.1. Superficie de olivar por provincias andaluzas (Has)	183
Gráfico 6.1. Dimensiones integradoras del Familiness desde la Perspectiva del Capital Social y la empresa como Sistema Abierto.....	264
Gráfico I.1. Proposal for the composition of ‘familiness’ from the perspective of Social Capital and Open Systems.	290
Gráfico I.2. Influence of ‘familiness’ on business internationalization strategies.	292

LA INFLUENCIA DE FAMILINESS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL SECTOR OLÉÍCOLA

INTRODUCCIÓN

Cualquier trabajo de investigación debe sustentarse en dos pilares fundamentales. En primer lugar, es necesario que el estudio goce de un cierto interés científico, tal que facilite la aplicación exitosa de una metodología que, además de contribuir a la mejora del estado de la ciencia sobre la cuestión objeto de análisis, permita alcanzar el rigor científico deseable. En segundo lugar, es necesario que la materia objeto de estudio tenga una trascendencia amplia y que sea posible su aplicación. Así, en esta introducción, se llevará a cabo una primera aproximación a las motivaciones y los objetivos de la investigación. En concreto, se presentarán, de forma breve, las inquietudes que no han encontrado respuesta en la literatura académica hasta el día de la publicación del presente documento y que, por tanto, motivan la investigación; se expondrán los principales objetivos de esta tesis; y se mostrará la relevancia del tema sobre el que se investiga.

La estrategia de internacionalización puede ser un pilar fundamental para el crecimiento (Prashantham, 2005) y supervivencia (Prangier y Verdier, 2011) de las empresas que la desarrollan, ya que, en el actual y cambiante entorno competitivo global, muchas han encontrado en ella la posibilidad para mantener e, incluso, mejorar su posicionamiento en el mercado (Claver, Rienda y Quer, 2008), reducir riesgos (Nieto y Fernández, 2006; Durán, Lamothe y Úbeda, 2005), obtener conocimientos y aprendizaje útiles (Zahra, Irely y Hitt, 2000) y, además, mejorar su rendimiento financiero (Lu y Beamish, 2001), aunque sin olvidar que, en la mayoría de los casos, puede tratarse de un proceso lento y gradual (Johanson y Vahlne, 1990,1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Hasta la fecha, el análisis de la estrategia de internacionalización ha sido abordado desde diferentes perspectivas: la económica, de gestión y socio-política (Kogut y Zander, 1993; Guillén, 1999 y Vidal, 1999). Se han analizado los distintos modos de entrada en los mercados internacionales (Campa Guillén, 1996; López y García, 1997; Durán, 2001, 2004; Papadopoulos, Chen y Thomas, 2002; Guillén, 2004; Martín y Papadopoulos, 2005; Canabal y White, 2008; Camisón y Villar, 2009; López y Fan, 2009; Papadopoulos y Martín, 2011 y Arteaga, Fernández y Clavel, 2014), además de la interrelación entre la dotación de recursos y capacidades y la internacionalización empresarial (Bobillo, López y Tejerina, 2008; Fernández y Fuentes, 2009), entre otros muchos aspectos.

El estudio de esta estrategia adquiere vital importancia en el seno de las empresas familiares, no sólo por la relevancia socioeconómica de éstas en las economías de diferentes países, sino porque se trata de la estructura empresarial más común en el ámbito internacional (García, Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez, 2007), con unas peculiaridades específicas respecto a aquellas empresas que no revisten este carácter (Bigné, 1999) resultante del solapamiento de tres sistemas diferentes: familia, propiedad y empresa (Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1996; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003). Además, el crecimiento y supervivencia, a los que se ha hecho referencia anteriormente, adquieren aún mayor importancia en el caso de las empresas familiares, cuando se desea preservar la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar.

Cuando se tiene en cuenta el sistema individuos se llega al concepto, *familiness*, relativamente nuevo que está suscitando mucho interés en la investigación sobre diferentes aspectos de la empresa familiar y que está relacionado únicamente con la investigación asociada a este tipo de empresas (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Ahora bien, en la literatura se emplea *familiness* de forma intercambiable con los términos “implicación familiar” (Farrington, Venter y Van der Merwe, 2011) y “efecto de la familia” (Dyer, 2006; Brines, Shepherd y Woods, 2013). Este hecho se pone de manifiesto en estudios que se centran en el impacto o implicación de la familia sobre los resultados empresariales (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Dyer, 2006) y en algunos trabajos que abordan la relación entre *familiness* y desarrollo empresarial aplicando empíricamente la escala F-PEC (Rutherford, Kuratko y Holt, 2008) que, mediante las variables de poder, experiencia y cultura, captura diferentes tipos de implicación familiar (Astrachan et al., 2002).

Sin embargo, esta implicación familiar hace referencia a variables incluidas en las definiciones de empresa familiar y que simbolizan la influencia que la familia tiene sobre el negocio, principalmente, a través de su participación en la propiedad y gestión de la empresa familiar. Así, merece la pena destacar algunas de las variables empleadas hasta el momento para la medición y/o consideración del

familiness, recogidas por la revisión de estudios empíricos sobre empresa familiar y rendimiento realizada por Rutherford et al., (2008). Algunas de estas variables son:

- Propiedad, control, implicación familiar en las operaciones empresariales, así como la presencia de algún miembro familiar como posible sucesor (McConaughy, Walker, Henderson y Mishra, 1998; Chrisman, Chua y Litz, 2003; y Zahra, 2003).
- Contar con apellidos similares (Gómez-Mejía, Núñez-Níquel y Gutiérrez, 2001; Schulze, Lubatkin, Dino y Buschholtz, 2001; Rutherford, Musse y Oswald, 2006).
- Propiedad, participación en el Consejo de Administración y convergencia con la escala F-PEC (Jakiewicz, González, Menéndez y Shiereck, 2005).
- Propiedad y autopercepción de empresa familiar como variables relevantes en calidad de *familiness* (Westhead y Howorth, 2006).

VARIABLES QUE SE HAN UTILIZADO EN LA LITERATURA PARA DEFINIR A LA EMPRESA FAMILIAR Y, REALMENTE, ALGUNAS DE ELLAS, NO REPRESENTAN DE FORMA DIRECTA, NI COMPORTAMIENTOS NI DOTACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES ÚNICOS DERIVADOS DE LA INTERACCIÓN DE UNIDADES O SISTEMAS DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESA. SIN EMBARGO, SE TRATA DE VARIABLES QUE, A DIFERENCIA DE *familiness*, SON FÁCILES DE OBSERVAR Y MEDIR. ES POR ELLO, QUE SE HACE NECESARIO INTRODUCIR VARIABLES COMPORTAMENTALES.

Se hace evidente en la literatura, la falta de unanimidad en la selección y medición de las variables comportamentales, resultado de la implicación familiar citada anteriormente, de las empresas familiares que influyen en su orientación estratégica. A pesar del gran avance que supone la creación y aplicación de la escala F-PEC para medir *la influencia familiar* en el rendimiento de la empresa familiar, ésta no permite llegar a un punto concreto que desenmarañe el amplio abanico de enfoques teóricos bajo los cuales se pueden estudiar diversos aspectos de las empresas de carácter familiar (Rutherford et al., 2008).

Por ello, el primer objetivo de esta investigación es intentar avanzar en el conocimiento sobre la composición y medición del *familiness* desde la perspectiva

del Capital Social. Así, en primer lugar, atendiendo a la perspectiva de Sistemas Abiertos, este trabajo selecciona como unidad de análisis la empresa familiar, subrayando su contacto continuo con el entorno (Pieper y Klein, 2007; Rautiainen, Puhkala e Ikavalko, 2012) que genera interrelaciones con diferentes grupos. Entre ellos, adquieren especial relevancia los grupos de interés (*stakeholders*) con los que la empresa familiar mantiene relaciones y conexiones que influirán en la creación de Capital Social, configurador de *familiness*.

Bajo la perspectiva del Capital Social se profundizará en los componentes de *familiness*, incidiendo en aquellos de carácter comportamental resultado de los lazos y relaciones de la familia que impregnan a los integrantes de la empresa familiar, así como aquellas derivadas de la variedad de relaciones empresariales, porque el Capital Social puede sustituir a otros recursos, como Capital Humano y Financiero, gracias a conexiones “superiores”, al igual que puede convertirse en un gran complemento de otras formas de capital, mejorando la eficiencia tanto del humano como del físico al reducir los costes de transacción (Gordon y Cheah, 2014).

De este modo, a partir de las diferentes definiciones de *familiness* que se encuentran en la literatura (Habbershon y Williams, 1999; Chrisman, Chua y Zahra, 2003; Habbershon, Williams y McMillan, 2003), este trabajo parte de la elaborada por Habbershon y Williams (1999) que lo conceptualizan como «un paquete único de recursos y capacidades que tiene una empresa particular debido a las interacciones de tres sistemas: la familia, la empresa y los individuos». Ahora bien, como analizar y determinar la composición y medición de todos y cada uno de los recursos y capacidades de las empresas familiares que compondrían su *familiness* es una tarea tediosa, este trabajo se centrará sólo en un tipo de Capital, el Capital Social, definido por Nahapiet y Ghoshal (1998) como «la suma de los recursos actuales y potenciales imbuidos dentro, disponibles a través y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social».

Así, considerando la ya mencionada definición de Habbershon y Williams (1999) y, aplicando las decisivas contribuciones teóricas sobre *familiness* de Pearson et al., (2008) y de Sharma (2008), complementarias, no excluyentes, se

establecerá una propuesta de composición y medición de ese “*familiness*” desde la perspectiva del Capital Social y de Sistemas Abiertos. Con ello, se pretende avanzar en un gap en la investigación en relación a la “caja negra” o desconocida que es el *familiness* (Pearson et al., 2008) a partir de la incorporación de otros constructos que se indican a continuación.

Dentro del Capital Social, la primera distinción a realizar es entre el Capital Social Individual (CSI), propiedad del individuo pero con afectación a los grupos en los que participa, y el Capital Social Grupal, Capital Social Organizativo (Leana y Van Buren, 1999), entendido como aquel que atañe a los empleados y «se trata de un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la empresa» (Su y Carney, 2013).

Este trabajo se centra en el Capital Social Organizativo, donde la organización es la Empresa Familiar, considerada unidad mínima de análisis. Dicho Capital Social Organizativo (CSO) estará integrado por diferentes combinaciones, según la empresa objeto de estudio, de los siguientes elementos: Capital Familiar, intangible fruto de las interacciones entre los individuos, miembros familiares, y desarrollado en la unidad “familia” y del que se apropia la empresa familiar; Capital Social Emocional de la empresa familiar, derivado de las relaciones entre los miembros familiares que trabajan en la empresa, así como de éstos con sus empleados no familiares, y Capital Social Puente de la Empresa Familiar, resultado de las conexiones de la empresa y los diferentes agentes que configuran su entorno, principalmente con sus grupos de interés.

En primer lugar, se considera como elemento de *familiness* al Capital Familiar (CF) puesto que la característica básica que distingue a la empresa familiar de otro tipo de empresas es la influencia que las relaciones familiares tienen sobre el negocio en el modo en que la organización es gobernada, estructurada, gestionada y transferida a la siguiente generación (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006).

Además, estas relaciones entre miembros familiares se caracterizan por su continuidad, por la creación de mayores niveles de interdependencia, de confianza (basada en normas y valores compartidos), en principios de reciprocidad (obligaciones) e intercambio entre los miembros familiares (Arrègle, Hitt, Sirmon y Very, 2007). Todo ello, posibilita que un miembro familiar se beneficie de la

información disponible, la influencia y la solidaridad aportada por otros miembros de la familia.

El Capital Familiar reside en y está limitado a la familia, pero la Empresa Familiar pasa a apropiarse de él. De este modo, entra en juego el segundo componente, el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar, desarrollado en el seno de la Empresa Familiar. Por tanto, se trata de un capital dirigido hacia el interior que permite la formación de redes densas dentro del grupo que es la Empresa Familiar (Sharma, 2008).

De manera aditiva y complementaria, se considera a la empresa familiar como un Sistema Abierto caracterizado por las conexiones de la misma con las entidades de su entorno, generando Capital Social Puente de la Empresa Familiar centrado en los lazos o conexiones externas.

Estos constructos, Capital Familiar, Capital Social Emocional de la Empresa Familiar y Capital Social Puente de la Empresa Familiar, ayudarán en la determinación del *familiness* en las empresas de la población objeto de este estudio.

Así, una vez realizada una propuesta teórica a la composición del *familiness*, se pasará a su estudio empírico en la población objetivo, para, después, analizar su influencia en su estrategia de internacionalización. En concreto, se profundizará en las relaciones entre el *familiness* y las motivaciones para desarrollar dicha estrategia, así como entre el *familiness* y el compromiso adquirido por las empresas en el desarrollo de las actividades internacionales.

Para alcanzar los objetivos de investigación planteados en este trabajo, en un primer capítulo, se realiza una revisión de la literatura existente sobre empresa familiar y *familiness*, destacando aquellos estudios que hayan conceptualizado a este tipo de empresas, así como aquellos que hayan definido *familiness* y se hayan aproximado a su composición y medición. Asimismo, se analizarán los trabajos de investigación que hayan considerado los constructos aquí establecidos, Capital Familiar, Capital Social Emocional de la Empresa Familiar y Capital Social Puente de la Empresa Familiar.

El segundo capítulo se dedica a la revisión del marco teórico de la estrategia de internacionalización empresarial, principales teorías, paradigmas y enfoques, con el propósito de conocer las motivaciones empresariales más relevantes para desarrollar dicha estrategia y desplegar mayores o menores niveles de compromiso empresarial en actividades internacionales, siendo una medida del mismo la selección de uno u otro modo de entrada en mercados exteriores.

El tercer capítulo abordará la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, resaltando aquellos estudios que se hayan centrado en los factores o elementos de *familiness* que afectan a su proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional, ya que la estrategia de internacionalización empresarial se ha configurado como una oportunidad de crecimiento en mercados extranjeros (Alkaabi y Dixon, 2014). Además, se tratarán en este capítulo las distintas dotaciones de Capital Familiar (CF), Capital Social Emocional (CSE) y Capital Social Puente (CSP) de la empresa familiar, elementos configuradores de *familiness*, profundizando en aquellos trabajos que hayan analizado la influencia de cada uno de estos componentes de *familiness* en el desarrollo de la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, en concreto, las razones para llevarla a cabo y la implicación de mayores o menores niveles de compromiso empresarial en actividades internacionales.

En el cuarto capítulo, se describe el desarrollo del estudio empírico de este trabajo basado en una estrategia de investigación cualitativa. Se justifica la selección de entrevista en profundidad como técnica de investigación cualitativa de cara a la consecución de los objetivos propuestos. A continuación, se incide en las distintas fases del estudio empírico, destacando la selección de la muestra objeto de estudio y el diseño de las cuestiones a realizar en las entrevistas según el tipo de empresa y el perfil del entrevistado, entre otros aspectos. Además, como la población objeto de estudio pertenece al sector oleícola, se dedica parte de este capítulo a justificar la elección de este sector, destacando su importancia, en una breve nota sectorial.

El capítulo cinco se dedicará a mostrar los principales resultados de investigación y, finalmente, el capítulo seis recogerá las conclusiones más relevantes que se desprenden del mismo, sin olvidar sus principales limitaciones y

las futuras líneas de investigación que se podrían abrir a partir de los resultados del mismo.

THE INFLUENCE OF FAMILINESS IN BUSINESS INTERNATIONALIZATION STRATEGY:
AN APPLICATION IN THE OLIVE OIL SECTOR

INTRODUCTION

Any research work should be supported by two fundamental pillars. First, the study should be of some scientific interest, and should facilitate the successful application of a methodology that not only contributes to improving the state of the science in terms of the object under study, but should also be of acceptable scientific rigor. Second, the subject studied should be wide reaching and applicable. This introduction therefore offers an initial approach to the motivations and aims of this piece of research. It will briefly present the concerns that the academic literature has as yet left unanswered and which motivate the paper. The main aims of the thesis will be outlined and the importance of the subject studied will be highlighted.

The strategy of internationalization can be a fundamental pillar for the growth (Prashantham, 2005) and survival (Prangier & Verdier, 2011) of companies that put it into practice, since in today's changing and competitive world many firms have seen it as a way to maintain and even improve their market position (Claver, Rienda & Quer, 2008), to reduce risks (Nieto & Fernández, 2006; Durán, Lamothe & Úbeda, 2005), to gain useful knowledge and learning (Zahra, Irely & Hitt, 2000) and, moreover, to improve financial performance (Lu & Beamish, 2001), while never forgetting, however, that in most cases it is a slow, gradual process (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

To date, analysis of internationalization has been addressed from various perspectives: economic, management and socio-political (Kogut & Zander, 1993; Guillén, 2001 and Vidal, 1999). The different international market entry modes have been examined (Campa Guillén, 1996; López & García, 1997; Durán, 2001, 2004; Papadopoulos, Chen & Thomas, 2002; Guillén, 2004; Martín & Papadopoulos, 2005; Canabal & White, 2008; Camisón & Villar, 2009; López & Fan, 2009; Papadopoulos & Martín, 2011 and Arteaga, Fernández & Clavel, 2014), as has the interrelation between provision of resources and capabilities and corporate internationalization (Martínez, López & Tejerina, 2008; Fernández & Fuentes, 2009), to mention just a few aspects.

The study of strategy assumes great importance in family businesses, not just on account of the socioeconomic importance of these in various countries, but

also because it is the most common business structure internationally (García, Herrera, Larrán, Sánchez & Suárez, 2007), with its own peculiarities that distinguish it from non family businesses (Bigné, 1999) which result from the overlapping three systems: family, ownership and business (Ibrahim & Ellis, 1994; Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997; Donckels & Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003). Furthermore, the aforementioned growth and survival take on even greater importance in family businesses, when the desire is for the business to continue to operate under the following generation.

When considering the system of individuals we come to the relatively new concept of *familiness*, which is arousing much interest among researchers into the different aspects of the family business and which, of course, is unique to this type of research (Pearson, Carr & Shaw, 2008).

However, the literature almost indiscriminately uses the terms *familiness* and “family involvement” (Farrington, Venter & Van der Merwe, 2011) and “family effect” (Dyer, 2006; Brines, Shepherd & Woods, 2013). This is borne out in studies that focus on the family impact or involvement on company results (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002; Dyer, 2006) and in some papers addressing the relation between *familiness* and business development that empirically apply the F-PEC scale (Rutherford, Kuratko & Holt, 2008) to capture types of family involvement by measuring power, experience and culture (Astrachan et al., 2002).

Nevertheless, this family involvement refers to variables included in the definitions of the family business that symbolize the influence of the family on the business, mainly through its participation in ownership and management. It is therefore worthwhile highlighting some of the variables used to date when measuring and considering *familiness*, which have been collected from reviews of empirical studies of the family business and performance carried out by Rutherford et al., (2008). Some of these variables are:

- Ownership, control, family involvement in business operations and the presence of a family member as a potential successor (McConaughy, Walker, Henderson & Mishra, 1998; Chrisman, Chua & Litz, 2003; and Zahra, 2003).

- Having the same surnames (Gómez-Mejía, Núñez-Níquel & Gutiérrez, 2001; Schulze, Lubatkin, Dino & Buschholtz, 2001; Rutherford, Musse & Oswald, 2006).
- Ownership, presence on the Board of directors and convergence with the F-PEC scale (Jaskiewicz, González, Menéndez & Shiereck, 2005).
- Ownership and self-perception of the family business as important variables in *familiness* (Westhead & Howorth, 2006).

Of the variables used in the literature to define the family business, some do not really represent directly the unique behaviors, provision of resources and the capabilities deriving from the interaction of units or systems in this type of business. However, unlike *familiness*, these variables are easy to observe and measure. It is, therefore, necessary to incorporate behavioral variables.

The literature clearly shows the lack of unanimity when selecting and measuring behavioral variables, which appear as a result of the family involvement mentioned that affects a business's strategic orientation. Despite the huge advances gained from the creation and application of the F-PEC scale in measuring family influence on firm performance, it is still not possible to get to the point that unravels the tangle of theories applied when studying the many aspects of family businesses (Rutherford et al., 2008).

The first aim of this research is, therefore, to try to extend knowledge about the composition and measuring of *familiness* from the perspective of Social Capital. Attending to the Open Systems perspective, this study takes the family business as its unit of analysis, and underlines its continued contact with this sphere (Pieper & Klein, 2007; Rautiainen, Pihkala & Ikävalko, 2012) which generates interrelations with various other groups. Among these, of great importance are the *stakeholders* with which the family business maintains relations and connections that will influence the creation of Social Capital, the configurator of *familiness*.

Within the perspective of Social Capital, this study will go in depth into the components of *familiness*, with emphasis on those of a behavioral character that arise from the family bonds and relationships that pervade the members of the

family business, as well as those deriving from the variety of business relations, since Social Capital can and may substitute other resources like Human and Financial Capital, owing to the “superior” connections, just as it may become a strong complement for other forms of capital and improve human and physical efficiency by reducing transaction costs (Gordon & Cheah, 2014).

On the basis of the various definitions of *familiness* found in the literature (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, Chua & Zahra, 2003; Habbershon, Williams & McMillan, 2003), this research takes as its starting point the work by Habbershon & Williams (1999) which conceives it as «the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individuals and the business». Since to analyze and determine the composition and measure each and every resource and capability of family businesses that would make up its *familiness* would be an arduous and tedious undertaking, this research will focus only on one type of capital, Social Capital, defined by Nahapiet & Ghoshal (1998) as «the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or a social unit».

Thus, considering the aforementioned definition by Habbershon & Williams (1999) and applying the decisive complementary and non exclusive theoretical contributions on *familiness* from Pearson et al., (2008) and Sharma (2008), a proposal is established for the composition and measurement of this *familiness* from the perspective of Social Capital Social and Open Systems. The aim is to fill a gap in the research regarding this “unknown quantity” called *familiness* (Pearson et al., 2008) by incorporating other constructs, which we indicate below.

The first distinction to be made within Social Capital is that between Individual Social Capital (ISC), which is the property of the individual but with affectation in the groups to which he participates, and Group Social Capital, Organizational Social Capital (Leana & Van Buren, 1999), understood as that which concerns employees and which is «a resource reflecting the character of the social relations within the business» (Su & Carney, 2013)..

This research focuses on Organizational Social Capital, (OCS), where the organization is the Family Business, considered as the minimum unit of analysis.

Depending on the business being studied, this Organizational Social Capital will comprise different combinations of the following elements: Family Capital, the intangible fruit of the interactions of individuals, family members that unfolds within the “family” unit and which the family business makes its own; Emotional Social Capital of the family business, which comes from the relations between family members working in the business, as well as their relations with family employees; and Bridging Social Capital in the Family Business, which arises from the business’s connections with the various agents that make up its sphere surrounding environment, mainly with its stakeholders.

First of all, Family Capital (FC) is considered as an element of *familiness*, since the basic feature that distinguishes the family business from other types of business is the influence that family ties have on the business insofar as the organization is governed, structured, managed and handed on to the next generation (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006).

Furthermore, these family relations or ties are characterized by their continuity, by the creation of higher levels of independence, of trust (based on shared rules and values), in principles of reciprocity (obligations) and sharing between members of the family (Arrègle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). All of this means that a member of the family can benefit from the available information, from the influence and from the solidarity of other family members.

Family Capital resides in the family and is exclusive to it, but the Family Business takes it on as its own, leading to the second component – the Emotional Capital of the Family Business, developed within the bosom of the Family Business. This is therefore an inward-looking capital which enables the establishment of dense networks within the Family Business group (Sharma, 2008).

In addition and complementarily to this, the family business is considered as an Open System characterized by its connections with the entities of its environment and so generating the Bridging Social Capital of the Family Business, which focuses on external ties and connections.

These constructs – Family Capital, Emotional Social Capital of the Family Business and Bridging Social Capital of the Family Business – will help to determine the *familiness* in the businesses that make up the study population.

After establishing a theory proposal for the composition of *familiness*, the next step is the empirical study of the target population and then to analyze its influence on the internationalization strategy. Specifically, there will be an in-depth examination of the relations between *familiness* and the motivations for developing this strategy and those between *familiness* and the commitment assumed by firms when developing international activities.

In order to fulfill the research aims of this study, chapter 1 makes a review of the literature on family businesses and *familiness*, highlighting those papers that conceptualize this type of business and those that define *familiness* and have broached its composition and measurement. Also analyzed are research papers that consider the constructs established herein – Family Capital, Emotional Social Capital of the Family Business and Bridging Social Capital of the Family Business.

Chapter 2 reviews the theoretical framework of business internationalization strategy, the main theories, paradigms and focuses, in order to ascertain the most relevant business motivations for developing this strategy and for taking on greater or lesser business commitment in international activities. A measure of this is the choice of international entry mode.

Chapter 3 addresses the internationalization strategy of the family business, emphasizing those studies that have focused on factors or elements of *familiness* that affect the decision making in an international environment, since business internationalization strategy has been configured as an opportunity for growth in overseas markets (Alkaabi & Dixon, 2014). This chapter also deals with the various endowments of Family Capital (FC), Emotional Capital (EC) and Bridging Capital (BC) in the family business, which are configuring of *familiness*. It goes in depth into studies that have analyzed the effects of each of these components of *familiness* in developing the firm's internationalization strategy, in particular, the reasons for opting to pursue it going ahead with it and the greater or lesser levels of business commitment in international activities that it entails.

Chapter 4 describes the development of the empirical study for this work based on a qualitative research strategy. It justifies the choice of the in-depth interview as a qualitative research technique for attaining the aims proposed. It then goes into the different phases of the empirical study, highlighting the selection of the sample studied and the design of the questions asked in the interviews according to the type of business and the interviewee profile, among other aspects. Since the population studied belongs to the olive oil sector sector, a small part of this chapter is also devoted to explaining the choice of this sector and its importance.

Chapter 5 gives the main findings from empirical research and, finally, chapter 6 addresses the principle conclusions, while not omitting to indicate any limitations and future lines of research that may draw on the findings presented.

LA INFLUENCIA DE FAMILINESS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL SECTOR OLEÍCOLA

CAPÍTULO I. *FAMILINESS* EN LA EMPRESA FAMILIAR: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Los objetivos que se persiguen con este capítulo son, en primer lugar, partiendo de la revisión de la literatura de Empresa Familiar, analizar la importancia de este tipo de empresas para, posteriormente, pasar a su conceptualización. A continuación, se abordan las diferentes perspectivas de análisis del concepto *familiness*, realizando una primera aproximación a la composición y medición de este constructo.

1. EMPRESA FAMILIAR: RELEVANCIA Y CONCEPTO.

La importancia de la Empresa Familiar no sólo se justifica por su relevancia económica en diferentes países, medida a través de su participación en el Producto Interior Bruto y en la creación de empleo, sino porque se trata de la estructura empresarial más común en el ámbito internacional (García et al., 2007), con unas características específicas respecto a aquellas empresas que no revisten este carácter (Bigné, 1999) resultantes del solapamiento de tres sistemas diferentes: familia, propiedad y empresa (Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003).

En el caso de España, el 85% del total de empresas son familiares alcanzando la cifra de 2,8 millones, contribuyendo al PIB en un 70% y representando el mismo porcentaje del empleo privado, que asciende a la cantidad de 10,13 millones de empleos¹. Son responsables del 60% de las exportaciones españolas, aunque su volumen de capitalización es comparativamente menor al de las no familiares y un 40% de las empresas que cotizan en bolsa son de propiedad, mayoritariamente, familiar (Arteche y Rementería, 2012).

Aún incluso cuando las empresas familiares constituyen el motor de las economías desarrolladas (Leach y Bogod, 1999; Romano, Tanewski y Smyrniotis, 2000), no sólo a nivel económico, sino social y cultural, no ha habido un gran interés por su estudio hasta las dos últimas décadas, cuando han adquirido suficiente relevancia a nivel científico y social por protagonizar un entramado mucho más complejo del que se le había asociado hasta hace relativamente poco tiempo. Complejidad, como ya se ha indicado, que resulta del solapamiento de los tres sistemas mencionados (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988; Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003) y que confiere a las empresas familiares unas características que las diferencian del resto a la hora de abordar sus estrategias, entre las que destaca la de internacionalización (Zahra, 2003; Fernández y Nieto, 2005).

A pesar de todo ello, hasta la fecha no existe consenso dentro de la comunidad científica sobre las variables que delimitan el concepto de empresa familiar. De

¹*La Empresa Familiar: Cifras* [22, octubre, 2015]
<http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html>

hecho, ha habido numerosos intentos de articular definiciones conceptuales y operativas, sobre todo para diferenciar Empresa Familiar de la No Familiar, pero ninguna de ellas ha conseguido una amplia aceptación (Sharma, 2004), hasta el punto de que autores como Brockhaus (1994) y Littunen y Hyrsky (2000) aseguran que no existe una definición generalmente aceptada de empresa familiar dentro de este campo de investigación.

El informe final del panel de expertos en Empresa Familiar de la Comisión Europea identifica más de 90 definiciones y encuentra que, incluso, dentro del mismo país se pueden emplear varias (Collins y O'Regan, 2011).

Algunas de las razones que dificultan la unanimidad científica sobre el concepto de empresa familiar en la comunidad científica podrían ser (Vallejo, 2005):

- La falta de interés que despiertan las empresas familiares ya que su auge se produce a medida que las familias que las controlan van perdiendo el dominio del capital de las mismas y, por tanto, su poder e influencia sobre la gestión, dando lugar a una evolución clara hacia una gestión profesionalizada.
- La dificultad de estudiar de forma simultánea la familia y la empresa por parte de los investigadores. Por un lado, las normas de funcionamiento del negocio provocan comportamientos excesivamente burocratizados entre los miembros de la organización, tendentes a ocultar o a no facilitar información suficiente para conocer la influencia de las relaciones familiares en el negocio, mientras que de manera análoga, las normas familiares pueden conducir a los miembros de la familia a no dar pruebas del impacto que el negocio tiene sobre el comportamiento de la familia. Esta situación dificulta enormemente que se pueda lograr información fiable acerca de los vínculos familia-empresa.

Esta situación puede provocar que haya científicos que consideran que sólo el estudio de empresa familiar como entidad es suficiente para comprender la influencia y el efecto de la familia en la empresa y la comprensión del sistema familia en sí mismo (Zachary, 2011).

- Por último, la convicción generalizada de que el trabajo y la familia son dos mundos totalmente separados e independientes institucionalmente ha conducido a que ni los investigadores de Administración de Empresas ni los de la familia se decidan a investigar asuntos propios del campo de estudio de los otros, ni tampoco a interesarse por las relaciones entre ambos, incluso cuando el objeto de estudio es una organización como la empresa familiar en la que existe un claro solapamiento entre ambos campos (Lansberg, 1983), ignorándose, pues, la influencia dinámica de la familia propietaria en el comportamiento organizativo.

De hecho, estos dos sistemas de la empresa familiar, familia y empresa, tienen su propio modo de definir las relaciones sociales, con un conjunto de normas, valores y principios de naturaleza única; cada uno cuenta con unas reglas de conducta distintas (Lansberg, 1988) lo que influye en su comportamiento (Chrisman, Chua y Sharma, 1999).

Por ello, los expertos en la materia emplean diferentes criterios para distinguir este tipo de empresas, tales como la percepción de los propios directivos, el porcentaje de propiedad en manos de la familia, la implicación familiar en la gestión, en quienes recae el control estratégico, la implicación de múltiples generaciones familiares y la intención de que el negocio permanezca en manos de la familia a lo largo del tiempo (Astrachan y Shanker, 2003; Collins y O'Regan, 2011).

De estos criterios, destacar en primer lugar, la **autopercepción** como empresa familiar, es decir la percepción que los propios directivos y empleados de la empresa tienen sobre su naturaleza y carácter familiar; consideración o percepción vital para poder analizar el resto de variables y diferenciar entre empresa familiar y no familiar. Ahora bien, se trata de una dimensión poco precisa (Gasson, Crow, Errington, Hutson, Marsden y Winter, 1988; Ram y Holiday, 1993; Westhead, 1997; Westhead y Cowling, 1998; Gudmundson, Hartman y Tower, 1999 y Cooper, Upton y Seaman, 2005) por lo que se suele recurrir a los criterios recogidos por Handler (1989), considerados como los más empleados en la literatura para definir a este tipo de empresas y que se exponen a continuación:

- **El grado o porcentaje de propiedad familiar.** A pesar de ser un aspecto utilizado por numerosos autores para definir empresa familiar, hay grandes divergencias entre ellos, ya que no existe un acuerdo para determinar qué porcentaje de capital o qué proporción de la propiedad es necesaria para que la empresa sea considerada como familiar.

De este modo, hay autores (Alcorn, 1982; Lyman, 1991; Cadieux, Lorrain, y Hugron 2002) que consideran a una empresa familiar cuando «la totalidad de la propiedad está en manos de una o varias familias», mientras que otros (Barnes y Hershon, 1976; Lansberg et al., 1988; Littunen y Hyrsky, 2000; Tsang, 2001, 2002) lo hacen cuando la familia «controla la propiedad». Algunos consideran como factor suficiente en la definición de empresa familiar que la familia «controle la mayoría de las acciones» (Babicky, 1987; Donckels y Lambrecht, 1999), o «más del 50% de las acciones con derecho a voto» (Leach, Smith, Hart, Morris, Ainsworth, Beterlsen, Iraqui y Pasari, 1990; Westhead, Colling y Howorth, 2001; Gómez, 2002) o «al menos el 60% del patrimonio» (Donckels y Frohlick, 1991). Aunque para otros una empresa es familiar cuando algún miembro de la familia cuenta con «al menos el 5% de la propiedad» (Villalonga y Amit, 2006).

- **El grado de dirección familiar.** Cuando se estudia este criterio, se encuentran menores divergencias que en el anterior. Diferentes autores lo interpretan como que la familia «ocupa los puestos de dirección» o «dirige el negocio» (Covin, 1994; Fiegener, Brown, Prince y File, 1994; Ginebra, 1997; Hall, Melin y Nordqvist, 2001), como que «controla o influye en la dirección del negocio» (Pratt y Davis, 1986; Gallo y Sveen, 1991; Shanker y Astrachan, 1996; Klein, 2000), porque «poseen un grado de influencia suficiente para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios» (Vallejo, 2005) o que «toma las decisiones estratégicas» (Carsrud, 1994; Filbeck y Lee, 2000; Colli, 2003; Mroczkowski y Tanewski, 2007). Bajo este criterio se definen estas empresas como aquellas cuyo fundador u otro miembro de la familia «es el gestor ejecutivo o director del consejo de administración» (Villalonga y Amit, 2006) o, incluso, aquellas «en las que dos o más miembros de una familia influyen

en la dirección del negocio» (Vallejo, 2005) o que están «controladas por una o más familias». El control se entiende, pues, como un grado de influencia en el gobierno de la organización, suficiente para contribuir sustancialmente en las acciones de la empresa, gracias a que los puestos directivos se encuentran en manos de miembros familiares (Vallejo, 2005).

• **El grado de implicación de la familia.** El tercer criterio considerado a la hora de definir una empresa como familiar es «la implicación de la familia en la actividad empresarial» (Handler, 1990; Astrachan et al., 2002; Chrisman, Chua y Zahra, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005). Para autores como Kepner (1983) y Lansberg (1983) esta implicación es el resultado de la «interacción entre dos sistemas o instituciones: familia y empresa, que dará lugar a una participación activa de la familia en el devenir del negocio» (Vallejo, 2005). Sin embargo, para otros esta implicación se manifiesta a través de «una visión y valores compartidos por todos los miembros de la familia» (Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Lea, 1998; Chua, Chrisman y Sharma, 1999). De este modo, Astrachan et al., (2002) proponen un modelo para acotar el concepto de empresa familiar construido en torno al grado de implicación familiar y materializado por el poder de la familia en la compañía, su experiencia y la cultura familiar, la escala F-PEC, en la que se profundizará en el apartado siguiente.

• **El potencial para la transferencia generacional.** Para que una empresa sea familiar es necesario que exista un «deseo de continuidad del negocio en manos de la familia» (Amat, 1998; Athanassiou, Crittenden, Kelly y Márquez, 2002) o «que ya se haya producido un relevo generacional» (Donnelly, 1964; Churchill y Hatem, 1987; Daily y Thompson, 1994; Astrachan y Kolenko, 1994) o el hecho de «que será transmitida a la siguiente generación familiar para controlarla y dirigirla» (Ward, 1987²; Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000) o que «haya ya miembros familiares que se están formando para incorporarse al negocio en un futuro próximo» (Vallejo, 2005).

² Recogido en Collins y O'Regan (2011).

2. EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR Y SU INFLUENCIA EN EL ANÁLISIS DE SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

A la hora de analizar la estrategia de internacionalización de la Empresa Familiar hay resultados contradictorios en relación a la influencia de este carácter familiar sobre sus actividades internacionales debido a la ya mencionada falta de consenso al definir Empresa Familiar, tal que un uso excesivo de múltiples y variados conceptos ha generado resultados diversos y dispersos relacionados con distintos aspectos de su estrategia internacional (Arrègle, Naldi, Nordqvist y Hitt, 2012). Esto provoca que los resultados empíricos obtenidos en diferentes estudios sobre internacionalización de la empresa familiar ni puedan ser comparables ni generalizables, al haber partido de diferentes definiciones de este tipo de empresa.

A partir de los criterios expuestos en el apartado anterior y, siguiendo a Kontinen y Ojala (2010), en el cuadro 1.1. se recogen las definiciones de empresa familiar que se han seguido a la hora de analizar su estrategia de internacionalización según los criterios a los que hayan recurrido para conceptualizarla.

Cuadro 1.1. Clasificación de las definiciones de empresa familiar empleadas en los estudios sobre internacionalización atendiendo a los criterios empleados.

DEFINICIONES UNIDIMENSIONALES	
Autopercepción	Okoroafo (1999); Gallo, Tàpies y Cappuyns (2004); Okoroafo y Koh (2010) y Fuentes–Lombardo, Fernández-Ortiz y Cano-Rubio (2011).
Propiedad	Child, Ng y Wong (2002); Basly (2007); Claver et al., (2008); Arrègle et al., (2012).
Gestión (control)	Tsang (2001); Mroczkowski y Tanewski (2007); Miralles, Miralles y Lisboa (2012).
Deseo de continuidad	Tan y Fock (2001).
Implicación familiar	Graves y Thomas (2006).
DEFINICIONES BIDIMENSIONALES	
Autopercepción y Propiedad	Davis y Harveston (2000); Zahra (2003); Westhead y Howorth (2006); Casillas, Moreno y Barbero (2010).
Autopercepción y Control	Piva, Rossi-Lamastra y De Massis (2013).
Propiedad y Control	Thomas y Graves (2005); Graves y Thomas (2006, 2008); Gómez-Mejía, Makri y Larraza (2010); Sciascia, Mazzola, Astachan y Pieper (2013).
DEFINICIONES TRIDIMENSIONALES	
Propiedad, Control y Continuidad	Salvato y Melin (2008); Pukall y Calabrò (2013);

	Mitter, Duller, Ferdbauer-Durstmüller y Kraus (2014).
DEFINICIONES MULTIDIMENSIONALES	
Propiedad, Control, Gestión y Continuidad	Kontinen y Ojala (2011; 2012); Segaro (2012).
Autopercepción, Propiedad, Control y Continuidad	Crick, Bradshaw y Chaudhry (2006).

Fuente: elaboración propia.

Del cuadro anterior se extrae que son muchas y variadas las definiciones de empresa familiar utilizadas en la literatura sobre la estrategia de internacionalización de este tipo de empresas, por lo que se hace difícil realizar comparaciones entre los resultados obtenidos por dichos estudios y, aún más complicado, generalizar dichos resultados de investigación.

En este punto, hay que incidir en aquellas definiciones unidimensionales centradas en el compromiso e implicación de la familia en la empresa. Cuando se habla de implicación de la familia se habla de la influencia que ésta tiene en la empresa o bien a través de la combinación de diferentes variables ya incluidas en la escala F-PEC (poder, experiencia y cultura) o bien en algunas de las ya comentadas anteriormente. Dicho esto, habría que considerar, en este punto, que la mayor parte de los trabajos de investigación que consideran este criterio a la hora de definir empresa familiar, lo hacen combinando dos dimensiones o criterios: propiedad y gestión. Por tanto, se solaparía con las definiciones bidimensionales ya consideradas en el cuadro anterior.

De todos los estudios recogidos en el cuadro, destacar aquellos relacionados con los objetivos de investigación y la perspectiva de análisis de este trabajo.

Así, Graves y Thomas (2006, 2008) que definen la empresa familiar como aquella en la que la familia posee más del 50% del capital (propiedad) y cuenta con al menos uno de sus miembros ocupando puestos de responsabilidad en la empresa (control), concluyen que la mayoría de las empresas familiares seguirán una senda de internacionalización tradicional, siendo los determinantes clave en esta elección el nivel de compromiso hacia las actividades internacionales, los recursos financieros disponibles y la habilidad para comprometer y emplear esos recursos financieros en aras de desarrollar las capacidades requeridas para la internacionalización.

Entre los estudios de internacionalización de la empresa familiar siguiendo una definición tridimensional, destaca el de Salvato y Melin (2008). Dichos autores definen empresa familiar como aquella que es propiedad y está controlada por una familia y en la que conviven diferentes generaciones familiares. Concluyen que el *Capital Social es un factor familiar* conducente a desarrollar la estrategia de internacionalización en favor de la creación de riqueza a largo plazo, lo que apoya la línea de investigación de este trabajo.

Por otro lado, dentro del grupo de estudios que emplean una definición multidimensional de empresa familiar, destacan los trabajos de Kontinen y Ojala (2011) y Segaro (2012). Así, Kontinen y Ojala (2011) definen empresa familiar como aquella en la que la familia controla la mayor parte de las acciones con derecho a voto (propiedad y gobierno), uno o más miembros familiares mantienen posiciones de gestión (control) y miembros de más de una generación (continuidad) se encuentran involucrados activamente en el negocio. Los resultados obtenidos por Kontinen y Ojala (2011) muestran que los factores relacionales, nuevos lazos formales, de las empresas familiares, les permiten reconocer oportunidades en mercados internacionales, destacando los foros con alta densidad relacional (como pueden ser ferias internacionales) como principal contexto para este reconocimiento de oportunidades. Así, este argumento también apoya la línea de investigación del Capital Social seguida por este trabajo.

Además, destaca el trabajo de Segaro (2012) quien afirma que la naturaleza única de una empresa familiar procede de su propiedad, gobierno, estructura y del proceso de sucesión, tal que todos ellos influyen sustancialmente en los objetivos, estrategias, organización y el modo de implantarlos en la empresa. Dicho estudio concluye que se espera que las empresas familiares se centren en su *familiness distintivo* (formado por capital de supervivencia³, capital paciente⁴, sistemas de gobierno, *capital social* y capital humano) para internacionalizar sus operaciones.

Finalmente, merece la pena centrarse en los diferentes enfoques que combinan más de tres criterios o dimensiones a la hora de definir empresa familiar, dando

³ El capital de supervivencia representa la dotación de recursos personales que los miembros familiares están deseando prestar, contribuir o compartir para el beneficio de la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003).

⁴ El capital paciente consiste en inversiones que realiza la empresa familiar con un horizonte a largo plazo sin esperar rendimientos de la misma en el corto plazo (Sirmon y Hitt, 2003).

lugar a definiciones *multidimensionales*, si bien no son de aplicación única al estudio de la estrategia de internacionalización.

En esta clasificación hay que destacar el *Enfoque de Componentes* de Chrisman et al., (2005) que define una empresa familiar como aquella en la que la *implicación de la familia* se pone de manifiesto a través de 1) *propiedad*, 2) *gobierno*, 3) *gestión* y 4) *relevo generacional*. Se trata de un enfoque basado en la creencia implícita de que la implicación de la familia, considerada a través de estas cuatro variables, es suficiente para identificar a una empresa como “empresa familiar”.

Sin embargo, el *Enfoque de Esencia*, considera que la implicación es una variable necesaria, pero no suficiente para concluir que la empresa es familiar. Este enfoque resalta el carácter distintivo del comportamiento resultante de esa implicación familiar que permite definir, entonces, a una empresa como familiar. De esta forma, el Enfoque de Esencia enfatiza en las variables comportamentales y en la dotación de recursos y capacidades sinérgicos e idiosincrásicos únicos de la empresa familiar como configuradores de su *familiness*, de cuyo análisis es objeto el siguiente epígrafe.

3. EL ESTUDIO DE *FAMILINESS* EN LA EMPRESA

Una vez revisada la literatura sobre la conceptualización de empresa familiar en aquellos estudios sobre la internacionalización de este tipo de compañías, el presente trabajo destaca las aportaciones de Sharma (2004) y Collins y O'Regan (2011), al subrayar que la implicación de la familia parece ser la llave a la hora de diferenciar empresas familiares y no familiares (*Enfoque de Esencia*).

Lo que es apoyado por el intento de Astrachan et al., (2002) de definir empresa familiar a partir de la influencia de la familia en el negocio. Así, siguiendo el Enfoque de Esencia, desarrollan la escala F-PEC para capturar los diferentes tipos de implicación familiar a través de un “índice de implicación familiar”. Como ya se ha adelantado, dicha escala sirve para establecer el *alcance de la influencia familiar* en cualquier empresa a través de las variables de *poder*, *experiencia* y *cultura*, tal y como se recoge en la figura 1.1., pero no para determinar los componentes del *familiness* y su influencia en la orientación estratégica de la empresa familiar.

En relación a esta escala, se aprecia que la primera de las variables sirve para analizar la influencia aditiva e intercambiable del poder de la familia a través de la propiedad, gestión y/o gobierno. La experiencia mide la amplitud, entendida como el número de miembros familiares implicados en el negocio, la dedicación de los miembros de la familia al negocio, así como la generación que se encuentra activa en el negocio, y representa las experiencias ganadas en el proceso de transferencia generacional. Finalmente, a través de la cultura, se mide el compromiso de la familia con el negocio, además del solapamiento de los valores familiares y empresariales.

Figura 1.1. Influencia familiar en la empresa según la escala F-PEC



Fuente: elaboración propia a partir de Astrachan et al., (2002).

Klein, Astrachan y Smyrnios (2005) validan esta escala, aportando, en principio, una herramienta fiable para determinar la fortaleza global de la influencia de una familia sobre el negocio. Sin embargo, lo que realmente se desprende de dicha escala, es que, al igual que el grupo de empresas familiares es heterogéneo, la implicación familiar en el negocio será también un *continuum* según el grado en el que estén presentes cada una de las variables que lo componen.

Relacionado con la escala F-PEC, Astrachan y Shanker (2003) crean un amplio abanico de definiciones de empresas familiares desde una definición inclusiva, la más amplia, hasta una más restrictiva. La primera requiere sólo algún

grado de participación familiar en el negocio y que la familia tenga el control sobre la dirección estratégica de la empresa, mientras que la más restrictiva combina diferentes criterios: que el padre o fundador sea el presidente de la compañía, que haya dos o más hijos en la dirección de la empresa (relevo generacional realizado), un hijo con propiedad, pero no implicado en las operaciones diarias de la empresa y los sobrinos más jóvenes en posiciones de entrada al negocio (representa deseo o voluntad de continuidad).

Es decir, esta escala incorpora una medición continua de la implicación de la familia en la empresa, pero sin profundizar en *cómo* afectan estas variables al comportamiento de la empresa familiar y a su orientación estratégica. Este objetivo es el perseguido por Dyer (2006) quien, a partir de la combinación de dimensiones continuas: activos familiares, obligaciones familiares y costes de agencia, obtiene cuatro tipos de empresas que se diferencian, principalmente, por el comportamiento que manifiestan según que compartan o no valores, según las normas y las reglas establecidas en el grupo, según la mayor o menor fortaleza de los lazos familiares o bien atendiendo a la presencia de un mayor interés propio que la búsqueda del bien común que, en este caso, es el rendimiento de la empresa.

En definitiva, lo que se trata es de analizar si hay o no variables específicas de las empresas familiares y, en caso afirmativo, cuáles las hace comportarse de modo diferente a las que no revisten este carácter. Así, Habbershon y Williams (1999) recogen varios estudios que han ayudado a identificar dichas ventajas específicas, cuya naturaleza, creación y dinámica están profundamente afectadas por un Capital Social Organizativo arraigado en un fuerte Capital Social Familiar, en los que se profundiza en el epígrafe 1.2.1. de este capítulo.

De este modo, Arrègle, Hitt, Sirmon y Very (2007), siguiendo el argumento de que la implicación de la familia en el negocio no es suficiente para definir a una empresa como familiar, consideran que las características especiales y únicas de las empresas familiares dependen de la existencia de un fuerte Capital Social Familiar, hasta el punto de que si las empresas familiares son más competitivas que la mayoría de sus competidores no familiares, se debe en parte a la posesión de este tipo de Capital.

Asimismo, Arrègle et al. (2007) concluyen que una empresa en la que la familia está muy implicada en su propiedad y en su gestión puede no ser considerada familiar si posee un Capital Familiar Débil que hace que se desarrolle un Capital Social Organizativo de la empresa familiar más influenciado por otras instituciones cercanas y por los empleados no familiares. Esto la conduce a comportamientos similares a los desarrollados por Empresas No Familiares.

Es decir, una empresa propiedad de la familia y gestionada por ella con un Capital Social Familiar débil probablemente será más parecida a una empresa no familiar que aquella empresa familiar con un fuerte Capital Social Familiar. Dicho argumento apoya la consideración que este trabajo realiza de *familiness*, como un continuo que permitirá la obtención de diferentes tipos de *familiness*.

En definitiva, se trata de considerar variables comportamentales claves configuradoras del efecto que el Capital Social tiene sobre el desarrollo y el éxito de la empresa familiar y, por ende, en la constitución del *familiness*.

3.1. Componentes de *familiness*

En definitiva, el *familiness* es un concepto relativamente nuevo que está suscitando mucho interés en la investigación sobre diferentes aspectos de la empresa familiar, tales como: a) el impacto o implicación de la familia sobre los resultados empresariales (Astrachan et al., 2002; Dyer, 2006); b) su relación con el desarrollo empresarial mediante la aplicación empírica de la escala F-PEC (Rutherford et al., 2008); c) la influencia como debilidad o fortaleza en el comportamiento de la empresa familiar para crear, desarrollar y compartir conocimiento sobre la internacionalización (Basly, 2007); d) la idea de que la implicación de la familia debe estar dirigida directamente hacia comportamientos que producen cierto carácter distintivo antes de poder ser considerada como empresa familiar (Bocatto, Gispert y Rialp, 2010); e) la contribución clave del capital social creado por la noción de *familiness* sobre el comportamiento emprendedor e innovador de las empresas familiares (Brines, Shepherd y Woods, 2013); f) su consideración como resultado de la implicación de la familia en la empresa y limitador o facilitador de la consecución de objetivos no económicos (Cabrera y Olivares, 2012); g) la identificación de los efectos que produce en el desarrollo innovador de la empresa familiar (López, Serrano, Gómez y García,

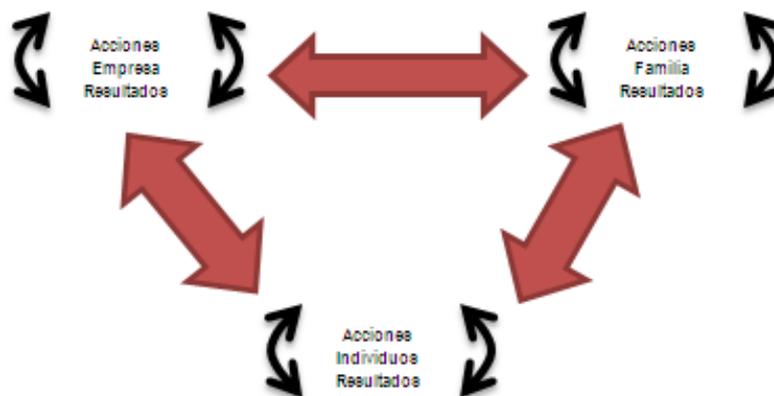
2012; Carnes e Ireland, 2013); h) su aportación a la ventaja competitiva de las empresas familiares (Habbershon y Williams, 1999) diferenciando entre *familiness* distintivo, fuente de esa ventaja competitiva, y *familiness* limitador, fuente de desventaja competitiva (Habbershon, Williams y McMillan, 2003).

Habbershon y Williams (1999) fueron los primeros en definir *familiness* (véase figura 1.2.) aplicando los principios del enfoque de Recursos y Capacidades para explicar la ventaja, o desventaja, competitiva de las empresas familiares. Estos autores lo consideran como «un paquete único de recursos y capacidades que tiene una empresa particular debido a las interacciones de tres sistemas: la familia, la empresa y los individuos», poniéndose de manifiesto la importancia de los individuos para entender completamente los procesos relacionados con la empresa familiar (Klein y Kellermanns, 2008).

A partir de ahora, al solapamiento de empresa y familia al que se ha hecho referencia anteriormente, hay que añadir el sistema individuos, sistema clave en la configuración del *familiness*.

La definición de *familiness* de Habbershon y Williams (1999) provee una perspectiva de *sistemas unificados* de la ventaja competitiva y desarrollo de las capacidades de la empresa familiar, centrada en mostrar cómo las partes de un sistema interactúan para generar antecedentes idiosincrásicos del desarrollo empresarial. Es decir, que los resultados obtenidos por un subsistema afectan a las actuaciones y resultados del resto de componentes del sistema global (Pieper y Klein, 2007), tal y como se recoge en la figura 1.2.

Figura 1.2. Influencias Sistémicas entre los Subsistemas de la Empresa Familiar como sistema unificado



Fuente: Habbershon y Williams (1999).

De este modo, esta perspectiva muestra las interacciones continuas, sistémicas y sinérgicas, entre las partes que componen la empresa familiar como sistema social, es decir, (1) la unidad de la familia que controla la empresa (representativa de la historia, las tradiciones, el ciclo vital de la familia), (2) la entidad de negocio (representando las estructuras y las estrategias utilizadas para generar riqueza) y (3) los individuos, miembros de la familia, (representando los intereses, las habilidades y la etapa vital de los directivos/propietarios familiares participantes en la empresa familiar) (Habbershon, Williams y McMillan, 2003).

Aquí, surge la principal reflexión sobre este sistema unificado como es el hecho de considerar sólo a los directivos/propietarios familiares de la empresa familiar dentro del sistema individuo, excluyendo al resto de miembros familiares que, por ejemplo, se encuentren inmersos en las actividades diarias de la empresa sin ser ni directivos ni propietarios y que con sus actitudes y comportamientos podrían influir directamente en la ventaja o desventaja competitiva de la empresa familiar.

Ahora bien, lo que está claro es que para que el *familiness* se transforme en capacidades que permitan obtener una ventaja competitiva, requiere de la implicación familiar como elemento estratégico (Habbershon y Williams, 1999) conducente a diferentes comportamientos y resultados de los que existirían si la

familia no se implicara, destacando la búsqueda de la maximización de la riqueza y de los beneficios no económicos, lo que contribuye a explicar el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de este tipo de empresas (Chrisman, Chua y Zahra, 2003).

De este modo, se aprecia cómo una familia influye en la formulación de la estrategia de la empresa familiar y, a la vez, puede afectar a las prácticas empresariales de gestión de recursos (Chrisman et al., 2003).

Todo ello conduce a una redefinición de *familiness* como «...recursos y capacidades asociados a las interacciones e implicación de la familia» (Chrisman, Chua y Litz, 2003).

Ahora bien, en la literatura hay definiciones que emplean el término *familiness* de forma indistinta con los términos «implicación familiar» (Farrington, Venter y Van der Merwe, 2011) y «efecto de la familia» (Brines et al., 2013), sin considerar que la implicación de los miembros no familiares también influyen en el desempeño financiero y en el crecimiento de este tipo de empresas (Farrington et al., 2011).

Habbershon et al., (2003) concretan más la noción de *familiness* y la redefinen como el *paquete idiosincrásico de recursos y capacidades a nivel de empresa resultado de la interacción de sistemas* que, en el caso de la empresa familiar, representa el resultado de las influencias sistémicas peculiares de la familia en la empresa.

Por tanto, se aprecia cómo esta redefinición se fundamenta también en el enfoque unificado de sistemas estableciendo una relación entre el *familiness*, derivado de la influencia de la familia en la empresa, y los rendimientos derivados de la ventaja competitiva (Pieper y Klein, 2007) siendo aún el enfoque de Recursos y Capacidades la base teórica del constructo.

Así, la combinación de recursos derivados de la interacción de estos sistemas va a afectar a la gestión de las empresas familiares, que alcanzarán una ventaja competitiva si acumulan y administran eficazmente dicha combinación (Chrisman et al., 2003; Colli, García-Canal y Guillén, 2013).

El análisis de esta acumulación, administración y asignación de recursos se lleva a cabo a través del *Enfoque de Ecosistema Familiar* como perspectiva de estudio del *familiness*. No introduce variaciones al concepto de Habbershon y Williams (1999), sino que facilita la comprensión de los procesos de desarrollo y asignación de recursos a partir de las interacciones recíprocas de input-output entre el emprendedor y el contexto (Habbershon, 2006).

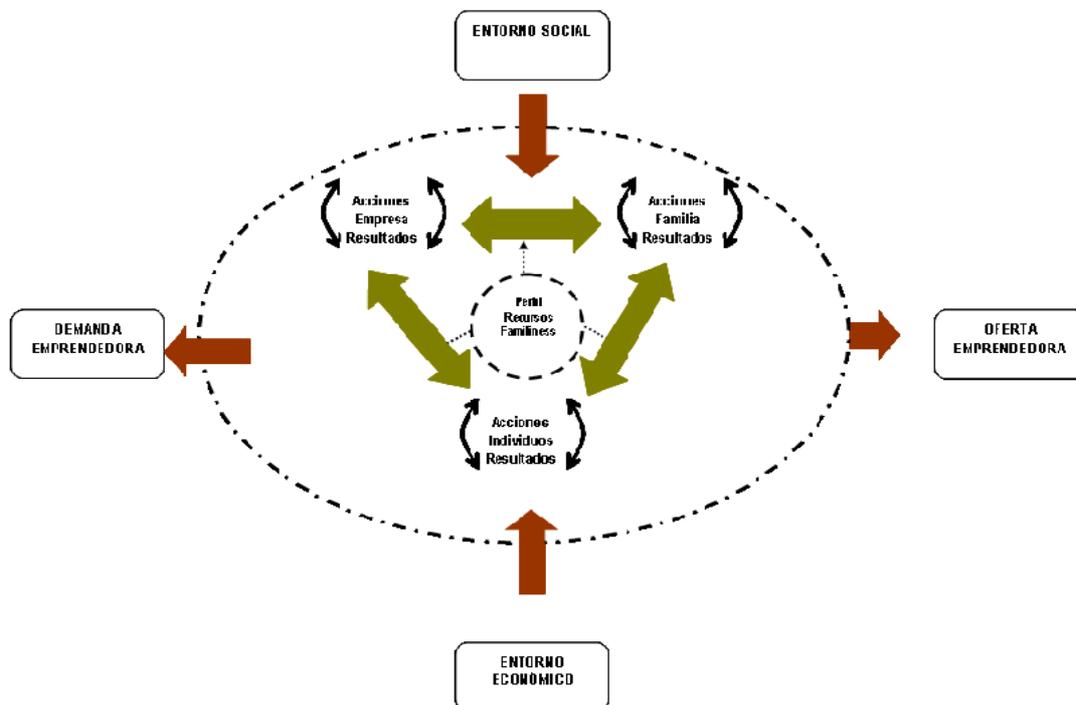
Este enfoque advierte que la familia y la empresa no pueden ser separados sin destruir el ecosistema en el que se encuentran inmersos y en el que juegan un papel relevante los agentes y el entorno económico-sociales, quienes fomentan ciertas actuaciones emprendedoras y empresariales, a la vez que limitan el desarrollo de otras (Zacharakis, Shepherd y Coombs, 2003) como podría ser la implantación y desarrollo de una estrategia internacional.

De modo más analítico, este enfoque se fundamenta en círculos concéntricos de factores contextuales y relaciones recíprocas de input-outputs que tienen los unos con los otros. Así, en el anillo externo se presentan los factores sociales y económicos del entorno externo que influyen en la familia (entorno social, demanda y oferta y el entorno económico). El círculo medio describe a la empresa familiar como la interacción de la familia, los miembros familiares como individuos y la empresa, unos con otros. Además, como estas partes del subsistema interactúan dentro del ecosistema, generan recursos y capacidades distintivos que configuran el *perfil de recursos* que se muestra en el círculo interior. Este perfil de recursos representa tanto un output que se ha generado por las interacciones en el sistema como un input que vuelve a entrar de nuevo en el sistema para ser empleado en el proceso empresarial.

De ahí, que este modelo de ecosistemas muestre cómo la forma de organización familiar es un contexto diferente para el emprendimiento y, recíprocamente, la causa de las prácticas e ideas de agencia que impactan en la empresa (Habbershon, 2006). Este autor recurre a esta perspectiva para explicar por qué algunas nuevas empresas internacionales tienen un éxito idiosincrásico (Knight y Cavusgil, 2004; McDougal y Oviatt, 2003) sobre todo cuando hay un “enredo” claro entre el papel de los miembros familiares y el proceso empresarial,

siendo la principal causa el perfil de recursos, factor *familiness*, único de aquellas empresas influenciadas por la familia, como recoge la figura 1.3.

Figura 1.3. Perspectiva del Ecosistema Familiar de Familiness



Fuente: Habbershon (2006).

Finalmente, destaca el *Enfoque de Ecosistemas Abiertos* creado por Pieper y Klein (2007) y seguido por Rautiainen et al. (2012) quienes consideran que hay que analizar las interacciones de cada uno de los subsistemas de la empresa familiar con el entorno, aplicando una perspectiva dinámica y permitiendo la integración de múltiples niveles de análisis y distintas teorías de la empresa familiar.

Dicha perspectiva subraya que el sistema de empresa familiar está en contacto continuo con el entorno, a través de todos y cada uno de sus subsistemas que, a su vez, interactúan entre ellos. En dicho entorno, adquieren especial relevancia los grupos de interés (*stakeholders*) y con los que el individuo, como nivel de análisis básico, la familia y la empresa familiar, como niveles de análisis más avanzados, mantienen lazos y conexiones que influirán en la creación de Capital Social.

Además, esta perspectiva de Sistemas Abiertos tiene en consideración tanto distintos modelos de familia, atendiendo a diferencias culturales, como el efecto

temporal sobre la evolución de las mismas, lo que permitirá, en futuros proyectos, analizar y comparar el *familiness* de empresas familiares de distintos contextos culturales e, incluso, la evolución temporal de ese constructo en el mismo contexto cultural.

Por otro lado, la diferenciación entre esta perspectiva y la de ecosistema radica en que la perspectiva de Sistemas Abiertos separa los subsistemas que conforman la empresa familiar, confiriéndoles de personalidad propia, tal que cada uno de ellos puede interactuar con su entorno de forma individual. Estas interacciones individuales permiten mantener relaciones y conexiones generadoras de Capital Social. De este modo, tanto el subsistema familia como el subsistema individuos crean, mantienen y/o destruyen relaciones y conexiones con dicho entorno, lo que también configurará Capital Social.

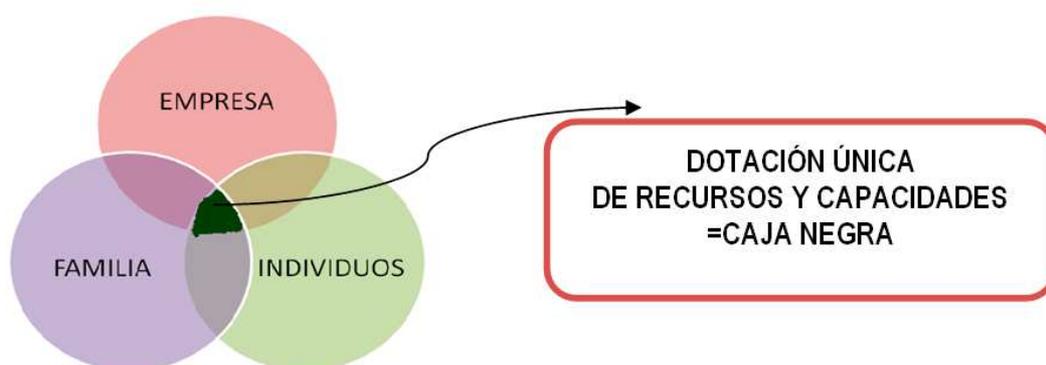
En definitiva, las diferentes perspectivas de sistemas no son excluyentes, sino que cambian el foco de análisis de la empresa familiar como un todo sin posibilidades de división, a un conjunto de subsistemas, los cuales se encuentran en continua interacción con su entorno, del que incorpora inputs y cuyos resultados le afectan. Dichas relaciones e interconexiones serán importantes en la configuración del Capital Social de la Empresa Familiar.

Todo lo expuesto conduce a realizar una diferenciación en este Capital Social atendiendo a su caracterización como recurso individual, o bien como recurso grupal o Capital Social Organizativo, (Leana y Van Buren, 1999). Este último se entiende como aquel que atañe a los empleados de una organización y «se trata de un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la empresa» (Su y Carney, 2013). De este modo, como este trabajo considerará como unidad de análisis, la empresa familiar, se centrará en el análisis del Capital Social Organizativo.

Una vez revisados las distintas perspectivas de *familiness* según diferentes enfoques de sistemas, queda patente que se trata de un concepto difícil de concretar empíricamente (López et al., 2012) lo que ha llevado a su consideración mediante variables Proxy, incluidas en la definición de empresa familiar.

De hecho, hoy en día, no hay estudios que determinen con exactitud por qué está formado *familiness* y realicen una primera medición de los elementos integrados dentro del mismo, constituyendo esta dotación una caja negra desconocida (Pearson et al., 2008), recogida en la figura 1.4., y que constituye un *gap* en la investigación al que este trabajo pretende dar algo de luz. Dicho acercamiento al concepto de *familiness* se realiza desde la perspectiva de Capital Social, analizada a continuación, y siendo la unidad de análisis la Empresa Familiar, considerada un Sistema Abierto en el que todos sus subsistemas interactúan con el entorno con efectos recíprocos entre ellos.

Figura 1.4. Concepto de Familiness



Fuente: elaboración propia.

3.2. Perspectiva del Capital Social: Modelos de Pearson et al., (2008) y Sharma (2008).

El primer análisis sistemático del Capital Social (CS) lo realizó Bourdieu (1980), quien lo definió como «el agregado de los recursos actuales y potenciales que están asociados a la posesión de conexiones duraderas, de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento mutuo o reconocimiento».

Por otro lado, Nahapiet y Ghoshal (1998) definen CS como «la suma de los recursos actuales y potenciales imbuidos dentro, disponibles a través y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social», tal que se encuentra en la estructura interna de un colectivo (Adler y Kwon, 1992). Dicho capital muestra el carácter de esas relaciones sociales organizativas, obtenidas de la orientación hacia las metas colectivas y la confianza compartida por sus

miembros y que se traduce en acciones grupales exitosas conducentes a la creación de valor (Leana y Van Buren, 1999).

No se trata de una definición única sino que hay otras definiciones como las de Arregle et al., (2007) quienes, siguiendo con las aportaciones de Adler y Kwon (2002), definen Capital Social «como el conjunto de relaciones existentes entre individuos y organizaciones que posibilitan la acción y crean valor»; o la de Gordon y Cheah (2014) que consideran al Capital Social como un «modelo de creación de activos valiosos procedente del acceso a recursos a través de las relaciones sociales de un actor». De este modo, se observa una relación entre la dotación de Capital Social de una empresa y el logro de una ventaja competitiva, a través de esa posible creación de valor.

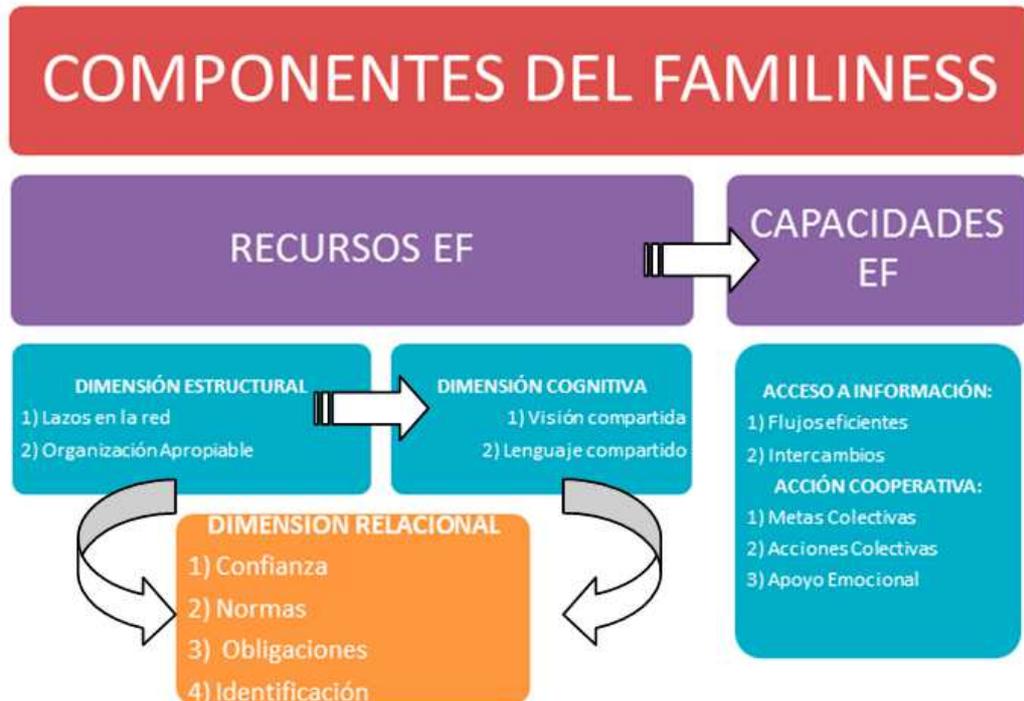
La atención hacia la perspectiva de Capital Social se debe a la consideración dentro del constructo *familiness* de dimensiones asociadas a aspectos sociales y comportamentales de la empresa familiar que no se han resuelto en las diferentes investigaciones en este campo y que son específicos de este tipo de empresas. En esta línea, como se indicó anteriormente, Dyer (2006) considera que son estas variables comportamentales las que definen a la empresa familiar, hasta el punto de que, aunque la propiedad y la gestión se encuentren en manos de una familia⁵, no se pueden considerar criterios suficientes para definir a estas empresas como familiares.

Si bien Arrègle et al., (2007) aplica la teoría del Capital Social para describir mecanismos que describan el efecto de Capital Social Familiar sobre el desarrollo del Capital Social Organizativo, Pearson et al., (2008) se centran en identificar los componentes que configuran el *familiness* desde la perspectiva de Capital Social, al considerar los enfoques de sistemas como insuficientes para vislumbrar los elementos específicos de dicho constructo. Ahora bien, aunque suministran un marco de identificación de recursos y capacidades comportamentales específicos de las empresas familiares (véase figura 1.5.) como posibles dimensiones del

⁵ Esto representa una crítica al Enfoque de Componentes de Chrisman et al., (2005) que considera empresa familiar como aquella en la que la implicación de la familia se pone de manifiesto a través de la propiedad, el gobierno, la gestión y el relevo generacional, sin explicar diferencias en comportamientos.

mismo, tomando en consideración la definición de Capital Social de Nahapiet y Ghoshal (1998), se centran sólo en el interior de la empresa familiar.

Figura 1.5. Perspectiva del Capital Social de Familiness



Fuente: Pearson et al., (2008).

De esta figura se extrae que la empresa familiar es la unidad de análisis, en cuyo interior se configuran una serie de recursos de carácter estructural, cognitivo y relacional. Dichos recursos configuran sus capacidades en términos de acceso a información y determinación de acciones cooperativas. De este modo, esta configuración de recursos y capacidades pueden representar una fuente de ventaja competitiva para ellas, o todo lo contrario.

Pearson et al., (2008) consideran que las familias poseen abundantes lazos o conexiones internas de las que se apropia la empresa familiar, constituyendo, así, su perfil de recursos estructurales, es decir, la **dimensión estructural** de la empresa.

En relación a la **dimensión cognitiva** del modelo de Pearson et al., (2008) ésta incluye «... recursos que suministran representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado entre partes» (Nahapiet y Ghoshal, 1998); «comprende la visión y finalidad compartidas, así como el lenguaje único,

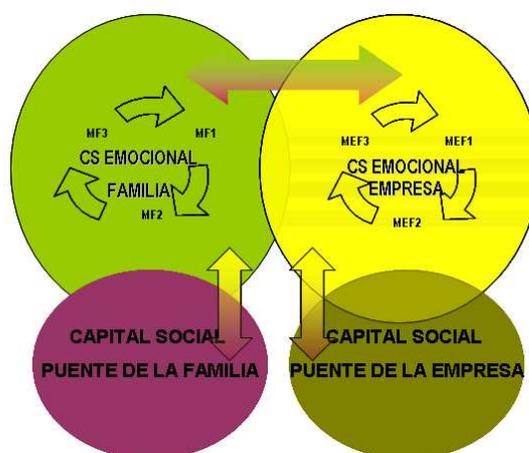
las historias, la cultura de un colectivo que son conocidas y comprendidas por sus miembros, quienes, incluso, lo han interiorizado profundamente». Dicha dimensión permite explicar por qué la continuidad del negocio es importante para la familia (Pearson et al., 2008).

Finalmente, Pearson et al., (2008) consideran que la dimensión estructural y la cognitiva son antecedentes de la **dimensión relacional** del Capital Social. Esta dimensión se considera clave entre los recursos de *familiness* y las capacidades derivadas de estas relaciones, que hace referencia a los recursos derivados de las relaciones personales, incluyendo confianza, normas, obligaciones e identidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Se trata de vínculos personales que crean lazos duraderos entre individuos dentro de un colectivo que influyen en su comportamiento, en aspectos tales como cooperación, confianza, comunicación y compromiso y el establecimiento de objetivos comunes.

Por otro lado, no se puede obviar el trabajo de Sharma (2008) que viene a complementar el contenido del Capital Social de Pearson et al., (2008), ampliando el foco de análisis a las interacciones tanto de la familia como de la empresa familiar con el entorno. En definitiva, viene a profundizar en la importancia de la forma “puente” del Capital Social y la bidireccionalidad (véase figura 1.6.) de los flujos de este Capital entre la familia y la empresa familiar, como crítica a la unidireccionalidad del Capital Social Familiar al Capital Social Organizativo de Arrègle et al., (2007).

Sharma (2008) considera que el Capital Social se descompone, a su vez, en diferentes tipos, según se configure en el seno de la Familia (Capital Social Emocional dentro de la Familia), se desarrolle en el seno de la Empresa Familiar (Capital Social Emocional dentro de la Empresa), sea el resultado de las relaciones de la familia con el entorno (Capital Social Puente de la Familia) o de la empresa familiar con actores externos a la misma. Este último se denomina Capital Social Puente de la Empresa, tal y como se recoge en la figura 1.6.

Figura 1.6. Capital Social de la Familia y la Empresa



Fuente: Sharma (2008).

En la figura anterior, se pone de manifiesto la ampliación que hace Sharma al modelo de Pearson et al., (2008) a través de la consideración cuatro tipos de Capital Social, el Capital Social Emocional de la Familia, el Capital Social Emocional de la Empresa, el Capital Social Puente de la Familia y el Capital Social Puente de la Empresa. Además, destaca la necesidad de atender a la bidireccionalidad de los flujos de capital entre la familia y la empresa que generarán diferentes tipos de *familiness* según la excesiva dependencia que alguno de los sistemas, familia o empresa, tenga sobre el otro. En relación a este modelo, este trabajo considera como unidad de análisis la empresa familiar, considerando los lazos emocionales dentro de la empresa, resultado del impacto que los lazos o emociones dentro de la familia del que se adueña la empresa familiar (Sharma, 2008).

Ahora bien, ninguna de las unidades aquí consideradas, la familia y la empresa familiar, son entes aislados, sino que se encuentran en continua acción recíproca con el entorno. En estas interacciones reciben *inputs* y conceden *outputs* (perspectiva de Sistemas Abiertos, anteriormente considerada) a través de relaciones, creación y acceso a redes, lo que, a su vez, permite o promueve el acceso, la creación y el empleo de recursos y capacidades que podrían configurar la fuente de una ventaja competitiva. Esto lo recoge claramente Sharma (2008) en la figura 1.6., en la que se pone de manifiesto que la familia interacciona con otros

actores externos a ella, configuradores de Capital Social Puente de la Familia, y del mismo modo la empresa también interactúa con el exterior, generando Capital Social Puente de la Empresa, en el que se centra este trabajo de investigación.

En definitiva, se tiene en consideración la definición de *familiness* de Habbershon y Williams (1999), el Enfoque de Sistemas Abiertos para considerar a la empresa familiar y las decisivas contribuciones teóricas de Pearson et al., (2008) y de Sharma (2008) sobre el análisis del *familiness* desde la perspectiva del Capital Social, para avanzar en la investigación sobre su composición y medición y el estudio de su influencia en la estrategia de internacionalización empresarial.

De este modo, una vez revisadas las diferentes conceptualizaciones y perspectivas de análisis del *familiness*, se pasa a profundizar en la extensión teórica aportada por este trabajo de investigación en referencia a los componentes a incluir en la propuesta de medición que se pretende realizar de este constructo.

3.3. Medidas del *familiness*.

Para realizar la mencionada aproximación a la composición del *familiness* desde el enfoque de Sistemas Abiertos y teniendo en cuenta la teoría de *Familiness* desde la perspectiva del Capital Social, se consideran aquellas variables de carácter comportamental resultado de los lazos y relaciones de la familia. Dichas conexiones impregnan a los integrantes de la empresa familiar, al igual que las derivadas de la variedad de relaciones de la empresa familiar con su entorno.

Si bien es cierto que entre los sistemas familia, empresa e individuos fluyen otras formas de capital (humano, financiero y físico), la medición de todos y cada uno de ellos de forma única y directamente observable no es posible, debido a la heterogeneidad de empresas familiares, de comportamientos y de las combinaciones infinitas de recursos y capacidades que se podrían obtener. Por ello, hay que recurrir a otro tipo de instrumentación directamente observable, medidas, algunas de las cuales se recogen en la revisión realizada por Rutherford et al., (2008) de estudios empíricos sobre empresa familiar y rendimiento que se enunció en el capítulo introductorio de este trabajo. Háblese, entre otras, de:

- Propiedad, control, implicación familiar en las operaciones empresariales, así como la presencia de algún miembro familiar como sucesor (McConaughy et al., 1998; Chrisman, Chua y Litz, 2003; Zahra, 2003). Ahora bien, el componente comportamental va implícito en la implicación familiar en las operaciones empresariales, pero no se profundiza en el mismo, ni en qué recursos y capacidades idiosincrásicas son las que crean la combinación de estas variables, ni si configuran una ventaja o desventaja competitiva para la empresa familiar. En definitiva, se trata de cuatro criterios empleados para definir empresa familiar, como se ha analizado en el apartado 1.1. de este trabajo.

- Contar con apellidos similares (Gómez-Mejía et al., 2001; Schulze et al., 2001; Rutherford et al., 2006). Es decir, la presencia entre todos los empleados de la empresa, propietarios, directivos o trabajadores, de varias personas con el mismo apellido se considera una medida de *familiness*. Esta podría considerarse como una medida poco objetiva, imprecisa e incluso confusa, puesto que pueden aparecer personas con el mismo apellido y no tener lazos familiares entre ellos.

- Propiedad, participación en el Consejo de Administración y convergencia con la escala F-PEC que, como ya se ha indicado, mediante las variables de poder, experiencia y cultura, captura diferentes tipos de implicación familiar (Jaskiewicz et al., 2005). Sin embargo, no indican qué recursos y capacidades son las que componen *familiness*.

- Propiedad y autopercepción de empresa familiar como variables relevantes en calidad de *familiness* (Westhead y Howorth, 2006). En este punto, merece la pena destacar que si un propietario y/o directivo define a su empresa como familiar es porque la considera como una empresa de confianza, que ofrece un compromiso imagen y/o reputación más fuertes, en las que se nutre el talento emprendedor, en las que predomina el sentido de la lealtad, del compromiso estratégico a largo plazo, vital en la internacionalización empresarial, porque se siente orgulloso de la tradición familiar y la independencia organizativa. En definitiva, por verdaderas

fortalezas que caracterizan a las empresas familiares (Poutziouris, 2001) y que se han considerado integrantes del constructo *familiness*.

Destacar que la implicación familiar a la que se ha hecho referencia anteriormente simboliza la influencia que la familia tiene sobre el negocio, principalmente, a través de su participación en la propiedad, control y gestión de la empresa familia. Se tratan de variables que no representan directamente ni comportamientos ni dotación de recursos y capacidades únicos de la empresa familiar. En definitiva, variables recurrentes en la definición de empresa familiar sobre todo para diferenciarlas de las no familiares.

Este hecho se debe a la dificultad de aproximarse al constructo *familiness*. De ahí que los investigadores hayan recurrido a otros conceptos más fáciles de observar y medir directamente, como son propiedad y control de la empresa en manos de la familia. Sin embargo, una familia que no tenga la propiedad y/o el control mayoritario de la compañía puede influenciar en la empresa a través de sus comportamientos y considerar a su empresa como empresa familiar.

Por otro lado, que este trabajo se centre en el Capital Social viene fundamentado en que éste puede sustituir a otros recursos, como la escasez de capital humano y financiero gracias a conexiones “superiores”, al igual que puede convertirse en un gran complemento de otras formas de capital, mejorando la eficiencia sobre todo del humano y del físico, al reducir los costes de transacción (Gordon y Cheah, 2014).

Además, a diferencia del capital tangible, las variadas manifestaciones de Capital Social, procedentes de las interacciones entre individuos y/o grupos, se caracterizan por estar adheridas y ser específicas del individuo, difíciles de transferir e intercambiar (Sharma, 2008). Dicho argumento refuerza la importancia de las interacciones del sistema individuo, como recurso intangible, en el análisis de la composición del *familiness*.

3.4. Propuesta de medida de *Familiness*.

Si bien, lo ideal sería analizar todos y cada uno de los componentes que integran *familiness* en cada tipo de empresa familiar, según el criterio empleado en su definición, esto representa una tarea ardua y harto complicada. Por ello,

atendiendo a la llamada de Pearson et al., (2008), Sharma (2008) y Zellweger, Eddleston y Kellermanns (2010) sobre futuras investigaciones, este trabajo propone una medida sobre la composición del *familiness* centrado en el Capital Social (CS), creando tres constructos, Capital Familiar (CF), Capital Social Emocional de la Empresa Familiar (CSE) y Capital Social Puente de la Empresa Familiar (CSP).

3.4.1. Capital Familiar: Identidad y Altruismo Recíproco

El término Capital Familiar (CF) ha sido utilizado en varios estudios de empresa familiar, pero sin existir un consenso en su conceptualización. Así, Kansikas, Laakkonen, Sarpo y Kontinen (2012) definen CF como los recursos creados conjuntamente por los miembros de la familia, mientras que autores como Hoffman et al., (2006) y Hoelscher (2002) lo consideran como una forma de Capital Social. Ahora bien, Hoffman et al. (2006) caracterizan este CS por estar limitado a las relaciones familiares, cuya solidez, frecuencia e historia constituyen el origen de la creación de este CF.

Por otro lado, Hoelscher (2002) considera al CF como un CS más intenso, duradero y de disponibilidad inmediata. Ahora bien, Danes, Stafford, Haynes y Amarapurkar (2009) conceptualizan CF como la banda total de recursos de los miembros de la familia propietaria compuesta por capital humano, capital social y capital financiero.

Su estrecha relación con el capital humano, se pone de manifiesto en la definición de CF de Marjoribanks (2001) quien lo consideró un constructo formado por el capital humano y el capital social de la empresa familiar. Este trabajo considerará al CF como un constructo formado por las variables de Identidad y de Altruismo recíproco que se analizan a continuación.

3.4.1.1. Identidad

En aras de determinar formas en las que el contexto de la empresa familiar es único para la ciencia organizativa, Pearson et al., (2008) consideran la variable latente o constructo *familiness* como revolucionario e importante en la investigación sobre empresa familiar, identificando sus dimensiones desde la perspectiva de Capital Social.

De este modo, en primer lugar, estos autores definen la *dimensión estructural* del *familiness* como las interacciones sociales, incluyendo los modelos y la fortaleza de los lazos entre los miembros de un colectivo. Se incluye en esta dimensión la densidad y conectividad de los lazos sociales, así como la habilidad de los miembros de emplear y reusar sus conexiones sociales que pueden ser “apropiadas” o empleadas para distintas finalidades (Hoffman et al., 2006) en diferentes unidades.

Sin embargo, Carr, Cole, Ring y Blettner (2011) consideran que esta dimensión estructural está formada por el modo en el que la gente puede *percibir* que forma parte de una red de conexiones, tal que existe una interrelación con el capital humano de la organización al considerarse como un medio para acceder a una fuente de información.

Es decir, se trata del capital configurado por personas y por la estructura organizativa de la empresa que, a través de la comunicación, permite generar lazos y vínculos, crear un *sentido de pertenencia*, posibles conductores para acceder a recursos adicionales (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y generar capacidades y procesos organizativos. Estos lazos entre individuos suministran el acceso no sólo a la información sino también a los canales por los que ésta fluye (Adler y Kwon, 2002), y pueden suministrar la estructura para acceder a beneficios adicionales, tales como el apoyo emocional y la identificación con el colectivo (Oh et al., 2006).

Por ello, este trabajo considera que la identificación incluida en la dimensión relacional de Pearson, y resultado de las dimensiones estructural y cognitiva del *familiness* analizadas anteriormente, ayuda a configurar la estructura del *familiness* en la Empresa Familiar, creándose Capital Familiar (CF).

Dicha dimensión, *identidad*, se define como el significado que los miembros de la familia otorgan a la familia para procesos internos de auto confirmación (Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2013) y la declaración central del carácter familiar en un contexto social que repercute, a su vez, en la construcción de esa identidad (Stryker y Burke, 2000). De esta forma, la identidad sirve como instrumento por el cual las organizaciones se definen así mismas además de cómo poder distinguirse de otras (Bingham, Dyer, Smith y Adams, 2011), en este caso

la definición de empresa familiar y cómo diferenciarse de otras empresas familiares y no familiares.

En esta línea, Sundaramurthy y Kreiner (2008) argumentan que la especificidad de la identidad de la familia dentro de la empresa familiar es extremadamente difícil de copiar por las empresas competidoras, por lo que se configura como una parte de la habilidad de la empresa para crear ventaja competitiva. Si esta identidad se utiliza para apoyar a la empresa, entonces se podrá crear y mantener dicha ventaja. Es decir, la *identidad* compartida, se configura como el aspecto más central, duradero y distintivo de un grupo o colectivo (Bingham et al., 2011).

De este modo, Zellweger et al., (2010) analizan cómo el *familiness* puede variar entre empresas recurriendo a la identidad organizativa como dimensión clave del constructo. Además, esa identidad de la empresa familiar captura la percepción que tiene la familia de la empresa, dando respuesta a la pregunta *¿somos una empresa familiar?* y reconociendo directamente aquellas familias que son más proclives a crear *familiness*.

De este modo, se aprecia que una variable de definición de la empresa familiar, al ser subjetiva, puede aportar mucha información sobre el *familiness* existente en la empresa familiar, mientras que otras, como la propiedad y gestión, más objetivas, parecen aportar menos información al respecto.

La relevancia de esta dimensión, identidad, es patente, puesto que numerosos trabajos analizan la importancia de la identidad en la empresa familiar. Así, Zellweger y Kellermanns (2008) suministran unos resultados preliminares que sugieren que la identidad dentro de la empresa familiar explica la varianza significativa del rendimiento empresarial.

Por otro lado, Gómez-Mejía et al., (2007) consideran que esta identidad es importante a la hora de definir objetivos no económicos derivados de los aspectos no financieros de la familia. De este modo, la identidad, la influencia familiar y la perdurabilidad de la dinastía familiar son aspectos clave para cubrir las necesidades afectivas de la familia, poniendo de manifiesto determinados comportamientos que vendrán motivados por aspectos familiares.

Además, esta identidad familiar, de la que se apropia la empresa familiar, influirá en el modo en que ésta se relaciona con sus grupos de interés. Así, Bingham et al., (2011), atendiendo a la orientación de su identidad, clasifican a la empresa familiar en diferentes categorías. De este modo, si la identidad se encuentra *orientada al interés propio*, tales empresas podrían comprometerse en acciones socialmente responsables con grupos de interés para *distinguirse de otras entidades y mantener la legitimidad* (teoría institucional) como actor responsable en un entorno organizativo compartido. Ahora bien, si las empresas adoptan una *orientación relacional* se caracterizan por la preocupación y confianza mutua, observando un sentido de obligación o responsabilidad para ser buenas compañeras de sus grupos de interés externos.

Finalmente, Bingham et al., (2011) señalan que aquellas empresas que presentan una *orientación colectiva* se fundan sobre un sentido del *propósito común*, prestando atención a fomentar el bienestar de la colectividad más amplia. De hecho, las empresas colectivistas ven las relaciones con los grupos de interés como un medio para promover las creencias comunes.

Para llegar a proposiciones similares, Berrone et al., (2012) destacan cómo el propietario de la empresa familiar se encuentra inexorablemente atado a la empresa que normalmente lleva el nombre familiar. Esto provoca que la empresa sea vista por los grupos de interés como una extensión de la familia misma. Internamente, es probable que tenga una influencia significativa no sólo hacia los empleados, sino también hacia otros procesos internos y sobre la calidad de los servicios y productos que suministran (Teal, Upton y Seaman, 2003; Carrigan y Buckley, 2008). Externamente, esto hace que los miembros familiares sean más sensibles a la imagen externa que proyectan a sus clientes, proveedores y otros grupos de interés (Micelotta y Raynard, 2011).

Todos los argumentos expuestos anteriormente apoyan la importancia de la identidad como elemento del *familiness*, en general, y del CF, en particular.

Ahora bien, en la necesidad de incluir variables que representen comportamientos, es necesario recurrir a teorías comportamentales que permitan explicar variaciones entre empresas. Por ello, se recurre a la Teoría del Servidor,

(*Stewardship Theory*), para justificar la importancia del altruismo recíproco como elemento configurador del constructo CF, tal y como se analiza a continuación.

3.4.1.2. La Teoría del Servidor: Altruismo recíproco.

Los investigadores han empleado generalmente la Teoría del Servidor como alternativa a la Teoría de Agencia para explicar la relación entre propietarios y directivos (Vallejo, 2009). Dicha teoría considera que el servidor muestra un comportamiento colectivo, ya que busca alcanzar los objetivos de la organización (por ejemplo la rentabilidad de la empresa), antes que los suyos propios. Un servidor protege y maximiza la riqueza de los accionistas mediante el desempeño empresarial porque, al hacerlo, su funciones de utilidad se maximizan (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997).

Por tanto, extrapolando a la empresa familiar, dicha teoría considera que los miembros de la familia son servidores de sus organizaciones, lo que les permite estar motivados para alcanzar las metas organizativas y maximizar el desarrollo empresarial alcanzando objetivos tales como el crecimiento de las ventas y la rentabilidad. De este modo, la familia constituye un recurso de la empresa familiar considerando a los miembros de la organización como colectivistas, a favor de la organización y en los que se puede confiar (Davis et al., 1997). Unos fuertes vínculos incentivan a los miembros de la familia a actuar como *stewards* y crear las condiciones que conducen a un comportamiento ético en la familia y, por apropiación, en la empresa familiar.

Este carácter servicial se materializa en este tipo de empresa (Zahra, 2003) en el ***altruismo recíproco***, a través de una mayor dedicación de sus miembros a la empresa y la creencia de que tienen una responsabilidad familiar común para que el negocio prospere (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001). Así, la devoción que la empresa familiar dedica a los empleados, la familia espera que sea recíproca, tal que una fuerza de trabajo dedicada y motivada se configura como un recurso intangible inimitable para dichas empresas (Miller, Lee, Chang y Le Breton-Miller, 2009).

De hecho, el altruismo convierte a los empleados de la empresa como «propietarios de hecho de la misma» y destaca cómo el empleo enlaza directamente su bienestar con el rendimiento de la empresa (Schulze, Lubatkin y

Dino, 2003). Dichos autores subrayan como este *altruismo* permite a las empresas acumular su Capital Social minimizando la necesidad de incurrir en costes de agencia, considerándose en la investigación como un constructo emocional específico de la empresa familiar (Berrone et al., 2012)

Ahora bien, como se ha indicado ya en este capítulo, las empresas familiares constituyen un conjunto heterogéneo, con diferentes grados de implicación familiar, con diferentes grados de altruismo y, por ende, con distintos niveles de cohesión y fortaleza en los lazos entre miembros familiares (Lansberg y Astrachan, 1994). De este modo, en las empresas familiares con un alto nivel de altruismo, se espera que haya altos niveles de comunicación y cooperación (Daily y Dollinger, 1992; Simon, 1993), tal que, siguiendo la teoría del servidor, se refuerce la interdependencia de los miembros familiares y la fortaleza de los lazos familiares (Corbetta y Salvato, 2004). Simultáneamente, se fortalece la identificación de los miembros familiares con la familia y la empresa familiar y se anima a sus miembros a posicionar los objetivos de la empresa por delante de los suyos propios (Zahra, 2003).

Por el contrario, cuando el nivel de altruismo es bajo, el interés propio precede a los intereses de la empresa familiar, aumentando la probabilidad de comportamientos oportunistas y, por tanto, de que se generen conflictos dentro de la empresa (Eddleston y Kellermanns, 2007). Se aprecia, pues, como el altruismo también es considerado como generador de resultados negativos dentro de la empresa familiar.

Efectivamente, autores como Cruz et al., (2012) consideran que las empresas familiares, a menudo, emplean ineficientemente sus recursos debido a la conservación de su riqueza socioemocional, la cual es el resultado de su propia naturaleza, caracterizada por un amplia gama de emociones y lazos interpersonales (Schepers, Voordeckers, Steijvers y Laveren, 2014).

Por otro lado, Dyer (2006) destaca que la existencia de altruismo en el seno de las empresas familiares hace delicado reducir los costes de agencia por la dificultad de controlar de forma efectiva a los miembros de la familia que trabajan en ella. El tratar a las personas por lo que son y no por lo que hacen es un valor angular en las empresas familiares (Schulze, Lubatkin, Dino, y Buchholtz, 2001)

que suele derivar en aspectos limitadores de su desarrollo, como pueden ser prácticas de nepotismo (Mitter et al., 2014).

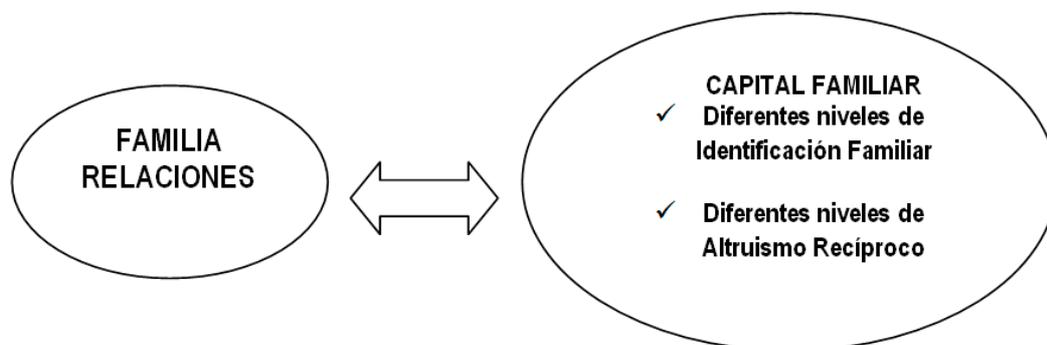
Sin embargo, la falta de altruismo puede hacer peligrar los lazos familiares y dañar la toma de decisiones y la comunicación dentro de la familia (Gersick et al., 1997; Lubatkin et al., 2005). De hecho, este *altruismo recíproco* entre los miembros de la familia podría explicar por qué en algunas empresas familiares los miembros son capaces de trabajar juntos exitosamente y dirigir un negocio, mientras que en otras éstos están cargados de resentimiento y se creen con tantos derechos que dan lugar al deterioro del desarrollo empresarial (Kellermanns y Eddleston, 2004).

En este trabajo, se considera que el lado positivo del altruismo es clave para que exista lealtad, interdependencia y compromiso con la empresa familiar materializados en la convergencia de objetivos y la prosperidad de la empresa a largo plazo (Ward, 1987), influyendo, a priori, de forma positiva en la creación de Capital Familiar. Por otro lado, la falta de altruismo puede generar conflictos en el seno de la empresa familiar, así como ineficiencia en el empleo de recursos, influyendo de forma negativa en el Capital Familiar.

De este modo, esta variable se considera como dimensión relevante en el constructo CF, cuya influencia, positiva, negativa o neutra en el mismo se intenta analizar en este trabajo.

De todo lo expuesto anteriormente, en la figura 1.7. se detallan las dimensiones configuradoras del CF en este trabajo de investigación.

Figura 1.7. Composición del Capital Familiar (CF)



Fuente: elaboración propia.

Por tanto, como se ha indicado, la composición del CF está basada en dos dimensiones (identidad y altruismo recíproco) cuyos aspectos positivos constituirán, a priori, la dimensión positiva del CF, contribuyendo a la obtención de una ventaja competitiva respecto a aquellas empresas familiares que presenten niveles débiles de este tipo de Capital, o incluso, sobre las empresas no familiares (Danes et al., 2009).

Ahora bien, no se puede obviar que la fuerte identificación con el grupo puede bloquear y estancar el desarrollo de la empresa familiar mediante la hostilidad hacia ideas e incorporación de personas externas a la familia, dando lugar a prácticas de nepotismo, falta de profesionalización y escasez de talento. Sin olvidar los posibles conflictos entre miembros familiares (Arrègle y Mari, 2010) que se minimizarían con la presencia de altruismo en la organización (Eddleston y Kellermanns, 2007).

Estos aspectos configurarían el lado más negativo del Capital Familiar que podría influir en las estructuras de propiedad y gestión, en el nivel de profesionalización y, por tanto, en el desarrollo estratégico de la empresa familiar.

Esta perspectiva del servidor, materializada a través del altruismo, se espera sea de especial relevancia, influyendo en la participación de los miembros familiares en el proceso de decisión estratégica de la empresa familiar, en general, y en su internacionalización, en particular, ya que los fuertes lazos, la confianza, el sentido de lealtad y responsabilidad asociados al altruismo (Kepner, 1991) debería promover un proceso estratégico participativo.

Lo que es más, Zahra (2003) argumenta que el altruismo anima a los miembros familiares a «trabajar juntos en la definición de la misión de la empresa, diseñar su estrategia y desarrollar caminos efectivos para conseguir sus objetivos».

Este trabajo propone que el CF también es una variable continua (al igual que *familiness*) según se encuentre, en mayor o menor medida, enraizado en los lazos familiares. Además, el CF intensamente enraizado en los mencionados lazos podría tener, a priori, un efecto positivo en el Capital Social Emocional de la

Empresa Familiar (CSE) y sobre el Capital Social Puente de la Empresa Familiar (CSP), constructos que se pasan a analizar en los siguientes epígrafes.

3.4.2. *Capital Social Emocional: Objetivos Compartidos y Orientación a largo plazo.*

En la literatura hay escasez de trabajos que analicen el Capital Social Emocional y menos aún con esta terminología. Así, Arrègle et al., (2007) analizan la formación del Capital Social de la Empresa Familiar a partir del Capital Social de la Familia que, aplicando la teoría institucional, lo considera el resultado de prácticas isomórficas de la empresa en relación a la institución “familia”. Por otro lado, Castillo, Esperanza y Smida (2013) tratan de componer el Capital Social Organizativo a través de variables individuales, considerando el apego a la empresa, pero sólo a nivel individual. Por ello, este trabajo parte de las consideraciones de Pearson et al., (2008) al considerar que las interacciones entre los individuos que integran la empresa familiar aporta “significado” a ésta y las de Sharma (2008) que sí hace referencia explícita al Capital Social Emocional de la Empresa Familiar. Éste se define como los activos intangibles que obtiene la empresa familiar como resultado de las interacciones entre los miembros que la componen y siempre a nivel interno. Este trabajo considera al Capital Social Emocional de la empresa familiar como un constructor integrado por dos dimensiones: *objetivos compartidos* por los miembros que configuran la empresa familiar y la *orientación a largo plazo* de este tipo de empresas. Ambos se analizan a continuación.

3.4.2.1. *Objetivos Compartidos*

Si bien son muchos los estudios sobre los objetivos económicos y no económicos presentes en la empresa familiar (Cyert y March, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Argota y Greve, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008) incluso como criterio diferenciador entre empresas familiares y no familiares (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012), hay una escasez de trabajos en la literatura que se centren en la importancia de que esos objetivos sean compartidos por todos los miembros, familiares y no familiares, de la empresa.

Partiendo de la comprensión compartida de la misión de la empresa por parte de los miembros familiares a la que hace referencia Zahra (2003), ésta se

configura como un mecanismo de *vinculación emocional* que permite aumentar la comunicación y compartir e integrar las ideas (Tsai y Ghoshal, 1998) y que ha de estar presente en la unidad familiar, tal que se pueda emplear en la empresa familiar. Cuando sus miembros aceptan una responsabilidad conjunta y objetivos comunes, es más probable que las estrategias empresariales sean más efectivas (Ensley y Pearson, 2005).

En esta línea, Dyer (2006) destaca que si los lazos familiares animan a todos los agentes integrantes de la empresa familiar a tener objetivos y valores comunes, “el efecto de la familia” podría conducir a unos costes de agencia reducidos. Ahora bien, si, por el contrario, los miembros familiares presentan metas distintas para la familia y para la empresa, se crearán incentivos para que una minoría de propietarios familiares se comporten de forma oportunista. Por ello, aquellas familias que abrazan una orientación colectivista están basadas en un sentido de finalidad o propósito común, prestando especial atención al beneficio de un colectivo mayor que, en este caso, es la empresa familiar (Bingham et al., 2011).

En esta línea, se ha demostrado que los miembros familiares están más comprometidos con sus organizaciones, las cuales experimentan mayores expectativas de desarrollo, que los miembros de las empresas no familiares (Beehr et al., 1997).

De hecho, se ha llegado a proponer que una elevada implicación de los miembros familiares, fomentada por su carácter servicial, crea un sentido de propiedad psicológica que motiva a la familia a comportarse y actuar en el mejor interés para la empresa (Zahra, 2003; Salvato, 2004; Eddleston y Kellermanns, 2007). Siguiendo la visión de Eddleston y Kellermanns (2007), centrada en el altruismo recíproco, éste se considera fundamental para la búsqueda de los objetivos colectivos, tal que los miembros se auto-controlan y consideran el efecto que sus acciones tienen en la empresa (Corbetta y Salvato, 2004; Kellermanns y Eddleston, 2004, 2007). Todo ello influiría en la reducción del riesgo de oportunismo, el fomento de la confianza y la promoción de la cooperación (Peng y Beamish, 2014) problemas que hay que eliminar debido a que podrían reducir los beneficios de la empresa, mermar su crecimiento y, por ende, hacer peligrar su supervivencia a largo plazo (Lester, Maheshwari y McLain, 2013).

Ahora bien, los objetivos de las empresas familiares suelen ser múltiples, complejos y con distintas prioridades, sobre todo con una mayor propensión a incluir objetivos no económicos, ya que se persigue crear valor a través de las distintas generaciones (Chrisman et al., 2003). Se encontrarán, por tanto, en este tipo de empresa objetivos económicos y no económicos según estén relacionados con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la penetración en el mercado o con aspectos sociales como mejorar la imagen de la empresa, alcanzar mayor fidelidad de clientes, autonomía en el empleo y crear puestos de trabajo para los miembros familiares, entre otros. Se habla, pues, de aspectos no financieros que Gómez-Mejía et al., (2007) consideran como riqueza socioemocional (SEW).

Por ello, diferentes estudios analizan las metas no económico-financieras de la familia, destacando: autonomía y control (Ward, 1997; Olson et al., 2003); la cohesión, el apoyo y la lealtad de la familia (Sorenson, 1999); armonía, pertenencia y relaciones de confianza (Sharma y Manikutty, 2005); orgullo (Zellweger y Nason, 2008), así como reconocimiento del apellido familiar, respecto, estatus y benevolencia con la comunidad (Tagiuri y Davis, 1992); seguridad y protección, creación de empleo para los miembros familiares y la supervivencia a largo plazo de la empresa en manos de la familia. En definitiva, objetivos de creación de valor específicos de la empresa familiar (Mignon y Mahmoud-Jouini, 2014), que en la medida en que puedan ser compartidos por los miembros de la empresa redundará en una mayor dotación de Capital Socioemocional.

Los objetivos compartidos hacen que la familia y la empresa se fundan para crear un entendimiento colectivo, lo que requiere una colaboración sostenida para conseguir metas familiares (económicas y no económicas) a largo plazo.

En definitiva, la creación de Capital Social Emocional (CSE) dentro de la Empresa Familiar se fundamenta en el nacimiento y fortalecimiento de lazos emocionales que actúan de estímulo, de apoyo, para definir objetivos comunes a compartir por todos los integrantes de la empresa, fruto de su *orientación a largo plazo*, característica cultural de este tipo de empresas (Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Esta orientación implica una menor presión para conseguir resultados a corto plazo y más atención para asegurar la longevidad o supervivencia del

negocio (Dunn, 1995), características distintivas de las empresas familiares, tal y como se analiza a continuación.

3.4.2.2. Orientación a largo plazo

La literatura sobre empresa familiar afirma que la cultura de este tipo de empresa tiene un fuerte efecto en el establecimiento de objetivos, en la estrategia y en el rendimiento, ya que los valores de la familia, por apropiación, se transfieren a la empresa familiar (Brice y Richardson, 2009).

De hecho, las empresas familiares pueden sólo asegurar la continuidad de la misma alcanzando “un sueño común”, es decir, una visión de futuro que abrace las aspiraciones tanto de las generaciones más longevas como de las más jóvenes, así como las de sus predecesores, tal que sea capaz de generar la energía y el entusiasmo que la familia necesita para asegurar la supervivencia de la empresa (Vallejo y Langa, 2010)

Por tanto, se aprecia que un rasgo cultural de las empresas familiares es su orientación a largo plazo (Zahra et al., 2004) configurándose como una de las características competitivas de este tipo de empresas (Basco, 2010) al no requerir la obtención de resultados o rendimientos a corto plazo, y estar fundamentadas, sobre todo, en aspectos no financieros, decisiones dirigidas por la dotación socioemocional de la empresa (Berrone et al., 2012).

De hecho, Danes et al., (2009) concluyen que en el largo plazo, el Capital Social Familiar contribuye, en mayor medida que la combinación del humano y el financiero, en la percepción de éxito de la empresa. Una explicación a este argumento puede estar en el lado positivo del CF, el cual, como se ha indicado a lo largo del capítulo, fomenta la lealtad, la comunicación, el compromiso y la dedicación de los miembros de la empresa familiar. De este modo, va a propiciar que los miembros de la empresa familiar trabajen para alcanzar los objetivos de la organización.

Este esfuerzo y resultado colectivo derivan en una visión compartida y sirve para minimizar los comportamientos oportunistas e individualistas (Ouchi, 1980) que existirían como resultado de los efectos negativos del Capital Familiar.

Esta temporalidad a largo plazo, se pone de manifiesto en la presencia de *capital paciente*, que hace referencia a las inversiones que las empresas familiares realizan para conseguir estrategias objetivas a largo como puede ser la internacionalización. Además, también se refleja esta temporalidad y visión compartida en el *capital de supervivencia* que, si bien, no es objeto de análisis en este trabajo, caracterizan a las empresas familiares. Este último representa los recursos personales acumulados que los miembros familiares están deseando prestar o compartir para el beneficio de la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003).

Por tanto, se aprecia que el CF, al que se hacía referencia anteriormente, se encuentra integrado dentro de este capital de supervivencia, que, con la orientación a largo plazo, dará lugar a mayores recompensas económicas.

Efectivamente, se considera que esta variable, orientación a largo plazo, formaría parte de la **dimensión cognitiva** del modelo de Pearson et al., (2008) que incluye «...recursos que suministran representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado entre partes» (Nahapiet y Ghoshal, 1998); «comprende la visión y finalidad compartidas, así como el lenguaje único, las historias, la cultura de un colectivo que son conocidas y comprendidas por sus miembros, quienes, incluso, lo han interiorizado profundamente».

Sin embargo, el tipo de cultura organizativa de la empresa familiar también presenta aspectos negativos como puede ser su resistencia al cambio, entorpeciendo la implantación de ideas nuevas y creativas procedentes de fuera de la familia, lo que podría influir en el desarrollo de estrategias tales como la internacionalización (Basly, 2007)

Este trabajo, considera esta orientación a largo plazo como elemento configurador de la dimensión cognitiva del *familiness* de la empresa familiar, puesto que suministran representaciones compartidas y sistemas de significado entre miembros de la empresa familiar. Estas representaciones compartidas generan vínculos personales que derivan en lazos duraderos entre individuos dentro de un colectivo, en este caso la empresa familiar, y que influyen en su comportamiento, en aspectos como el grado de cooperación, confianza, comunicación, compromiso y en el establecimiento de objetivos comunes que, en las empresas familiares, vendrán marcados por su orientación a largo plazo.

Por último, destacar que esta visión u orientación a largo plazo no se localiza sólo dentro de este tipo de empresa, sino que influye en la configuración de los lazos y conexiones con su entorno, como sistema abierto que se ha considerado, principalmente, a través del desarrollo de relaciones duraderas con clientes, proveedores, instituciones de mercado, como las financieras, con las Administraciones Públicas, entre otras, (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, y Vandemaele, 2011), interviniendo en la determinación de sus relaciones externas y, por tanto, en su CSP, que se analiza a continuación.

3.4.3. Capital Social Puente: Orientación al Mercado y Relaciones con Grupos de interés (Stakeholders).

Como se ha expuesto anteriormente, el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar podría construir relaciones más efectivas con proveedores, clientes y organizaciones de apoyo (*stakeholders*) tal que le permita obtener recursos de esas redes o conexiones (Sirmon y Hitt, 2003), creando de este modo un Capital Social Puente (Externo) al que este trabajo intentará aproximarse mediante las dimensiones *orientación al mercado y relaciones con stakeholders*.

Este Capital Social Puente (CSP) es un tipo de capital centrado en los vínculos externos, directos e indirectos, de un actor, bien sea un individuo, un grupo o una organización, con otros actores más allá del colectivo inmediato; hablese de la relación que el padre de familia tiene con propietarios y/o miembros de otras empresas competidoras, hablese de la amistad que uno de los hijos tiene con el director de una empresa competidora, entre otros. Vínculos, todos ellos, que facilitan la consecución de objetivos al actuar de “puente” entre el actor principal y otros recursos como acceso a capital, a información y a mercados, posibilitando la identificación de oportunidades productivas y obtención de consejos y oportunidades sobre operaciones empresariales (Lester y Canella, 2006), negociaciones adecuadas y el posicionamiento en términos de poder e influencia (Burt, 1997). Ese trabajo medirá este CSP a través de las dimensiones *orientación al mercado y los recursos derivados de la relaciones con los grupos de interés (stakeholders)*.

3.4.3.1. Orientación al mercado

La orientación a largo plazo se podría materializar en una *orientación al mercado* la cual, a su vez, permitiría la cooperación entre grupos, superar las desigualdades y apoyar los comportamientos tolerantes (Wirwa, 2014). La orientación al mercado también se puede considerar como un rasgo cultural de la empresa familiar. Rasgo que lleva a directivos y empleados de la empresa familiar a asumir y compartir una cultura conducente a suministrar un valor superior a los clientes, ya que éste se reconoce como un factor clave para maximizar el beneficio a largo plazo y para la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007).

Dicha dimensión, orientación al mercado, se materializa en las empresas familiares por su elevado interés por la calidad, por satisfacer al cliente y por conseguir y mantener una buena imagen en el entorno donde actúa, siendo sus principales resultados: la mejora de la calidad de sus productos y la búsqueda continua de la satisfacción del cliente (Tokarczyk, et al., 2007), confiriéndole una buena reputación, recurso que puede conducir a obtener una ventaja competitiva.

Ahora bien, en este sentido, se considerarán dentro de esta dimensión las relaciones que la empresa familiar mantiene con clientes y proveedores consagrados, puesto que las empresas familiares cuentan, a menudo, con clientes y proveedores que podrían ser considerados casi como miembros de la familia (Berrone et al., 2012).

Por otro lado, aquellas empresas que se caracterizan por tener un nivel alto de Capital Social están deseando abrir nuevas formas de operar en el mercado. El Capital Social ayuda a reducir los costes de búsqueda de información, porque ésta se consigue a través de relaciones dentro de las redes de trabajo (Wirwa, 2014), además de ser capaz de detectar oportunidades de negocio, lo que puede favorecer su supervivencia a largo plazo, objetivo clave en las empresas familiares. De hecho, el emprendedor o fundador de la empresa es capaz de hacer una foto de la situación del mercado y trabajar para que la empresa se ajuste a sus requerimientos (Lester et al., 2013).

Es decir, la cultura de orientación al mercado impulsa comportamientos que influyen en el establecimiento de la orientación estratégica de la organización

(Tokarczyk, et al., 2007). Estos autores destacan, lo que este trabajo considera aún más importante, que esa orientación al mercado pretende ser el espejo de las cualidades que caracterizan el *familiness*, recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar, para crear valor al consumidor y beneficios adicionales como pueden ser el fomento de las relaciones de confianza con los consumidores o clientes, flexibilidad en los procesos de toma de decisiones, eficiencia de los grupos de interés, entre otros.

En definitiva, se creará *Capital Social Puente de la Empresa Familiar (CSP)* que, para convertirse en fuente de ventaja competitiva a largo plazo, requiere ser transferido y gestionado de forma eficiente (Steier, 2001) y que formará parte determinante del constructo *familiness*. Además, este *familiness*, como dotación de recursos y capacidades distintivas de la empresa familiar, cuando es gestionado de forma eficiente puede generar riqueza para este tipo de empresa (Chrisman et al., 2003).

En este punto, hay que destacar la importancia del altruismo recíproco, integrador del Capital Familiar en este trabajo, del que se podría apropiarse la empresa familiar, tal que esos vínculos recíprocos no son exclusivos entre miembros familiares sino que, probablemente, se extenderán a un amplio grupo de demarcaciones, tales como clientes y proveedores, que podrían ser percibidos, o realmente lo son, como miembros de la familia y, por tanto, comprometidos no sólo con sus objetivos empresariales, sino también con los de las empresas familiares con las que se relacionan (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía y Larrazakintana, 2010). Por ello, se considera relevante incluir los recursos relacionales derivados de las relaciones con los *stakeholders* en la composición de *familiness*, en general, y en el *Capital Social Puente de la Empresa Familiar*, en particular.

3.4.3.2. Relaciones con Grupos de interés (*Stakeholders*).

Siguiendo a Berrone et al., (2010; 2012), es probable que los lazos de parentesco familiares engendren también fuertes lazos sociales con la comunidad en su conjunto. Se trata de empresas que se encuentran fuertemente imbuidas en sus comunidades y, a menudo, fundan asociaciones, son patrocinadores de actividades valiosas para la comunidad, tales como beneficencia, actividades o eventos especiales, equipos deportivos locales, entre otras, siendo las principales

razones, el altruismo y/o la satisfacción de conseguir reconocimiento por la realización de acciones solidarias y generosas.

Además, en el caso de la empresa familiar, el realizar algún tipo de acción social en la comunidad en la que se encuentra inmersa, implica desarrollar una serie de valores que impregnarán tanto a la unidad familiar como a los miembros de la unidad empresarial. Es decir, estas organizaciones llevan a cabo actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa movidas por el deseo de conseguir el bienestar de todos los que la rodean, aún incluso si no hay ganancias económicas transaccionales en hacer esto (Brickson, 2005, 2007).

Las familias cuentan con ventajas únicas en desarrollar Capital Social Puente entre ellas y los grupos de interés de la empresa familiar (Cabrera y Olivares, 2012), por lo que éstas serán abordadas por este trabajo, constituyendo, pues, la **dimensión relacional** del *familiness*. A menudo, las empresas familiares llevan a cabo actuaciones socialmente responsables más allá de los requerimientos legales. Se trata de relaciones con la comunidad local generadoras de capital social, además de respuestas institucionales promotoras de supervivencia y creación de prestigio en la empresa familiar (Le Breton y Miller, 2013).

Por todo ello, se aprecia que tanto la familia como la empresa son dos fuentes generadoras de networking que se superponen para el beneficio de la empresa; ventajas en términos de marca y reputación; ventajas en términos de valor emocional y financiero, ya que la familia puede tener activos de ambos tipos susceptibles de ser usados para ayudar a la empresa (Dyer, 2006⁶). Este solapamiento facilita el intercambio de recursos entre ellas, creando activos intangibles, motivando a los empleados, así como, fortaleciendo las relaciones con diferentes grupos de interés y el aprendizaje interorganizativo (Bueno, Salmador y Rodríguez, 2008). Ahora bien, no se puede olvidar que se trata de un recurso que puede presentar carácter facilitador o limitador de las decisiones estratégicas, como puede ser el desarrollar o no una estrategia internacional.

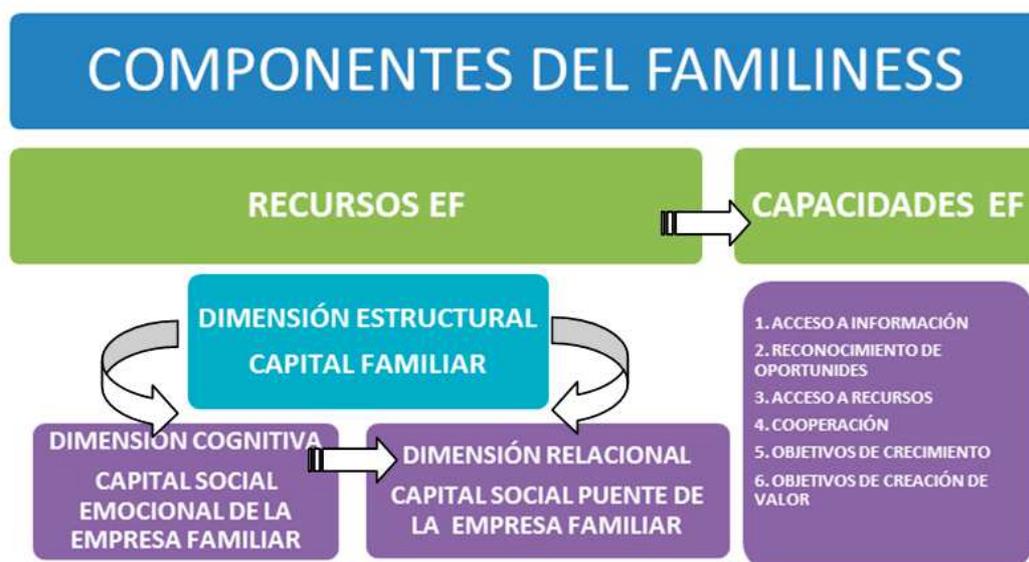
En definitiva, el capital social de una familia y el capital social de la empresa familiar están interconectados inexorablemente, ya que, normalmente, la familia tiene habilidad para acumular su estructura y beneficiar a la organización a través

⁶ Recogido en Tàpies (2011)

de confianza relacional y sentimientos de proximidad y solidaridad interpersonal (Berrone et al., 2012), transferencias de información y recursos de una estructura a otra (Carr et al., 2011), que es lo que Pearson et al., (2008) denominan “organización apropiable”, puesto que la empresa familiar utiliza los capitales creados en la familia, como el Capital Familiar, para conseguir sus objetivos.

Por tanto, la extensión teórica que intenta aportar este trabajo a las contribuciones de los trabajos de Pearson et al., (2008) y Sharma (2008) se recoge en la figura 1.8.

Figura 1.8. Extensión teórica que intentar aportar este trabajo a la composición de Familiness desde la perspectiva de Capital Social.



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, se aprecia que los tres tipos de capital considerados como elementos integradores del *familiness*: CF, CSE y CSP son de especial relevancia para poder medir la composición de *familiness* y estimar la influencia de este constructo en el proceso de internacionalización de las empresas, tal y como se recoge en la tabla 1.1.

Tabla 1.0.1. Dimensiones integradoras del Familiness desde la Perspectiva del Capital Social y la empresa como Sistema Abierto.

FAMILINESS	
CONSTRUCTOS	DIMENSIONES
CAPITAL FAMILIAR	Identificación de los miembros familiares con la Empresa Familiar
	Altruismo recíproco
CAPITAL SOCIAL EMOCIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR	Objetivos, económicos y no económicos, compartidos
	Orientación a largo plazo
CAPITAL SOCIAL PUENTE DE LA EMPRESA FAMILIAR	Orientación al Mercado
	Relaciones con los grupos de interés (stakeholders).

Fuente: elaboración propia.

Es evidente que se habla de un activo idiosincrásico configurador de los comportamientos de las Empresas Familiares que afecta a su desarrollo estratégico, en general, y a su estrategia de internacionalización, en particular.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

Los objetivos establecidos para este capítulo son, en primer lugar, extraer las principales motivaciones que llevan a las empresas a internacionalizarse, destacando los principales enfoques, paradigmas y teorías que estudian la estrategia de internacionalización empresarial. Y, en segundo lugar, se estudiará el compromiso adquirido en el desarrollo de las actividades internacionales a través del modo de entrada seleccionado por las empresas. Para ello, se realizará una revisión de la literatura sobre la estrategia de internacionalización empresarial.

1. MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Son muchas las teorías que se ocupan de la internacionalización empresarial en la literatura y no se puede afirmar que unas sean mejores que otras, sino que todas ellas se complementan (Villareal, 2010), ya que cada una surge de un punto de partida diferente, sin poder proceder a su comparación.

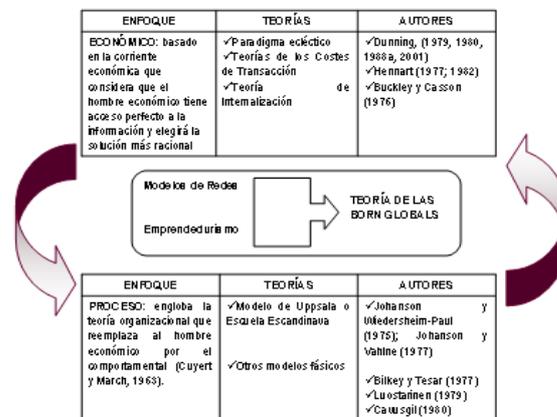
En la misma línea, otros estudios recientes recomiendan aplicar un enfoque holístico para explicar la internacionalización debido a que no existe una única teoría que pueda explicar completamente decisiones de emprendimiento como puede ser el convertirse en una empresa internacional (Crick y Spence, 2005).

Por ello, a pesar de que en el análisis de la internacionalización empresarial, no se debería obviar la relevancia de las Teorías del Comercio Internacional en el origen de dicha Internacionalización desde una perspectiva macroeconómica, destacando las ventajas de localización (Galán y González Benito, 2001) y la competitividad como factores clave para el desarrollo de actividades internacionales, este trabajo se centrará en aquellas teorías, enfoques y paradigmas que analizan la Internacionalización desde un punto de vista empresarial.

Además, se completarán con otros enfoques que, no siendo exclusivos para la internacionalización, en los últimos años están aplicándose en el estudio de esta estrategia, como son la Teoría Institucional y el Enfoque de Recursos y Capacidades.

De este modo, este trabajo parte de la clasificación de Andersson (2000), centrada en el ámbito microeconómico, que diferencia dos enfoques claros para clasificar las Teorías de Internacionalización, el económico y el de proceso, siendo el puente entre ambos la Teoría de Redes (Johanson y Mattsson, 1988) y la Teoría de las Empresas *Born-Globals* (Aldrich y Zimmer, 1986; Stevenson, 1983; Stevenson y Jarrillo, 1990), tal y como recoge la figura 2.1.

Figura 2.1. Teorías de Internacionalización Empresarial siguiendo a Andersson (2000).



Fuente: Andersson (2000).

Sin embargo, no todos estos enfoques son de aplicación para analizar la influencia de *familiness* en la internacionalización empresarial, por lo que, una vez realizada la revisión general de la literatura, se seleccionarán aquellos más relevantes para su consecución.

1.1. La Internacionalización Empresarial desde el Enfoque Económico

Como ruptura del supuesto de competencia perfecta de las Teorías de Comercio Internacional surgen diversos enfoques teóricos que abordan la internacionalización dentro del ámbito de la competencia imperfecta, entre los que destacan: 1) Las Teorías de la Organización Industrial, Ventaja Monopolística y Rivalidad Competitiva; 2) La Teoría de la Internalización y 3) El Paradigma Ecléctico de Dunning, que se analizan a continuación

1.1.1. Teorías del Ámbito de Competencia Imperfecta

Como ruptura del supuesto de Competencia Perfecta de las Teorías de Comercio Internacional surgen otras que abordan la Internacionalización dentro del ámbito de Competencia Imperfecta, entre las que destacan: 1) Las Teorías de la Organización Industrial, Ventaja Monopolística y Rivalidad Competitiva; 2) La Teoría de Internalización y 3) El Paradigma Ecléctico de Dunning, que se analizan a continuación.

1.1.1.1. Teorías de la Organización Industrial, Ventaja Monopolística y Rivalidad Competitiva.

Respecto a las Teorías de la Organización Industrial, Ventaja Monopolística y Rivalidad Competitiva destacar que todas ellas parten de la tesis de Hymer (1960), publicada en 1976, y se completan con las interpretaciones de Knickerbocker (1973).

Se trata de un conjunto de teorías centradas en el ámbito de competencia imperfecta que tratan de cubrir la laguna explicativa derivada de la asunción por parte de las Teorías de Comercio Internacional de la perfección de los mercados, considerando la Inversión Directa en el Extranjero (IDE) como respuesta a la existencia de imperfecciones de mercado ante la presencia de rasgos monopolísticos u oligopolísticos en un determinado sector de actividad.

Ahora bien, la principal diferencia entre ellas radica en la interpretación de esta IDE. Así, Hymer (1960) fue el primer autor que observó el comportamiento monopolístico de la empresa a la hora de realizar IDE gracias, sobre todo, a ventajas en economías de escala, ventajas absolutas en costes, y ventajas de diferenciación del producto, en definitiva, *ventajas en propiedad*. Aunque estas ventajas se podrían explotar siguiendo diferentes fórmulas de expansión internacional, la empresa responde jerárquicamente a la ineficiencia de los mercados internacionales para la realización de determinadas transacciones (López, 1996).

Por otro lado, las teorías oligopolísticas de Knickerbocker (1973) consideran que la IDE es el resultado de movimientos de acción-reacción (resultados de estrategias defensivas) que llevan a cabo las empresas integrantes de un oligopolio para *evitar perder cuota de mercado*.

Tanto Hymer (1960) como Knickerbocker (1973) consideran por primera vez la IDE como una decisión estratégica de producir un bien o servicio en un mercado extranjero, en la que el inversor quiere *controlar* esta inversión por diferentes motivos. En primer lugar, para eliminar la competencia entre la empresa extranjera y las locales; en segundo lugar, para diversificar hacia ramas de actividad *más* generadoras de *beneficio* y, en tercer lugar, para apropiarse plenamente de los beneficios generados por ciertas capacidades y habilidades

empresariales vinculadas, sobre todo, al producto o al proceso de innovación de la empresa (Fuentes, 2006).

Aunque las citadas teorías están referidas a empresas de grandes dimensiones, trabajos empíricos posteriores (Calof, 1993; Wolff y Pett, 2000; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Poff, Heriot y Campbell, 2008) basados en pequeñas, medianas e, incluso, micro empresas, han demostrado que los motivos que llevan a estas compañías a internacionalizarse no se relacionan, en todos los casos, con el tamaño.

Se puede concluir que esta teoría fundamenta la existencia de las empresas multinacionales en la ventaja competitiva que obtienen desarrollando ellas mismas las transacciones del mercado, lo que las conduce a crear barreras de entrada a nuevos rivales, eliminando, pues, esta competencia; incrementando la eficiencia en la transmisión de la información y la fijación de los precios; obteniendo economías de escala, así como ventajas absolutas en costes y ventajas de diferenciación del producto.

En definitiva, estas teorías destacan como principales motivaciones para internacionalizarse: 1) la posesión de *ventajas en propiedad* derivadas de la ventaja absoluta en costes, economías de escala, y de la diferenciación del producto; 2) la respuesta a la *amenaza de perder cuota de mercado* y 3) el deseo de *incrementar los beneficios* mediante la diversificación empresarial.

Para finalizar, resaltan que las causas de esta IDE pueden ser por imperfecciones transaccionales, para cuya explicación se recurre a la Teoría de Internalización, o por imperfecciones estructurales, siendo el Paradigma Ecléctico de Dunning el enfoque teórico explicativo. Ambos se analizan a continuación.

1.1.1.2. La Teoría de Internalización.

Aunque la existencia de ventajas en propiedad son necesarias para que la empresa decida llevar a cabo IDE, no son suficientes, sino que tiene que haber algún motivo fundamental para que la empresa “internalice” dichas ventajas y prefiera invertir en el país de destino que simplemente vender sus productos allí o ceder parte del control a socios extranjeros, siendo la internacionalización una respuesta a la ineficiencia de los mercados internacionales para la realización de determinadas transacciones.

Para explicar esta idea, surge esta teoría que se enmarca dentro de la teoría de los costes de transacción que ve a las empresas como internalizadoras de externalidades (Hennart, 1982; Dunning y Rugman, 1985) que dan lugar a que los beneficios disponibles del intercambio de mercado sean menores que aquellos potenciales resultantes de organizar las transacciones dentro de la empresa. Esto provoca que la multinacional se expanda en el extranjero, tal que tanto productores como consumidores obtengan beneficios y se produzca un juego de suma cero (Hennart, 1977, 1982).

Este argumento es apoyado por las teorías de Buckley y Casson (1976) quienes consideran que la empresa multinacional se configura como elemento internalizador de externalidades monetarias, mediante la discriminación de precios y la evasión de impuestos, así como no monetarias, mediante el establecimiento de precios internos. En definitiva, ineficiencias de mercado que llevan a las empresas a explotar por sí mismas las ventajas que poseen sobre los competidores, motivación principal para que decidan realizar IDE.

De este modo, Buckley y Casson (1976) aplican este enfoque teórico al proceso de internacionalización empresarial, partiendo de que, además de la producción de bienes y la prestación de servicios, la empresa debe realizar otra serie de actividades que mejoren este proceso: innovación y desarrollo, formación y experiencia del capital humano, distribución y comercialización de los productos y/o servicios, comunicación, publicidad, etc. que requieren la transferencia de bienes intermedios, como son la tecnología y el saber-hacer.

Por tanto, dichos autores consideran que el crecimiento de las empresas multinacionales se fundamenta en la coordinación eficiente de actividades diferentes a las productivas, lo que requiere un conjunto completo de mercados de productos intermedios, algunos de los cuales son difíciles de organizar, de ahí que se internalicen.

Por otro lado, destaca la teoría de Williamson (1981) focalizada en los costes de transacción, que considera éstos (costes visibles, como los asociados a recursos, e “invisibles” como los asociados al control del comportamiento del socio del intercambio) como clave para que las transacciones sean eficientes. De ahí que las empresas se instalen en alguna ubicación donde obtengan algún tipo de

ventajas.

Adaptando su idea a la internacionalización, se parte de dos premisas comportamentales: *la racionalidad y el oportunismo*, ya que, dada una *especificidad de activos*, cuando la frecuencia de las transacciones aumenta, estos costes serán menores si dicha transacción tiene lugar dentro de la jerarquía de la organización. Todo ello, se materializa en cambios organizativos para minimizar los costes y, consiguientemente, aumentar la eficiencia (Martínez y Dacin, 1999).

Igualmente, resaltar como otra motivación para internalizar la transferencia de activos es el *evitar que los competidores dupliquen y/o imiten los bienes intermedios* de la empresa, lo que provocaría su pérdida de competitividad. Ante ello, la empresa crea sus propios canales de transmisión interna, integrando todas las actividades bajo una sola unidad de propiedad y control, materializando, de este modo, la IDE. Así, algunos autores (Rugman, 1976; Teece, 1985; Casson, 1985; 1987; Hennart, 1986; 1989; Buckley y Casson, 1992) otorgan un peso especial a la internalización de los mercados de activos intangibles como factores determinantes de la internacionalización de la empresa, a través de IDE, al incrementar su valor.

Guillén (2003) destaca el hecho de que la teoría de la internalización por sí sola no permite explicar por qué las empresas se internacionalizan y los métodos de entrada que escogen, sino que las ventajas de internalizar operaciones deben ser complementadas con un enfoque de etapas o fásico en los que adquieren importancia sobre dichas decisiones los efectos de los activos intangibles, la acumulación de experiencia y la imitación en diferentes niveles de análisis: empresa, grupo y sector.

Además, las empresas embarcadas en actividades internacionales no aprenden sólo de sus propias experiencias, sino de las experimentadas por otras empresas pertenecientes o no a grupos empresariales, competidores, empresas complementarias, entre otras, a las que imitan. Por tanto, las decisiones de internacionalización se entienden como *movimientos miméticos* respecto a dichas empresas, sobre todo, en el modo de desarrollar dicha estrategia. En esta línea, Granovetter (1985) critica este enfoque teórico por no considerar que existen distintos modos de entrada en mercados extranjeros, entre la exportación y la IDE,

tales como son las alianzas estratégicas y las asociaciones colaborativas, entre otros.

De otro lado, las barreras que impone el entorno institucional del país de destino también son apreciables, sobre todo a la hora de analizar el alcance de la internacionalización como indicador del compromiso internacional. En esta línea, Hitt, Li y Worthington (2005) se centran en mercados emergentes en los que el entorno institucional débil o “déficit institucional” ofrece oportunidades para la internacionalización empresarial, desarrollada, principalmente, a través de IDE. En esta línea, Dunning y Lundan (2008) destacan que los aspectos institucionales deben ser incluidos en la teoría de la internacionalización.

En definitiva, la internacionalización de la empresa analizada por este enfoque teórico nos ofrece otros motivos que justifican la internacionalización empresarial: (1) la empresa crece internacionalizándose siempre que los beneficios de dicha internacionalización compensen los costes derivados de usar el mercado – ventajas de internacionalización- y (2) el deseo de maximizar beneficios y minimizar de costes transaccionales derivados de imperfecciones en los mercados en la venta o cesión de activos intangibles (habilidades, saber-hacer, capital humano, capital tecnológico, etc.).

1.1.1.3. El Paradigma Ecléctico de Dunning

El Paradigma Ecléctico de Dunning (1977, 1981, 1988) ha sido relevante en el estudio de la internacionalización empresarial, si bien sólo se centra en estudiar las empresas multinacionales y dar respuesta a por qué realizan IDE. Así, considera la ejecución de la estrategia de internacionalización empresarial fundamentada en la posesión de tres tipos de ventajas

Ventajas de propiedad. La internacionalización empresarial es el resultado de la acumulación de activos tangibles, de la dotación de factores y de activos intangibles. Tradicionalmente, la ventajas en las que esta teoría se centra son las capacidades tecnológicas o innovaciones en productos, específicas de la empresa: su saber-hacer para producir, innovar, distribuir y comercializar sus productos (Kogut y Zander, 1992; 1993); ventajas que se amplían con el trabajo de Dunning (2002), a partir del cual comienzan a adquirir relevancia las *ventajas relacionales*, que este mismo autor las integra en las ventajas de propiedad (Erderner y Shapiro,

2005) como determinantes de las razones que impulsan a algunas empresas a embarcarse en actividades internacionales y a otras no.

Ventajas de localización. En la búsqueda de motivaciones para la ubicación de las empresas multinacionales en diferentes lugares del mundo, destacan las ventajas que surgen cuando lo mejor es combinar productos fabricados en el país de origen con factores y productos intermedios inamovibles de una determinada localización y otros factores relacionados con el entorno político, legal o social (instituciones) del país extranjero.

Ferdows (1989) considera que las empresas encuentran en este tipo de ventajas su motivación para localizar sus actividades en el exterior por: la proximidad a los mercados, el acceso a factores de producción de bajo coste y el acceso a recursos tecnológicos. Erdener y Shapiro (2005) añaden otras motivaciones como *la búsqueda de recursos naturales y el deseo de diversificar mercados*, como consecuencia de los cambios organizativos experimentados por las empresas, a partir de los 70s, según sus estadios evolutivos y *la búsqueda de eficiencia*. Además, durante los 90s, se introduce otra motivación como es *la búsqueda de activos estratégicos*.

A todos estos factores, hay que añadir determinantes macroeconómicos considerados por las teorías tradicionales de IDE, como son, inicialmente: el tamaño del mercado, infraestructura física y política, niveles educativos e ingresos per cápita. En este punto, hay que destacar la importancia que adquiere la cultura dentro de la estrategia de internacionalización, no sólo de la empresa, sino la del país destino de sus actividades. Ésta engloba a las instituciones informales que encarnan la mayor resistencia al cambio y, por tanto, a la innovación (Dunning y Lundan, 2008) o, todo lo contrario, hasta el punto de que algunos autores (Jones, 1995; Gray, 1996; Casson y Godley, 2000) consideran que esta “institución informal” es decisiva para el crecimiento económico de un país.

De este modo, Dunning (1981) considera la inclusión del entorno cultural, legal e institucional de esos mercados en los que opera la empresa, o la estructura de mercado del sector en el que la empresa compite, como factores relevantes para la decisión de llevar a cabo una estrategia de internacionalización y el modo de desarrollarla.

Ventajas de Internalización. Dunning (1979, 1980, 1988a) al incorporar este tipo de ventajas intenta conciliar su teoría con la de Buckley y Casson (1998,

2002). De hecho, Buckley y Casson (2009) consideran que el origen de las multinacionales radica en la internalización, *por imperfecciones estructurales*, más allá de las fronteras nacionales, alcanzando estas empresas el tamaño óptimo cuando los costes y beneficios de la internalización se igualan al margen.

Este tipo de ventajas hacen referencia a la habilidad que tiene la empresa de extrapolar sus ventajas domésticas al extranjero mediante la internalización de mercados (Erdener y Shapiro, 2005), lo que conlleva mejoras derivadas de su capacidad para controlar y coordinar internamente las actividades de su cadena de valor, relacionadas con la decisión estratégica de integrar, hacia delante o hacia atrás, las transacciones dentro de la jerarquía de la multinacional a través de la IDE.

Dunning (1993) considera que esta internalización de actividades se fundamenta en el hecho de que los mercados son imperfectos y, por tanto, están sujetos a numerosos fallos sobre todo a la hora de transferir activos intangibles, como es el conocimiento, caracterizados por su grado de *incertidumbre*, por disputas contractuales y problemas de *control*. Por tanto, éstos son más propensos a ser transferidos internamente que a través de mecanismos de mercado para reducir los costes de transacción (Erdener y Shapiro, 2005).

En definitiva, esta Teoría vendría a resaltar como principales motivaciones de las empresas para internacionalizarse: 1) las características de los mercados de destino (*ventajas de localización*) que requieren de una proximidad empresarial, en términos productivos e institucionales, que hacen que las empresas se decanten por la IDE como modo de entrada en el mercado extranjero; 2) las *ventajas de internalización* derivadas de las imperfecciones de mercado, estructurales, que llevan a las empresas a *controlar y coordinar* internamente las actividades de su cadena de valor y a integrar en su estructura las transacciones *reduciendo los costes* de las mismas y el posible oportunismo de los socios comerciales y, finalmente, 3) las *ventajas en propiedad, posesión de recursos y capacidades tangibles e intangibles diferenciadores*.

1.2. Teorías englobadas en la Perspectiva de Proceso de la Estrategia de Internacionalización

Mientras que el enfoque económico justifica el desarrollo de la estrategia internacional a través de la IDE, el enfoque que se analiza en este apartado

considera que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando información, conocimiento y experiencia de los mercados exteriores.

Dentro de este enfoque se analiza la Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto, el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de *Uppsala* y el enfoque de innovación

1.2.1. La Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto

El Modelo del Ciclo de Vida Internacional del Producto (Vernon, 1966; 1979) argumenta que los modelos de comercio y de inversión directa están íntimamente relacionados con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto y, no tanto, con la ventaja comparativa. Esta teoría se fundamenta en el impacto que la demanda de mercado y los precios relativos de los factores de producción ejercen sobre el proceso de creación y difusión de innovaciones a través de las fronteras nacionales y la localización internacional de la producción de las empresas (López, 1996).

Vernon (1966) intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que introduce aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre, que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma, Villarreal (2007) afirma que este trabajo constituyó un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país (encuadrada en la Teoría del Comercio Internacional) y la centrada en la empresa (propia de la Teoría de la Inversión Internacional). Es decir, la empresa analiza variables económicas de los países destino que le permitirán decidir sobre el modo de penetrar en mercados extranjeros.

De hecho, si los datos son positivos para la empresa, ésta puede estar dispuesta a incrementar su compromiso en actividades internacionales, localizando sus actividades de producción en dicho país. Mientras que, en caso contrario, podría proceder a reducir sus actividades internacionales a meros flujos comerciales.

En este sentido, la relación entre el ciclo de vida del producto y la inmersión de las empresas en actividades internacionales se explica por Vernon del siguiente modo. En primer lugar, en la fase de *introducción* las actividades de producción y

comercialización suelen centrarse en el mercado local, ya que, se supone, las empresas productoras han sido capaces de identificar las necesidades de sus consumidores locales y están deseosas de satisfacerlas; si bien, el deseo de obtener economías de escala puede justificar la exportación del producto a países industrializados. En segundo lugar, se llega a la fase de *crecimiento* cuando el producto goza de éxito técnico y comercial y éste adquiere un reconocimiento internacional. En este punto, la empresa innovadora intensifica sus exportaciones e incluso realiza IDE en aquellos países en los que el volumen de demanda lo justifica. En esta etapa, la generación de beneficios provocados por la inclusión de esta innovación, hace que se produzca un poder de atracción de empresas locales e internacionales imitadoras de dicha innovación que empiezan a copar el mercado.

Además, aparece una mayor oferta en el mercado que provoca que la elasticidad precio de la demanda se incremente, reduciendo de este modo los beneficios que la empresa innovadora está obteniendo. Se dice, entonces, que el producto está en fase de *madurez*. Ésta ocurre cuando el mercado doméstico se encuentra saturado, habiendo un exceso de competencia en el mismo, y las empresas deciden dirigirse a mercados donde el producto puede encontrarse en fase de crecimiento. En esta etapa, la IDE en fabricación también se realiza en países en fase de desarrollo. Finalmente, en el declive sólo se realiza la actividad productiva en aquellos países en desarrollo con reducidos costes de fabricación y el producto deja de tener presencia en el mercado doméstico, desde el ámbito productivo, al igual que pierde la casi total importancia, desde el ámbito comercial.

De este modo, esta teoría responde a la decisión de dónde producir y al cómo desarrollar el proceso de internacionalización empresarial (Pla y Suárez, 2001). A modo de síntesis, la empresa, inicialmente innovadora, a medida que transcurren las etapas del ciclo de vida del producto, decide deslocalizar sus actividades y producir en países que gozan de ventaja competitiva (menores costes de producción, mayor demanda), además de innovar en su país de origen para hacer más atractivo el producto y relanzar la demanda. Se aprecia claramente que para sobrevivir a largo plazo, la superposición de estrategias según las distintas fases del ciclo de vida del producto es fundamental.

También lo es la innovación, que se convierte en una variable endógena que marca las diferentes etapas que atraviesan los productos, condicionando decisiones estratégicas de especial relevancia, tales como la localización de la producción que, inexorablemente, influirán en el proceso de internacionalización de la empresa (Pla y León, 2004).

Así, las motivaciones para la internacionalización empresarial son: 1) el desarrollar un producto innovador que resulte competitivo más allá del mercado doméstico; 2) el *evitar perder cuota de mercado en la etapa de madurez del producto*, fase en la que la empresa necesita reducir costes de producción y obtener economías de escala, dirigiéndose a países en los que el producto puede estar en fase de crecimiento, para comercializarlo, o dirigiéndose a países que ofrezcan ventajas de localización para reducir costes.

El propio autor (Vernon, 1979) recoge algunas de las críticas recibidas por la teoría (se trata de un modelo que no explica las actividades que las multinacionales integradas en redes globales, su indefinición de las fases y la duración de las mismas, poca aplicabilidad a productos con ciclos cortos de vida, el encontrarse centrada sólo en la IDE productiva, etc.) referidas a una serie de cambios producidos en el entorno que modifican las condiciones en las que el modelo se diseñó, introduciendo como nueva motivación de la expansión internacional, 3) *los movimientos defensivos* dentro del sector de actividad en el que opera la empresa. De este modo, basándose en el comportamiento oligopólico de empresas multinacionales, argumentó que éstas, para mantener su posición en el mercado, llevan a cabo una *respuesta mimética* a la estrategia de las empresas competidoras.

1.2.2. Modelo de Uppsala

Este modelo, elaborado inicialmente por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y, posteriormente, por Johanson y Vahlne (1977), parte de una percepción de la internacionalización empresarial como un proceso secuencial o gradual de crecimiento, una vez superados obstáculos, tales como, la escasez de conocimiento, experiencia, recursos e incertidumbre, a los que se enfrenta la empresa en el entorno internacional.

Al principio, las empresas producen para el mercado doméstico y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales, respuesta a estímulos procedentes de dicho entorno (conocimiento específico sobre un mercado y condiciones de demanda, por ejemplo), los cuales, por su efecto en el nivel de compromiso y la penetración de la empresa en mercados extranjeros, se convierten en factores clave influyentes en decisiones estratégicas (Johanson y Vahlne, 1977). Se hace referencia a las distintas formas de entrada en mercados internacionales de forma complementaria y no excluyente (Villarreal, 2007).

Según este modelo, el desarrollo de la actividad internacional de la empresa se lleva a cabo siguiendo una serie de etapas sucesivas en su proceso de internacionalización que constituye la denominada *cadena de establecimiento* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) integrada por las siguientes fases:

Etapla 1. Exportaciones esporádicas o irregulares mediante las cuales la empresa no compromete recursos en sus actividades exteriores y no existe un canal regular de comunicación con los mercados.

Etapla 2. Exportación vía representantes independientes. La empresa ya cuenta con un canal de obtención de información de los mercados y va aumentando su grado de compromiso de recursos. Según Rialp (1999) en esta fase se engloban la exportación directa vía agentes y/o distribuidores o bien a través de delegación en el país de destino.

Etapla 3. Establecimiento o creación de una subsidiaria comercial en el extranjero que representa un control del canal de información que le aporta experiencia para actuar en el exterior y, de esta forma, va aumentando el compromiso de recursos.

Etapla 4. Creación de una subsidiaria de producción en los países destino, lo que representa el mayor nivel de compromiso empresarial con los mercados internacionales, así como posibilita la obtención de una mayor experiencia internacional.

Por tanto, se aprecia que en esta cadena de establecimiento, dos son los modos de entrada en mercados extranjeros: exportación e inversión directa en el

extranjero (IDE). La decisión entre exportación e IDE vendrá determinada por el conocimiento del mercado que tenga la empresa y los compromisos adquiridos en éste, tal que afectan al compromiso de nuevos recursos en dicho mercado y a la forma en que las actividades se desarrollan. En relación al conocimiento del mercado, éste y la experiencia empresarial sobre los mercados extranjeros configuran uno de los factores determinantes del grado de control que la empresa precisa sobre su proceso de internacionalización, ya que cuanto mayor conocimiento y experiencia, menor el grado de incertidumbre en las operaciones internacionales.

En este punto, merece la pena destacar que desde que Johanson y Vahlne (1977) el entorno económico ha variado enormemente. Así, estos autores en los 70s argumentaban que las empresas deberían seleccionar un modo de entrada óptimo a mercados internacionales analizando sus costes y riesgos fundamentados en la características de los mercados y teniendo en cuenta sus propios recursos. Además, el modelo no especifica la forma en la que tiene lugar el aumento de compromiso. Lo que es más, es que ese compromiso podría verse reducido o incluso cesar, si el rendimiento y las expectativas no son lo suficientemente prometedoras. Así, el proceso de internacionalización continuará mientras el rendimiento y las expectativas sean favorables (Johanson y Vahlne, 2009).

Además del seguimiento de las fases a las que se refiere este modelo, el mismo explica cómo las empresas entran, sucesivamente, en nuevos mercados con mayor distancia psíquica, en términos de diferencia idiomática, cultural, en sistema político, etc. En definitiva, barreras institucionales, formales e informales, que perturban el flujo de información entre la empresa y el mercado.

Johanson y Vahlne (1990) reformulan la teoría debido a que la experiencia adquirida es, en gran parte, específica para cada mercado, no pudiendo ser fácilmente generalizada a otros mercados o países. Por este motivo, estos autores introducen los compromisos adicionales en el mercado exterior, desarrollados en forma de pequeños pasos incrementales, generando una visión dinámica y no estática del proceso. Este dinamismo se plasma, por un lado, en la interacción permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores y, por otro, en un compromiso creciente de recursos hacia

estos mercados. Además, el mayor conocimiento del mercado genera un mayor desarrollo internacional de la empresa y un aumento de su grado de compromiso.

A modo de síntesis, se puede extraer de esta teoría que una de las principales motivaciones que conduce a la internacionalización empresarial es 1) el *aumento de conocimiento y experiencia* en mercados internacionales (*recurso intangible* cuya posesión otorga una *ventaja en propiedad*).

Ahora bien, este Modelo ha recibido también críticas, destacando las realizadas por Andersen (1993) sobre el empleo de conceptos muy generales, tales como compromiso de recursos, distancia psicológica o cadena de establecimiento, sin profundizar en el paso de la exportación a la IDE y sin considerar modos de entrada en mercados internacionales tan empleados como las licencias, franquicias o *joint ventures*. Además, añade como otra de sus limitaciones la indefinición de las fases de la cadena de establecimiento, crítica extrapolable a todos los modelos englobados dentro de la perspectiva de procesos, al impedir que sus resultados sean generalizables.

En general, el modelo secuencial de Uppsala proporciona una interpretación del proceso de internacionalización que resulta especialmente útil en el caso de empresas que se encuentran en las primeras etapas de su desarrollo internacional (Martínez, 1999; Hurtado, 2000) o que son pequeñas o medianas, ya que para las de gran tamaño es más fácil prescindir de este gradualismo al presentar mayor cantidad de recursos.

1.2.3. El Enfoque de Innovación

En la literatura se encuentran diferentes estudios que analizan la innovación en conexión directa con otras variables organizativas, como la capacidad de aprendizaje organizativo (Alegre, Pla-Barber, Chiva y Villar, 2012; Sony y Naik, 2012), el tamaño y la experiencia (Villar, Pla-Barber y Alegre, 2012) y con la gestión de recursos humanos (Tan y Aizzat, 2010), ampliándose, recientemente, el número de aquellos que analizan la relación entre la innovación y el proceso de internacionalización empresarial (Louart y Martin, 2012).

Se parte del concepto de innovación de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, OCDE, (2005), como *“la implementación de un*

nuevo producto (bien o servicio) mejorado significativamente, o proceso, un nuevo método de mercado o un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, en un puesto de trabajo o en relaciones externas”.

Y estas implementaciones generarán en las empresas que las aplican una serie de mejoras que requieren llevar a cabo un proceso de aprendizaje asociado a la adopción de dicha innovación, el cual se configura como el eje central a partir del cual la internacionalización se produce de manera secuencial o fásica. Por ello, se engloban dentro de los modelos de proceso y surgen para mejorar el carácter exploratorio del Modelo de Uppsala introduciendo variables actitudinales, aspectos esenciales para explicar el proceso de internacionalización empresarial (Andersen, 1993).

El proceso de aprendizaje al que se ha hecho referencia es el eje característico de la corriente de investigación que surge en Estados Unidos, de forma paralela al modelo de Uppsala, sobre la internacionalización de la empresa, cuyos máximos exponentes son Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1990), Cavusgil y Nevin (1980), Reid (1981) y Czinkota (1982), quienes consideran la internacionalización una innovación para la empresa, entendida ésta en su sentido amplio, no restringido a la innovación tecnológica, centrada en la *actividad exportadora* como un método de internacionalización básico motivado por razones económicas y actitudinales (Villarreal, 2007).

Ahora bien, este modelo parte de que la internacionalización como innovación surge como respuesta a un cambio que puede venir determinado por *ventajas en propiedad, aspiraciones y expectativas* de los directivos sobre los resultados de la exportación y el grado de *compromiso de recursos* en actividades internacionales (Cavusgil y Nevin, 1981), incluyendo, pues, variables subjetivas vitales para el desarrollo del proceso, ya que los directivos son los responsables de adoptar las decisiones, ocupando el proceso central de la innovación.

Entre los modelos de innovación-internacionalización se recogen en la tabla 2.1. los de Bilkey y Tesar (1977) y Mugler y Miesenböck (1989). El primero considera cada etapa del proceso de internacionalización como un paso innovador, siendo las principales diferencias entre las empresas: la elección de fases por las que pasar; el número de ellas y los mecanismos de iniciación de la

internacionalización, mientras que el segundo destaca por incorporar y aplicar el concepto de intensidad exportadora a la hora de definir las fases.

Tabla 2. 1. Fases de la internacionalización como innovación.

FASES	Modelos de Innovación	
	Bilkey y Tesar (1977)	Mugler y Miesenböck (1989)
<u>Fase 1^a</u>	La empresa no está interesada en exportar, sino que responde sólo a pedidos (comportamiento reactivo).	Empresas no exportadoras y sin ninguna disposición a exportar.
<u>Fase 2^a</u>	La empresa está preparada para cumplir con los pedidos, pero no hace esfuerzos para explotar la posibilidad de desarrollar una actividad exportadora (comportamiento reactivo).	Empresas no exportadoras dispuestas a exportar si hubiera una oportunidad (comportamiento reactivo).
<u>Fase 3^a</u>	La empresa explora activamente la posibilidad de un negocio exportador (comportamiento proactivo). Esta fase podría saltarse si se reciben órdenes de pedido no esperadas de clientes o empresas extranjeras.	Intensidad exportadora menor del 10% sin intentos activos de adquirir pedidos del extranjero (comportamiento reactivo).
<u>Fase 4^a</u>	La empresa exporta experimentalmente a los mercados más próximos psicológicamente (comportamiento proactivo).	Intensidad exportadora menor del 10% con intentos activos de adquirir pedidos exteriores (comportamiento proactivo).
<u>Fase 5^a</u>	Se confirma la actividad exportadora y la compañía adapta óptimamente sus exportaciones (comportamiento proactivo).	Intensidad exportadora mayor del 10% sin intentos activos de adquirir pedidos del extranjero (comportamiento reactivo).
<u>Fase 6^a</u>	La empresa explora la posibilidad de exportar a mercados psicológicamente más lejanos (comportamiento proactivo).	Intensidad exportadora mayor del 10% con intentos activos de adquirir pedidos del extranjero (comportamiento proactivo).

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia, en términos generales, en estos modelos se representa una secuencia de fases que explican el cambio de una empresa que atiende

esporádicamente aquellos pedidos de empresas internacionales que se dirigen a ella, hacia una empresa exportadora que se encuentra cada vez más *comprometida* con la exportación, en términos de intensidad exportadora y de alcance de la internacionalización.

Estos cambios que conlleva el proceso de internacionalización se considera innovación. Entre ellos destacan los cambios en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y en las condiciones de producción (Alonso, 1993).

Ahora bien, este modelo destaca al presuponer la existencia de un agente externo que propicia el inicio de las actividades de exportación, ya que la empresa pasa de un periodo inicial, de desinterés por dicha actividad, a uno posterior, en el que muestra una disposición favorable a atender pedidos de compra no buscadas. Sin embargo, otros modelos de innovación posteriores (Cavusgil, 1980, 1982 y 1984; Reid, 1981) atribuyen el origen de este cambio a un agente interno (Villarreal, 2007).

En relación a las variables subjetivas, su importancia se pone de manifiesto en el trabajo de Camisón, Lapiedra, Segarra y Boronat (2001), quienes destacan la composición bifásica de la innovación en iniciación e implantación. La primera fase está fundamentada en *habilidades individuales* que permitirán formar una actitud hacia la innovación que, aplicadas a la internacionalización, son fundamentales para tomar decisiones creativas y deliberadas según las condiciones impuestas por el mercado y la incertidumbre que las rodea. Estas actitudes, decisiones y resultados de las mismas, generará una *secuencia acumulativa de aprendizaje*, consecuencia en muchas ocasiones de las interacciones, lazos y conexiones en la red, aumentando la propia capacidad de innovación, al poder acceder a recursos mediante la penetración en nuevos mercados.

Por otro lado, se encuentran otras motivaciones de las empresas innovadoras para entrar en mercados exteriores como la búsqueda del incremento de sus ventas y la minimización de costes fijos asociados al proceso de innovación (Rogers, 2004; Tidd, Beasant y Pavitt, 2007).

Hay otras relaciones que influyen también en la internacionalización empresarial, como la relación entre la Innovación y el Ciclo de Vida del Producto y las Redes. De este modo, las innovaciones de producto confieren poder de mercado a la empresa que las desarrollan, mientras que la innovación no ocurre como un fenómeno aislado sino que suele producirse dentro de un entorno de redes de trabajo, (Tödtling y Kaufmann, 2001; Möller, Partanen, Rajala, Westerlund, Rajala y Svahn, 2005; Mohannak, 2007).

En esta línea, Vandenbussche y Van Beveren (2010) destacan que el potencial de las actividades exportadoras aumenta como resultado de la endogeneidad de las actividades de innovación. Estudios realizados en diferentes países indican que, si bien, la innovación de producto se presenta como el mayor generador de la propensión de las empresas alemanas para exportar (Becker y Egger, 2009), autores como Drieffield Higon (2005) consideran que las innovaciones de proceso y de producto contribuyen de forma equitativa a la internacionalización de las empresas del Reino Unido, al mismo tiempo que Acaravci y Ural (2012) demuestran la relación entre innovación e internacionalización en empresas turcas.

Ahora bien, esta teoría no está exenta de críticas. La principal estriba en el supuesto del que parte la internacionalización, como acumulación de conocimiento o proceso de aprendizaje, considerada como demasiado simplista, puesto que no profundiza en las motivaciones que dan lugar a la decisión de desarrollar dicho proceso (Andersen, 1993). Además, dicho autor considera que tanto el Modelo de Uppsala como el de Innovación deberían ser longitudinales en lugar de transversales puesto que tienen en cuenta un proceso dinámico en el que el tiempo se configura como un factor relevante en los resultados obtenidos. Otras críticas contenidas en la literatura se asocian a la indefinición de las fases al partir de supuestos muy lógicos, pero difícilmente observables. Finalmente, si bien los modelos de innovación fueron de gran utilidad en el entorno de hace 30 años, los cambios que éste ha sufrido han generado modificaciones en las conductas y comportamientos competitivos de las empresas, los consumidores y, en general, de los mercados (Pittaway et al. 2004).

En relación, a la explicación que aportan estos modelos sobre los modos de entrada, destacar que se centran en la exportación, sin considerar la creciente utilización de los instrumentos de cooperación y la proliferación de empresas conjuntas, así como la inversión que muchas empresas realizan en el exterior deslocalizando sus actividades comerciales y de producción, entre otras.

A modo de síntesis, las principales motivaciones para desarrollar una estrategia internacional según este enfoque son: (1) el *reconocimiento de oportunidades por parte de la dirección* (incluyendo variables subjetivas, comportamiento proactivo), (2) *ventajas en propiedad*, como son el conocimiento y la experiencia; (3) la *obtención de pedidos de clientes y empresas extranjeras* (comportamiento reactivo ante actuación de agente externo), (4) aumento del compromiso directivo y organizativo con las actividades internacionales, materializado en el *aumento del compromiso internacional* y (5) para *aumentar sus ventas y obtener economías de escala*.

1.3. Teoría de las Born-globals

A partir de los 80s, cuestionando al modelo de internacionalización por fases o secuencial, también denominado Modelo de Uppsala, surge otro tipo de empresas internacionales desde su nacimiento, con un *alto compromiso con el mercado*, denominadas empresas *Born-globals* (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997), *International New Ventures* (McDougall, Shane y Oviatt, 1994, 2003; Oviatt y McDougall, 1994, 1997) o Empresas de Internacionalización Temprana (Rialp, Rialp, Urbano y Vayllant, 2005), dando lugar a la Teoría bajo el mismo nombre.

Si bien es cierto que estos términos se utilizan de modo indistinto, cabe destacar las variadas clasificaciones existentes de este tipo de empresas mostrando las discrepancias presentes en su conceptualización. Así, diferentes tipos de empresas podrían ser consideradas dependiendo de variables como: la *rapidez* (periodo de tiempo entre su nacimiento y sus primeras ventas en el extranjero), la *extensión de la internacionalización* (porcentaje de ventas en el extranjero) y el *alcance de las operaciones internacionales*, entendido éste como el número de países en los que los que se generan las ventas (Madsen, 2012)

A la hora de operativizar y mediar el concepto de *born-global* hay bastantes discrepancias (Madsen, 2012). De este modo, atendiendo a la variable *rapidez*, autores como Moen (2002) y Moen y Servais (2002) consideran que las *born-globals* son las que se internacionalizan en un periodo máximo de dos años; otros autores (Knight y Cavusgil, 1996; Rasmussen, Madsen y Evangelista, 2001; Rasmussen y Madsen, 2002; Knight, Madsen y Servais, 2004; Mort y Weerawardena, 2006) consideran que este periodo alcanza hasta tres años, el cual se amplía hasta cinco con autores como Zuchella (2002) o hasta seis (Zahra, Ireland y Hitt, 2000), siete (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992), ocho (McDougall, Shane y Oviatt, 1994) e, incluso, hasta quince años para alcanzar un 50% de sus ventas totales en otro continente (Gabrielsson, Sasi y Darling, 2004).

Madsen (2012) destaca que aunque la variable alcance se ha incluido en varios estudios empíricos, ha sido considerada a la hora de conceptualizar las *International New Ventures* y sólo por unos cuantos estudios, destacando los de Harveston et al. (2000), que sólo consideran empresas con ventas en al menos tres mercados extranjeros, mientras el estudio de Melén y Nordman (2009) ponen un punto de corte en, al menos, un mercado extranjero. De este modo, la definición de *International New Venture* de Oviatt y McDougall (1994) incorpora el alcance, pero no la extensión de las actividades internacionales mientras que la definición de empresa *Born-global* de Knight y Cavusgil (1996) incorpora la extensión, pero no el alcance (Madsen, 2012).

Ahora bien, en estas últimas, las clasificaciones de empresa *Born-global* sí se ha considerado la variable *extensión de las ventas internacionales*, encontrando valores diferentes para ella en distintos estudios empíricos. De este modo, sus valores varían entre un punto límite de 5% de las ventas internacionales (Zahra y George, 2002) y el 25% de cuota de exportación (Knight y Cavusgil, 1996).

Finalmente, Gabrielsson y Gabrielsson (2004) sugirieron un límite de extensión de la internacionalización del 50 % de las ventas en el exterior de Europa para las Empresas Finlandesas; puntos límites considerados arbitrarios por los propios autores.

En estos treinta años, ha habido numerosos estudios centrados en fuerzas, internas y externas, motoras de este tipo de empresas, así como las tendencias que

hay detrás de este fenómeno. Así, Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais, (1997); Servais y Rasmussen, (2000) y Moen, (2002) consideran que los principales factores desencadenantes de este fenómeno son: las condiciones de los nuevos mercados para muchos sectores económicos; los avances tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación; la importancia creciente de las redes de trabajo globales y las alianzas; las, cada vez más sofisticadas, habilidades emprendedoras de los individuos, incluyendo las del fundador o emprendedor que comienza una empresa internacional desde el inicio, cuenta con (1) *capacidad de detectar oportunidades de negocio, aprovecharlas y desarrollar la estrategia de internacionalización*.

Apoyando la importancia del capital humano, en concreto la del emprendedor, Knight (2000) considera que la (2) *orientación emprendedora* del equipo gestor de la empresa es un aspecto vital para el desarrollo estratégico dentro de las compañías y, por tanto, para la implantación de la estrategia de internacionalización, tal que *las motivaciones del equipo directivo* modelan el desarrollo y el diseño de acciones estratégicas empresariales (Kundu y Katz, 2003; Zahra, Matherne y Carleton, 2003).

Además, se considera relevante incluir como otras causas adicionales para la internacionalización de las empresas *born-global*: (3) *ventajas de localización* del mercado de destino (Oviatt y McDougall, 1994), así como (4) el crecimiento de la necesidad de *adquirir grandes cantidades de conocimiento* (Crick, 2009).

Asimismo, no se pueden obviar otras causas conductoras del nacimiento de este tipo de empresas como (5) el *acortamiento de los ciclos de vida de los productos*, asociados en muchas ocasiones a los cambios tecnológicos, o la anticipación a los movimientos de la competencia (Oviatt y McDougall, 1995).

Se habla, pues, de factores externos, asociados a cambios del entorno, y de factores internos, como origen de nuevas oportunidades de negocio que generan el nacimiento de empresas *born-globals*, lo que hace que se relacione su estudio en la literatura en conexión directa con la Teoría de Recursos y Capacidades, con la Teoría de Redes y con el Modelo de Innovación.

Igualmente, Knight, Madsen y Servais (2002), enlazando con la Teoría de Recursos y Capacidades, destacan que, aunque la mayoría de empresas *born-globals* carecen de los activos tangibles que poseen las empresas multinacionales, (6) parecen *acumular otro tipo de recursos fundamentales* que facilitan el éxito internacional, hablese de *orientación al mercado* y productos diferenciados de alta calidad que requieren del desarrollo de actividades de I+D+i, así como la creación de conocimiento.

La consideración de diferentes activos intangibles como motores internos conductores del nacimiento de las empresas *born-globals* ha sido recurrente en la literatura. Así, se erigen como activos intangibles el reconocimiento de marca (Kotha, Rindova y Rothaermel, 2001) o la consideración del conocimiento del producto, del mercado y del conocimiento científico-técnico de los directivos (Bell, Mcnaughton y Young, 2001; Rialp, Rialp y Knight, 2005a) como elemento clave que lleva a estas empresas a realizar estrategias de nicho o especialización con más frecuencia que las empresas tradicionales (Etemad, 2004; Gabrielson et al., 2004). Estas empresas *born-globals* destacan por encontrarse más *orientadas al cliente* (Dib et al., 2010) y por el 7) el *mayor empleo de las tecnologías de la información* (Dib et al., 2010) que acelera su proceso de internacionalización al facilitar su acceso a mercados internacionales (Nieto y Fernández, 2006).

Por otro lado, las infraestructuras derivadas de la globalización facilitan la internacionalización de las empresas *born-global*, ya que los avances en las tecnologías de la información, producción y comunicación han permitido reducir los costes de transacción. Este hecho se ha puesto de manifiesto en distintos sectores como el comercio mayorista y minorista, en los campos científico-técnicos, en el sector manufactures y en los de comunicación e información (Cavusgil y Knight, 2015).

Ahora bien, esta teoría también está sujeta a críticas, tales como:

- La falta de consenso en la literatura sobre aspectos fundamentales, como son las asociadas al significado de “temprana y rápida internacionalización”.

□ La ausencia de una definición consensuada sobre esta tipología de empresas, hace que en la literatura se encuentren numerosas definiciones que no permite diferenciar claramente entre empresas *born-global* e *international new ventures*.

□ La falta de consenso sobre los factores, internos y externos, influyentes en la creación de una empresa de estas características (Servais y Ramusen, 2000).

□ El hecho de que no aborda la evolución de la empresa que ha nacido *born-global*, es decir una vez que ya ha madurado o crecido, ni si la *orientación emprendedora* se evapora y surge una empresa ya institucionalizada en la que se crea una aversión al riesgo e, incluso, si aparecen o no procesos de desinternacionalización.

Finalmente, destacar la importancia que la literatura sobre redes, analizada a continuación, tiene para explicar el nacimiento de este tipo de empresas, en especial, su influencia en la habilidad de las más pequeñas para internacionalizarse (Coviello y Munro, 1995, 1997), ya que, a través de la interconexión de socios dentro de la red se produce el intercambio de conocimiento, formentando la adopción de estrategias de interacionalización. Igualmente, al evaluar la historia de los fundadores y de las empresas internacionalizadas hay que considerar sus *interacciones empresariales*, las cuales han podido influir en el desarrollo de su estrategia.

Así, Coviello (2006) encuentra que las redes abren puertas a las nuevas empresas internacionales suministrando financiación, acceso a los mercados, canales de distribución y una *amplia cartera de contactos clave* para obtener una ventaja competitiva, instrumentalizada en el desarrollo de alianzas y acuerdos cooperativos facilitadores de aprendizaje y del desarrollo internacional de las empresas.

1.3.1. Teoría de Redes

Debido a los retos a los que se enfrentan las empresas actualmente, éstas se encuentran sometidas a una mayor presión competitiva (Yoguel, Novick y Marín, 2000) lo que hace

que interactúen entre ellas y con otros agentes e instituciones público-privadas desarrollando nuevos modelos de negocio en red.

El análisis de las redes se realiza desde diferentes enfoques, entre los que destacan el sociológico, donde se incluye la perspectiva relacional, y el estratégico.

Así, desde la perspectiva relacional, una red social es “uno de muchos posibles conjuntos de relaciones sociales con un contenido específico – por ejemplo, comunicativo, de poder, afectivo o de intercambio – que vincula a los actores [identidades] dentro de una estructura social aún más grande” (Jarrillo, 2001).

Por otro lado, la Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO), (2001), sigue un enfoque estratégico, definiendo *network* como “un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose, con el propósito de resolver problemas comunes, lograr la eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual”.

De la conceptualización de *network*, se extrae que para que se produzca la entrada en mercados exteriores, las empresas, constituidas por individuos y organizaciones, con recursos complementarios e información, interactúan entre ellas, siendo el punto de partida, el reconocimiento de una oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1995).

En este sentido, Johanson y Vahlne (1990) combinan su modelo gradualista (Johanson y Vahlne, 1977) con el modelo en red al considerar que la empresa no puede ser analizada como un actor independiente, sino como parte de una red de negocios.

La Teoría de Redes considera la internacionalización empresarial como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de una empresa, y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattsson, 1988).

De este modo, el “modelo de red internacional” de Johanson y Mattsson (1988), se centra en la creación y el uso de las *redes de relaciones de*

colaboración de la propia empresa y/o de sus propietarios-directivos (contactos personales), durante su internacionalización (Rialp y Rialp, 2007).

Ahora bien, como las personas vinculadas al mismo grupo social, que comparten *identidad*, tienden a gozar de la misma información y conocer lo mismo que los otros miembros del grupo al que pertenecen, el reconocimiento de oportunidades internacionales se produce gracias a la divulgación de información entre individuos de diferentes grupos sociales o diferentes unidades empresariales (Granovetter, 1973; Ellis, 2000), denominándose *relaciones sociales puente* con afectación directa sobre los mercados y la competencia empresarial, puesto que estas oportunidades no se le presentan a todas las empresas, sino sólo a aquellas con las relaciones sociales puente adecuadas, redes de clientes, de proveedores y, en algunas ocasiones, incluso por conexiones familiares (Ellis y Pecotich, 2001) generándoles, pues, una fuente de ventaja competitiva.

Así, esta Teoría considera que el empleo de redes ayuda a construir contactos internacionales y a encontrar los agentes adecuados, con el consiguiente efecto en el desarrollo de producto y mercado y en el modo de entrada en mercados extranjeros (Johanson y Mattsson 1988; Coviello y Munro 1995).

Además, como resultado de los lazos sociales, se puede decir que el establecimiento de contactos con nuevos compradores en el extranjero es una actividad social compleja que suele aparecer como resultado de un encuentro casual, o el hecho de estar en el sitio adecuado en el momento adecuado, hablándose de una relación directa entre el “cosmopolitismo” del decisor de iniciar la exportación y la detección de oportunidades de negocio en el extranjero (Ellis y Pecotich, 2001). En definitiva, en estos lazos sociales intervienen variables subjetivas, principalmente asociadas a las características del decisor del proceso de internacionalización.

Finalmente, en relación a los lazos empresariales, Johanson y Mattsson (1988) consideran que las empresas que se encuentran inmersas en un sistema industrial están comprometidas en actividades productivas, de distribución y en el uso de bienes y servicios, lo que permite hablar de estos sistemas como *network* de relaciones interempresariales, con la consiguiente interdependencia entre ellas. Interdependencia que genera interacciones conducentes a la coordinación de las

actividades, en lugar de tener que recurrir al mecanismo de precios de mercado, supuesto básico de la Teoría de los Costes de Transacción.

En este contexto, la internacionalización se define como “*un proceso acumulativo en el que las relaciones son continuamente establecidas, mantenidas, desarrolladas, rotas y eliminadas en aras de conseguir los objetivos de la empresa*” (Johanson y Mattsson, 1993), de forma similar a la consideración de internacionalización de Johanson y Vahlne (1992) como un proceso gradual en el que las relaciones se desarrollan y/o mantienen a lo largo del tiempo como resultado de las interacciones entre partes.

Según la mayor o menor dependencia de las interacciones en la red, hace que las empresas que las constituyen presenten entre ellas una *dependencia directa*, si todas ellas tienen relaciones de intercambio, y/o *dependencia indirecta* cuando son sus contrapartes quienes mantienen relaciones de intercambio con otras empresas que no forman parte de la red.

De este modo, si una empresa inmersa en una *network* decide establecerse en un nuevo mercado totalmente nuevo para la red, la empresa debe construir relaciones que son nuevas para sí misma y para sus contrapartes; relaciones que se consiguen erigiendo confianza, compartiendo valores, formas de trabajo (Tracey y Clark, 2003) y compromiso.

Andersson (2000) considera esta teoría como el puente entre las económicas y las de proceso para explicar la internacionalización empresarial. Así, se puede producir no sólo una secuencia de fases en las que el conocimiento y la experiencia juegan un papel relevante, sino que también se puede originar un salto desde una fase inferior de internacionalización a otra más avanzada solamente uniéndose a las redes (Hertz, 1996). De este modo, se puede explicar la internacionalización empresarial de compañías globales desde su nacimiento por su inmersión en *networks*.

Por tanto, además de las dos motivaciones consideradas anteriormente, (1) la *posesión de recursos complementarios* entre empresas y (2) las *características del decisor*, las empresas se internacionalizan a través de la construcción de estas relaciones internacionales motivadas por: (3) *ventajas de localización*, tanto del

país de origen (dotación de factores, productividad, políticas de promoción de la internacionalización, necesidad de proveer de varios productos que complementen las necesidades de la empresa, etc.) como del país de destino, para (4) *mejorar la reputación* empresarial de cara al mercado al pertenecer a redes globales, lo que, a su vez, mejorará el posicionamiento de la empresa dentro de la red (Johanson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 2009), para (5) *minimizar riesgos* en la internacionalización gracias a contactos y conexiones internacionales (Ellis y Pecotich, 2001), las cuales van evolucionando a lo largo del tiempo y del proceso de internacionalización, (6) para *acceder a nuevos y más canales de distribución* y, finalmente, para (7) *acelerar el proceso de internacionalización*.

Se aprecia, pues, cómo las relaciones de *network* se convierten en *puentes a mercados extranjeros* y suministran a las empresas interconectadas oportunidades y motivaciones para internacionalizarse (Sharma y Johanson, 1987), como puede ser reducir el coste, la incertidumbre y la complejidad en el proceso de búsqueda de socios internacionales (Ellis, 2000). De hecho, Graves y Thomas (2008) consideran que las relaciones de redes de empresas constituyeron un recurso crítico para el crecimiento internacional de la empresa familiar, pero particularmente las relaciones personales de la familia, justificando la importancia del Capital Familiar y del Capital Social Puente en la internacionalización de este tipo de empresa.

A estas motivaciones, hay que añadir que la decisión de internacionalizarse puede representar (8) respuestas competitivas (Knickerbocker, 1973) dentro de la red, motivada por el aprendizaje indirecto bajo condiciones de incertidumbre (Haunschild y Miner, 1997; Henisz y Delios, 2001) y como respuesta a las presiones isomórficas basadas en la necesidad de legitimidad (DiMaggio y Powell, 1991 y Guillén, 2002) entendida ésta como “*la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema construido por normas, valores, creencias y definiciones sociales*” (Suchman, 1995).

Por tanto, esta teoría, además de aportar motivaciones al desarrollo de la internacionalización se puede considerar, en sí misma, un modo de penetrar en mercados internacionales al hacer referencia a la cooperación como una forma

importante de internacionalizarse. Esta cooperación permite unificar esfuerzos, compartir recursos y capacidades, a los que no se podría acceder de forma individual, crear confianza y compromiso y desarrollar sinergias que impulsen el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

Se trata, pues, de una teoría que describe adecuadamente la realidad empresarial, demostrando la importancia de las relaciones a largo plazo con grupos de interés relevantes (clientes, proveedores y otros actores) (Björkman y Forsgren, 2000; Hadley y Wilson, 2003) y que ha conseguido apoyo empírico (Coviello y Martin, 1999; Chetty y Blankenburg Holm, 2000 y Andersson, 2002b).

Ahora bien, no está exenta de críticas. En primer lugar, se trata de una herramienta poco sólida para comprender la internacionalización y extraer conclusiones modélicas al no explicar el proceso de internacionalización de empresas que no están inmersas en redes (Malhotra, Argawal y Ulgado, 2003). Por otro lado, se concentra en empresas grandes (Nummela, 2002), empleando criterios no concisos y muchas variables (Björkman y Forsgren, 2000) a la hora de clasificarlas y analizar sus movimientos dentro de las redes (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Además, no muestra cómo se crean las conexiones o relaciones entre empresas, centrándose en la necesidad de reconocer oportunidades de negocio, de estar en el momento justo en el lugar adecuado y del aumento de confianza en la contraparte, pero no del origen de las citadas conexiones (Chetty y Blankenburg Holm, 2000).

Asimismo, no considera que un reconocimiento de oportunidad en el mercado internacional podría ser la recepción de un pedido inesperado, hablándose, pues, de una internacionalización “reactiva” y no “proactiva”, para lo que habría que ponderar la importancia de las variables subjetivas y/o las características de los decisores (Hinttu, Forsman y Kock, 2002) con los rasgos de la empresa (Chetty y Blankenburg Holm, 2000), ambas variables de peso en la decisión de internacionalizarse a través de redes. Igualmente, el modelo de Johanson y Mattson (1988) excluye las variables externas e incontrolables que influyen en el proceso de internacionalización (Chetty y Blankenburg Holm, 2000). Finalmente, aunque puede explicar los procesos de internacionalización y

desinternacionalización, no explica los cambios estratégicos radicales experimentados por una empresa que se introduce en una red (Andersson, 2002b).

2. OTROS ENFOQUES TEÓRICOS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez analizadas las teorías, enfoques, modelos y paradigmas de internacionalización, se procede a considerar otros que podrían aportar una visión mucho más amplia del proceso de internacionalización y contribuir a explicar dicha estrategia, con son la Teoría Institucional y el Enfoque de Recursos y Capacidades que se detallan a continuación.

2.1. La Teoría Institucional

Esta Teoría ha sido abordada, teórica y metodológicamente, desde un conjunto variado de enfoques. Por ello, se configura como una teoría ecléctica (Jackson y Deeg, 2008) a la que existe una aproximación económica (North, 1990), sociológica (Powell y DiMaggio, 1991) y desde la ciencia política (Thelen, 1999) que se concreta en la existencia de varias escuelas institucionales.

En primer lugar, dentro del enfoque económico, se encuentran los “nuevos economistas institucionales”. Éstos se centran en analizar cómo las instituciones influyen en los costes de transacción. Por otro lado, el “nuevo institucionalismo organizativo” que investiga las prácticas y formas organizativas y los temas de legitimidad, se engloba dentro de los enfoques económicos y sociológicos. En segundo lugar, se encuentra el “institucionalismo comparativo” cuyo origen está en el marco de los sistemas empresariales de orden nacional en los que las naciones o regiones se consideran proclives a desarrollar modelos de comportamiento empresarial alineados por las instituciones subyacentes a los mismos (Li y Gammergald, 2007), tal que analizan cómo la cultura de las instituciones nacionales influyen en las estrategias empresariales que, podría ser englobado dentro del institucionalismo político.

North (1990), dentro del institucionalismo organizativo, define las instituciones como “*las reglas del juego*”, mientras que Scott (1995) las considera como *sistemas marcados por estructuras cognitivas, reglas normativas y procesos regulatorios que influyen sobre el comportamiento de las organizaciones*, que van adquiriendo relevancia a partir de los 90s, con estudios teóricos y empíricos que empiezan a introducir el papel que juegan los activos institucionales y relacionales

a la hora de comprender mucho mejor los determinantes de la actividad de las empresas multinacionales, así como sus efectos (Dunning y Lundan, 2008).

Por otro lado, el institucionalismo comparativo es relevante en este trabajo, puesto que existe una interrelación entre las instituciones y las empresas en el campo de la internacionalización empresarial, hasta el punto de que la ventaja competitiva empresarial en los mercados globales depende, entre otros aspectos, de las instituciones públicas, por lo que son factores que han de considerarse, al no poder los mercados funcionar sin la existencia de dichas instituciones (Polychroniou, 2012).

Ahora bien, aquí hay que diferenciar entre la influencia de las instituciones del país de origen a la hora de promover la internacionalización de sus empresas incentivando su propensión exportadora, y las del país de destino, más determinantes en el compromiso empresarial con dichos mercados siendo un medio el modo de entrada en el mismo.

Así, en este último caso, la estrategia de internacionalización empresarial se ve limitada o favorecida por las estructuras institucionales, implicando diferentes comportamientos empresariales según el marco institucional del mercado destino (la posible existencia o no de barreras de entrada), mientras que los teóricos del nuevo institucionalismo consideran que es la estrategia de las empresas multinacionales la que configura los cambios en las instituciones de dicho mercado (Jackson y Deeg, 2008).

Siguiendo el *enfoque económico*, destacar cómo la fortaleza o debilidad de las instituciones del mercado de destino, provocan variaciones en los costes de transacción, influyendo en la internacionalización a través de IDE o no. De este modo, cuando las instituciones son débiles los costes de transacción se esperan elevados, lo que reduciría los niveles de IDE, seleccionando las empresas intercambios personales o impersonales con terceras partes (Li y Gammelgaard, 2014), es decir seleccionando modos de entrada que exijan menos niveles de inversión o compromiso de recursos y que representen un menor riesgo. Estos argumentos permitirían analizar la selección de uno u otro modo de entrada en mercados internacionales según la fortaleza o debilidad institucional del mercado destino.

Una de las variables externas influyentes en la internacionalización es el grado de desarrollo del país destino, el cual, permite revelar los entresijos sobre las diferencias en la estructura de incentivos y capacidades empresariales de cara a diseñar e implantar estrategias de producción y de marketing que posibiliten el explotar ventajas de activos no transferibles o específicos (Jackson y Deeg, 2008).

Por otro lado, destaca el enfoque sociológico del institucionalismo, ya que las empresas, como institución, están configuradas por personas, las cuales son socializadas por las instituciones mediante normas y reglas, valores y actitudes y los modos de asimilar el conocimiento. Se parte, pues, del sistema individuo para ascender hasta el sistema empresa, ya que los elementos institucionales entran en las organizaciones a través de los individuos que trabajan en ellas. Se aprecia cómo las instituciones se conforman por las dimensiones estructurales, cognitivas y relacionales, en consonancia con las dimensiones de *familiness* establecidas por Pearson et al. (2008), ya que la empresa familiar es una institución.

Siguiendo la perspectiva de Sistemas Abiertos y el enfoque sociológico, esta Teoría trata de explicar las relaciones entre el entorno y las organizaciones desde un punto de vista social (Martínez y Dacin, 1999) al buscar éstas legitimidad social de sus actividades, es decir, que todas sus actuaciones cumplan con las normas y reglas de conducta aceptadas socialmente. Esta legitimidad social se configura como la recompensa de las organizaciones que le permitirá conseguir recursos y sobrevivir, siempre y cuando, acepten las presiones institucionales de carácter coercitivo, normativo y mimético⁷.

En esta línea, la búsqueda de ajuste o satisfacción de estas presiones da lugar a la homogeneidad de las estructuras organizativas, generando lo que se conoce como isomorfismo, definido por Scott (1995) como “*la cantidad de organizaciones o individuos que muestran una forma o práctica dada similar*”, el cual se puede clasificar en: competitivo e institucional (DiMaggio y Powell, 1991b). El isomorfismo competitivo implica presiones hacia la obtención de resultados similares a los de la competencia en el mercado (enfoque económico),

⁷ Por ejemplo, el hecho de que una organización se adhiera a regulaciones de carácter medioambiental o a los requerimientos demandados de asociaciones profesionales, les permite adaptarse a presiones normativas y coercitivas para obtener el apoyo de sus grupos de interés (Fernández y Valle-Cabrera, 2006).

mientras que el institucional se fundamenta en la implicación de la competencia para conseguir legitimidad política e institucional (enfoque sociológico y político), tal que algunas empresas se internacionalizan para beneficiarse de ayudas institucionales, así como para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Consecuentemente, las presiones institucionales afectan el proceso de internacionalización. Por un lado, *influyen de forma directa*, aumentando los costes de transacción, creando problemas de legitimidad y provocando el isomorfismo institucional (imitación de prácticas de internacionalización entre las compañías competidoras a través de regulaciones), o competitivo (las empresas menos exitosas imitan prácticas de las empresas más internacionalizadas para reducir la incertidumbre). Y, por otro, hay un *efecto indirecto* asociado a la imitación de prácticas de tipo normativo, en la que los directivos empresariales están influenciados por sus redes sociales y profesionales (Li y Gammelgaard, 2014).

De este modo, se genera isomorfismo como resultado de las presiones coercitivas provenientes de un nivel social más amplio (Dacin, 1997), como una función puente interorganizativa (Hinings y Greenwood, 1988; Rowan, 1982; Singh, Tucker y House, 1986; Tolbert y Zucker, 1983) o, finalmente, como resultado de las interrelaciones en la red de trabajo (Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Oliver, 1988). Ambos tipos de presiones, *directas e indirectas*, se encuentran en las motivaciones expuestas por Acedo y Casillas (2007) para explicar la internacionalización empresarial.

Como se ha indicado anteriormente, la legitimidad, junto con la obtención de recursos y la supervivencia en sí misma, son recompensas para aquellas organizaciones que han aceptado las presiones institucionales expuestas anteriormente (DiMaggio y Powell, 1991b; Meyer y Rowan, 1991) y que podrían configurar motivaciones para que las empresas decidieran internacionalizarse.

Por otro lado, el comportamiento internacional de las empresas puede ser determinado por la combinación de factores externos, estímulos y el complejo proceso de información. Así, los factores institucionales afectan profundamente a la elección de la estrategia y el desarrollo empresarial hasta el punto de que las

empresas que se encuentran en el mismo entorno tienden a comportarse de forma similar (Peng, 2001). Es decir, esta teoría sugiere que las empresas entrantes a un nuevo mercado imitarán las acciones que llevan a cabo los competidores o las empresas locales en el mismo mercado para legitimizar sus operaciones y su presencia en el mercado (Canabal y White, 2008).

Además de todo lo expuesto anteriormente, esta teoría considera un tercer tipo de variables, *subjetivas* (percepción del riesgo y mayor o menor aversión al mismo, aprendizaje y conocimiento de mercados exteriores derivado de su participación en redes, en sistemas de promoción internacional, conocimiento de idiomas, gusto por viajar, etc.) influenciadas por el entorno competitivo e institucional del mercado de origen en el que se encuentran inmersas (Li y Gammelgaard, 2007) y que afectarán al comportamiento internacional de la organización (Acedo, 2005).

Ahora bien, esta teoría también ha recibido numerosas críticas por suministrar una explicación excesivamente socializada de los comportamientos organizativos, ignorando de este modo los factores motivadores que operan fuera de sus límites, como el papel que el poder (Pfeffer y Salancik, 1978), el control (Ouchi, 1977), los conflictos de intereses y los de agencia (Powell, 1991; Scott, 1987) juegan sobre estos comportamientos (Granovetter, 1985; Powell, 1991; Scott, 1987).

A modo de síntesis, las principales motivaciones para la internacionalización empresarial que se extraen de esta teoría son: (1) ventajas de localización (costes de los factores, costes de transacción, mayor poder adquisitivo, capacidad nacional de innovar, entre otros); (2) reducir los costes de transacción asociados a la distancia institucional; (3) comportamiento mimético respecto a los competidores y (4) búsqueda de legitimidad social o validación externa de las operaciones de la empresa.

2.2. Enfoque de Recursos y Capacidades

El enfoque de recursos y capacidades sugiere que las empresas son heterogéneas respecto a los recursos que ellas controlan (Penrose, 1959). Así, la dotación de éstos variará de una empresa a otra, aportándole una ventaja competitiva en aquellos mercados donde estos recursos sean valiosos, en términos de “rareza o unicidad”, “dificultad para imitarlos” e “insustituibilidad”, así como

la capacidad de la empresa para generar y remodelar nuevos recursos. Se entiende por recursos de las organizaciones al conjunto de *activos, capacidades, atributos y conocimiento* que la empresa posee y que le permite desarrollar e implementar estrategias que mejoren su desarrollo (Barney, 1991).

Por tanto, se aprecia que dicha corriente de investigación fomenta el estudio de diferentes perspectivas dentro del campo de la dirección estratégica (Mahoney y Pandian, 1992), centrándose en estrategias de crecimiento. Dichos autores resaltan que el enfoque de recursos y capacidades contribuye al extenso campo de investigación sobre la estrategia de diversificación.

Por un lado, esta teoría reconoce la limitación del crecimiento empresarial vía desarrollo interno y desarrollo externo a través de fusiones y adquisiciones (Dunning y Lundan, 2008), focalizando su mejora en las motivaciones empresariales para diversificarse.

De ahí, que dicho enfoque sea también empleado para analizar la estrategia de internacionalización, en aras de adquirir recursos y desarrollar capacidades a nivel internacional, en caso de que la empresa no los tenga, o bien pueda crearlos a nivel interno. Por lo que se desprende que una empresa puede maximizar sus beneficios no sólo de la posesión de los mejores recursos (ventajas en propiedad), sino de sus competencias distintivas para emplearlos “mejor” (Penrose, 1959).

La investigación sobre la internacionalización empresarial ha evolucionado sustancialmente en los últimos 40 años incorporando nuevas preocupaciones y contribuciones teóricas, como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este capítulo. Sin embargo, el enfoque de recursos y capacidades ha sido la contribución teórica preferida por muchos estudiosos de la internacionalización empresarial.

Así, se recoge, en la tabla 2.2., algunos de estos estudios destacando el tipo de estudio realizado, teórico o empírico, así como sus principales conclusiones y aplicaciones.

Tabla 2.2. Aplicación del enfoque de Recursos y Capacidades a la internacionalización empresarial.

AUTORES	TIPO DE ESTUDIO	CONCLUSIONES/ APLICACIONES
Tallman (1991)	Empírico. Análisis de regresión y factorial.	Demuestran que la dotación de recursos de las EMN es más importante en la gestión estratégica que la existencia de costes de transacción.
Hamel (1991)	Empírico. Entrevistas y estudio de casos	Concluye que la colaboración inter-empresarial permite la transferencia de conocimiento y el aprendizaje, así como el acceso a diferentes recursos y capacidades que la empresa internaliza para obtener ventaja competitiva y llevar a cabo su estrategia de internacionalización, evitando el coste de oportunidad de ser un perpetuo seguidor.
Gupta y Govindarajan (1991)	Teórico.	Parten de la consideración de la empresa multinacional como una red de transacciones de conocimiento, bienes y capital entre filiales, lo que determina contextos estratégicos diferentes para éstas, situadas en diferentes localizaciones, constituyendo una fuente de conocimiento para la empresa.
Collis (1991)	Empírico. Estudio de casos.	Destacan que la capacidad de innovar, de transferir conocimiento y el aprendizaje a nivel global, configuran las competencias núcleo generadoras de ventajas competitivas.
Mahoney y Pandian (1992)	Teórico.	Consideran que la internacionalización empresarial, como forma de diversificación, no es más que un modo de crecimiento. Este enfoque permite seleccionar la estructura de gobierno o modo de entrada en mercados internacionales.
Kogut y Zander (1993, 2003)	Empírico. Cuestionario.	Consideran que la transferencia intra-empresarial de conocimiento facilita la internacionalización empresarial, destacando que las empresas multinacionales además de internalizar ventajas son más eficientes en

		dicha transferencia ya que son propietarias de las capacidades para transferir y transformar el conocimiento y la tecnología en recursos únicos.
Madhock (1997)	Teórico.	Concluyen que la empresa crea valor explotando los recursos actuales e internacionalizándose para seguir los movimientos de la competencia y de los clientes.
Andersen (1997)	Teórico.	Determina que la selección del modo de entrada en mercados internacionales depende de la dotación de recursos y capacidades que posee y es capaz de adquirir la empresa, destacando que el aumento de conocimiento sobre los mercados internacionales incide directamente en un aumento de la participación internacional de la empresa.
Andersen y Kheam (1998)	Empírico. Matriz de correlaciones.	Concluyen que las empresas que cuentan con escasas capacidades funcionales y de gestión muestran un interés reducido por crecer a través de la internacionalización.
Aulakh, Kotabe, y Teegen (2000)	Empírico. Cuestionario	La planificación y el uso de recursos y capacidades de las empresas exportadoras determinan la estrategia a seguir para competir en el mercado global, donde la intensidad exportadora y el alcance de la exportación son variables clave.
Guillén (2000)	Empírico. Regresión.	Concluye que los grupos empresariales en países emergentes no deben ser vistos como sustitutos de los fallos de mercado, sino como forma organizativa contraria a las empresas multinacionales y a aquellas no diversificadas, capaces de explotar capacidades que estas últimas no tienen para entrar en múltiples sectores (diversificación).
Peng (2001)	Teórico.	Determina que el empleo exitoso de los recursos y capacidades contribuye al desarrollo empresarial en mercados

		extranjeros.
Tallman y Fladmoe-Lindquist (2002)	Teórico.	Consideran que la creación y mantenimiento de capacidades internas (conocimiento, desarrollo de productos mejorados, nuevos procesos y un marketing eficaz) son clave para obtener una ventaja competitiva sostenible en un mercado global.
Dhanaraj, y Beamish (2003)	Empírico. Modelo de Ecuaciones Estructurales.	Concluyen que cuanto mayor es el nivel de recursos organizativos, emprendedores y tecnológicos de la empresa, mayor es su grado de internacionalización.
Ensign (2004)	Teórico.	Considera que el reparto de recursos de una empresa diversificada con diferentes unidades funcionales, geográficas o de producto, representa, en el actual entorno cambiante, una oportunidad para igualar a los competidores internacionales y cubrir las demandas de los consumidores.
Aspelund y Moen (2005)	Empírico. Análisis Clúster.	Concluyen que la posesión de ventajas tecnológicas y ventajas de mercado, combinadas con una planificación estratégica, favorece la internacionalización de la compañía desde su constitución.
Loane y Bell (2006)	Empírico. Cuestionarios y Entrevistas en profundidad.	Poseer recursos, tales como, secretos de fabricación, conocimiento tecnológico, directivo y en marketing, así como, habilidades en producción, proveen a las empresas de ventajas competitivas que son necesarias para la internacionalización.
Bae, Park y Wang (2008)	Empírico. Análisis de Regresión.	Poseer activos intangibles, asociados a la en I+D, aumenta el valor de la compañía a medida que ésta incrementa su nivel de internacionalización.
Camisón y Villar (2009)	Empírico. Entrevistas en profundidad; Ecuaciones estructurales	Demuestran que las capacidades de una empresa (tecnológicas y de innovación, humanas, organizativas y comerciales) pueden ser un importante conductor hacia su estrategia de internacionalización, siendo el desarrollo de capacidades distintivas, elemento clave para

	bifásicos y Matriz de covarianzas.	penetrar en mercados internacionales mediante la cooperación.
Knigh y Kim (2009)	Empírico. Entrevistas en profundidad y Cuestionarios.	Contar con recursos intangibles, relativamente únicos e inimitables, confiere ventajas competitivas mediante el desarrollo de determinadas capacidades (competencias empresariales internacionales) al permitir a la empresa ofrecer productos de mayor valor añadido para mercados determinados.
Pattnaik y Elango (2009)	Empírico. Regresión.	Poseer una determinada dotación de recursos mitiga los riesgos asociados a las operaciones internacionales.
Chetty y Stangl (2010)	Empírico. Entrevistas en profundidad.	Identifica distintos tipos de relaciones de redes usadas en diferentes tipos de internacionalización e innovación.
Dib, da Rocha y da Silva (2010)	Empírico. Análisis factorial.	Factores como los tecnológicos (gastos de I+D), la orientación al mercado y al cliente, la conexiones o relaciones en redes, la pertenencia a clústeres y los conocimientos técnicos del fundador, influyen positivamente en la internacionalización empresarial como <i>born-globals</i> en mayor grado que las que siguen un patrón de internacionalización tradicional.
Barroso, Villegas y Pérez-Calero (2011)	Empírico. Análisis estadístico descriptivo.	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.
Prange y Verdier (2011)	Teórico.	Concluyen que las empresas no sólo necesitan de una internacionalización <i>exploratoria</i> para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, sino también <i>de explotación</i> para adquirir diferentes conjuntos de capacidades dinámicas (aprendizaje continuo y conocimiento) e incrementar su desarrollo internacional, medido en términos de crecimiento y de tasas de supervivencia.
Ruso, Losada, Navarro y Díaz (2011)	Empírico. Modelo Logit.	Poseer recursos disponibles para la actividad exportadora tales como de escala, de experiencia y estructurales, son determinantes esenciales para la estrategia de exportación de

		las organizaciones.
Assaf, Josiassen, Ratchford, Pestana (2012)	Empírico. Matriz de correlaciones.	Concluyen que la adquisición de recursos y capacidades a través de fusiones y adquisiciones (IDE), es una motivación clave para la expansión internacional de las empresas minoristas, en el actual entorno de crisis económica mundial.
Kamakura, Ramón- Jerónimo, y Vecino Gravel (2012)	Empírico. Datos longitudinales de un periodo de 15 años.	El capital humano, los recursos tecnológicos y los relacionales (lazos directivos) se configuran como factores clave en la evolución internacional de la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Fuentes et al. (2011).

La revisión de la literatura recogida en la tabla 2.2. permite explicar diferentes rendimientos empresariales por la posesión, no sólo de recursos y capacidades tangibles, sino también intangibles, hablese de conocimiento, experiencia, aprendizaje, *lazos y relaciones, conexiones e interacciones*, así como las transferencias de los mismos en su aspecto dinámico, como principales fuentes de ventajas competitivas. La posesión de dichos activos intangibles⁸ no sólo constituyen las motivaciones para internacionalizarse, sino que determinan la selección del modo para llevar a cabo dicha estrategia (Fuentes et al., 2011).

Junto a estos recursos y capacidades, adquieren relevancia todas las *variables subjetivas* de los individuos que “toman decisiones estratégicas” dentro de la organización, como es la de internacionalizarse o no y el modo de desplegar dicha estrategia. Así, Hitt et al. (1997) muestran la importancia de las habilidades directivas para el éxito de la diversificación internacional, entre las que Fernández y Fuentes (2009) señalan la importancia de su experiencia internacional. Dichos autores muestran como esta experiencia está relacionada positivamente con el grado de diversificación internacional de la compañía.

⁸ Destacar que es a partir de los 90s, cuando este enfoque cambia la mirada, centrada hasta ese momento en la estructura sectorial, hacia el interior de la empresa para detectar sus fuentes de ventajas competitivas explicativas de porqué empresas dentro del mismo sector de actividad tenían desempeños diferentes (Mahoney y Pandian, 1992).

Por todo lo expuesto anteriormente de este enfoque se extrae que la principal motivación que hay detrás de la internacionalización empresarial es: (1) la posesión de recursos y capacidades propios, tangibles, pero sobre todo intangibles (*ventajas en propiedad*) que hace que, en ocasiones, sea mejor internalizarlos para no perder la ventaja competitiva que confieren.

Ahora bien, este enfoque no está exento de críticas, siendo una de las principales que se centre, principalmente, en recursos o factores internos, y no considere variables del entorno externo que influyen decisivamente en la estrategia de internacionalización empresarial.

3. MODOS DE ENTRADA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Entre las decisiones a tomar respecto a la internacionalización empresarial, hay dos de especial relevancia. Una de ellas es la decisión en sí, que normalmente va aparejada al deseo de explotar alguna ventaja competitiva que la empresa posee, fortalecer la que tenga o para desarrollar alguna nueva, mientras que la segunda decisión radica en el modo de entrar en esos mercados exteriores (Madhock, 1997). Así, esta última es una de las decisiones estratégicas cruciales (Osland, Taylor y Zou, 2001) a las que se enfrentan las empresas.

En la literatura se encuentran diferentes definiciones de modo de entrada. Así, destacar, en primer lugar, la aportada por Gatignon y Anderson (1988) y Anderson y Gatignon (1986) quienes se refieren al modo de entrada como una estructura de gobierno que permite a una empresa ejercer *control* sobre sus operaciones en el extranjero, por lo que se considera al modo de entrada como un continuum según el mayor o menor deseo de controlar estas actividades internacionales.

En segundo lugar, Sharma y Erramilli (2004) lo conceptualizan como un acuerdo estructural que permite a la empresa implementar su estrategia de producto-mercado en un país destino, bien realizando sólo operaciones de marketing (vía exportaciones) u operaciones tanto de producción como de marketing, por ella misma, o en colaboración con otros (acuerdos contractuales, *joint ventures*, filiales en propiedad).

En conexión con las Teorías de Internacionalización, las perspectivas de análisis más utilizadas para analizar la selección del modo de entrada como decisión estratégica han sido principalmente la Teoría de los Costes de Transacción y el Paradigma Ecléctico de Dunning (Canabal y White, 2008).

Ahora bien, en la literatura se encuentra un amplio abanico de vías de penetración en los mercados internacionales, en las que influyen diferentes factores, hablese de variables específicas del mercado de destino, del país de origen, de la empresa y del riesgo (Morschett, Schramm-Klein y Swoboda, 2010). Sin embargo, la mayoría de los autores se muestran de acuerdo con la existencia de dos formas genéricas de desarrollar una estrategia de internacionalización en el caso particular de la Empresa Familiar: exportación e IDE, desarrolladas individualmente o a través de acuerdos de cooperación (Fuentes-Lombardo, 2006), En ellas se centrará este trabajo.

3.1. Exportación

La primera alternativa, *la exportación*, se refiere a la venta de productos y/o servicios más allá de las fronteras nacionales que implica menores costes hundidos, pero mayores costes unitarios que vender a través de inversiones en filiales comerciales (Helpan, Melitz y Yeaple, 2003). La exportación toma dos formas principales, exportación directa (con los propios departamentos de exportación de la empresa) e *indirecta* mediante intermediarios. La diferencia entre estos dos modos de entrada (exportación directa e indirecta) radica en que la *exportación directa* conlleva mayor implicación de la compañía exportadora en el desarrollo de su estrategia internacional, un mayor nivel de riesgo, más control sobre la estrategia y mejor acceso a recursos de conocimiento sobre los mercados donde se venden sus productos (Mogos y Walliser, 2010), en comparación con la exportación indirecta.

Otra clasificación alude a la exportación *ocasional* y a la exportación *regular*, según la frecuencia de las transacciones. La primera hace referencia a una exportación no buscada, en la que sólo se realizan operaciones esporádicas con poca importancia en la cifra de ventas total de las empresas. Por otro lado, cuando los directivos se dan cuenta de las oportunidades de negocio en esos mercados y consideran relevantes las ventas a clientes extranjeros, empiezan a

incrementar las operaciones y el compromiso internacional con ellas (comportamiento activo y proactivo), hasta el punto de crear un departamento encargado de estas actividades de exportación regular (Fuentes-Lombardo, 2006).

Las teorías y enfoques revisados consideran este modo de entrada. Así, a modo de ejemplo:

- la Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto de Vernon (1966) lo considera en las distintas etapas del ciclo vida del producto, si bien, es en la etapa de introducción y crecimiento cuando esta exportación se produce desde el país de origen (Canals, 1992);
- atendiendo a la Teoría de la Internalización, Anderson y Gatignon (1986) subrayan que si los costes de transacción son bajos la empresa optará por la exportación como modo de entrada al implicar un menor *compromiso de recursos* (Rasheed, 2005; Brouthers y Hennart, 2007) en comparación a otros modos de entrada;
- el Modelo de Uppsala, también considera la exportación en las primeras etapas de su cadena de establecimiento por la que pasa una empresa en su proceso de internacionalización, destacando la diferenciación entre exportación esporádica u ocasional y regular;
- los Modelos de Innovación también destacan la exportación como un método de internacionalización básico motivado por razones económicas y actitudinales (Villarreal, 2007);
- la Teoría de Redes considera que aquellas empresas que tengan un conocimiento bajo sobre estos mercados presentarán intensidades exportadoras bajas, reducido alcance de la internacionalización y una penetración en mercados internacionales que impliquen un compromiso internacional reducido (exportación).
- la Teoría *Born-global* lleva implícito el modo de desarrollar la internacionalización al clasificar a una empresa como *born global* atendiendo a criterios de ventas en el mercado internacional o cuota de exportación (Knight y Cavusgil, 1996) en un periodo reducido de tiempo desde su constitución;

- la Teoría Institucional, de manera también implícita, considera la exportación el modo de entrada en mercados internacionales donde la ventas de productos y/ o servicios están sujetos a menores barreras proteccionistas y donde las transacciones de mercado ofrecen mayor seguridad jurídica;
- Finalmente, el *Enfoque de Recursos y Capacidades* no da respuesta explícita al modo de entrada seleccionado por la empresa para desarrollar su estrategia de internacionalización. Sin bien, se puede considerar la exportación como el resultado de explotar ventajas competitivas, activos intangibles, en el mercado destino, más aún en el caso de que la exportación sea directa.

3.2. Inversión directa en el extranjero

La segunda alternativa sería la inversión directa en el extranjero definida como la inversión que implica propiedad y permite un sistema de control eficaz. Dentro de esta tipología se encuentran, siguiendo el criterio de participación en la propiedad, dos casos: a) el establecimiento de plantas propias de producción o comercialización en los mercados externos a través de la adquisición de empresas existentes en dichos mercados o la creación de nuevas sucursales y b) empresas conjuntas con otros socios (como por ejemplo las *joint ventures*) (Fuentes-Lombardo, 2006).

Como se indicó, en la Teoría de Internalización, la empresa opta por la IDE para eliminar los costes transaccionales de algunos activos intangibles, como el conocimiento, el saber hacer, el capital humano, el capital social, entre otros.

La Teoría Institucional indica que cuando el mercado destino cuenta con un déficit institucional se fomenta la internacionalización empresarial a través de IDE o cuando hay un exceso de barreras proteccionistas (Fuentes-Lombardo, 2006).

Por otro lado, factores endógenos, tales como innovaciones de producto mercado, inversión significativa en investigación y desarrollo, I+D, y la posesión de tecnología sofisticada, permiten acumular grandes niveles de conocimiento, propio y tácito, mayores niveles de propiedad intelectual (Datta et al. 2009) que hacen que la empresa aumente sus niveles de control internalizando los costes de

transacción, y, por tanto, seleccionando aquellos modos de entrada que implican participación en el capital (Madhok, 1997), es decir la IDE.

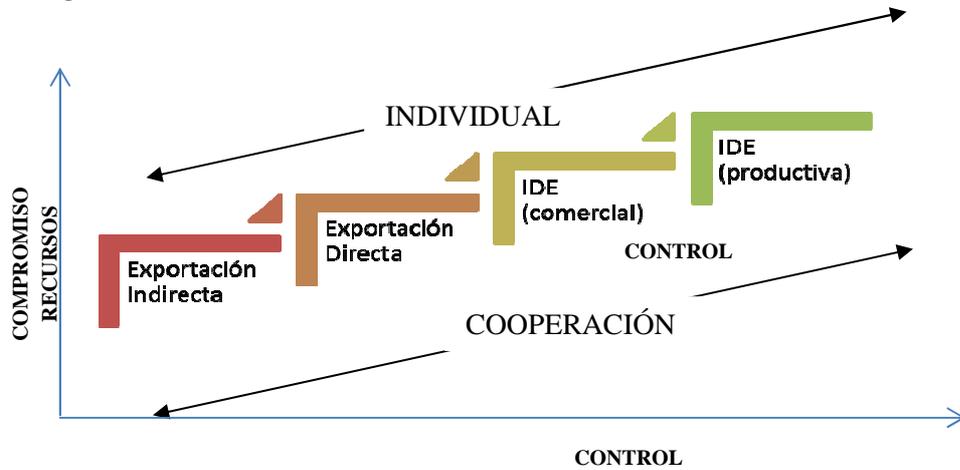
En relación al Enfoque de Recursos y Capacidades, la empresa debe elegir aquel modo que sea compatible con las exigencias de recursos que supone llevar a cabo las actividades en el exterior y con la base de conocimientos de la organización (Kogut y Zander, 1993; Madhok, 1997; Chang y Rosenzweig, 2001). Esto permitirá desarrollar procesos dinámicos o rutinas específicas de la empresa, fáciles de aplicar mediante la internalización de las actividades, seleccionando un determinado modo de entrada, como podría ser la IDE.

Sin embargo, siguiendo esta perspectiva, la IDE de forma individual no es la única forma de entrada en mercados internacionales, ya que si la empresa requiere nuevas capacidades o competencias para operar en el mercado extranjero, ésta podrían ser adquiridas por medio del conocimiento de otros, acudiendo, por ejemplo, a fórmulas colaborativas (Madhok, 1997; 1998) como puede ser las *joint ventures*.

En definitiva, la decisión de llevar a cabo IDE mediante la creación de una empresa conjunta con un socio local del mercado destino o bien establecer una subsidiaria de propiedad 100% depende de las instituciones del mercado destino, del nivel de recursos de la empresa, pero, sobre todo, según la aversión a la cooperación, es decir la preocupación constante por un comportamiento oportunista del socio o el grado de control deseado de las actividades internacionales.

De forma resumida, los dos modos de entrada en los que se centra este trabajo de investigación, pueden ser analizados atendiendo al grado de *control* de las actividades internacionales por parte de la empresa (Anderson y Gatignon, 1986; Geringer y Herbert, 1989) y tal y como se pone de manifiesto en la figura 2.2.

Figura 2.2. Clasificación de los modos de entrada en mercados internacionales



Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES SOBRE LAS MOTIVACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y EL MODO DE DESARROLLAR DICHA ESTRATEGIA

A continuación se recoge en la tabla 2.3. las motivaciones que llevan a las empresas a internacionalizarse extraídas de la revisión de la literatura, así como los modos de entrada que se han considerado también en la misma.

Tabla 2.3. Marco Teórico de las Motivaciones de la Empresa para Internacionalizarse y el grado de Compromiso adquirido en Mercados Exteriores.

Tabla 2.3. Marco Teórico de las Motivaciones de la Empresa para Internacionalizarse y el grado de Compromiso adquirido en Mercados Exteriores. ENFOQUE ECONÓMICO		
PERSPECTIVA MICROECONÓMICA		
TEORÍAS DE LA EMN Y LA IDE		
Teorías, modelos, enfoques y/o paradigmas	Respuesta a: Tipo de ventaja explicativa	Modo de entrada
Ecléctico	(1) ¿Por qué la Multinacional se internacionaliza? (2) Ventajas de localización (3) Ventajas de internalización	IDE
PERSPECTIVA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO		
Teorías, modelos, enfoques y/o paradigmas	Respuesta a: Tipo de ventaja explicativa	Modo de entrada
Teoría del Ciclo de Vida Internacional del Producto	(1) Amenaza de pérdida de cuota de mercado en etapa de madurez del producto (2) Ventajas de localización en etapas de madurez y declive del producto (3) Diferenciación del producto en su etapa de declive (4) Comportamiento mimético con las empresas del sector	Exportación
Modelo de Uppsala	(1) Aumento de conocimiento y experiencia en mercados internacionales (2) La percepción de distancia psicológica entre el mercado doméstico y el de destino (3) Nivel de compromiso de recursos en dichos mercados	Exportación
Modelos de Innovación	(1) Reconocimiento de oportunidades por parte de la dirección (2) Ventajas en propiedad	Exportación

TEORÍAS Y ENFOQUES NO ESPECÍFICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN		
Teorías, modelos, enfoques y/o paradigmas	Respuesta a:	Tipo de ventaja explicativa Modo de entrada
		Exportación
	(1) Ventajas de localización (2) Distancia institucional	
Teoría Institucional	(1) ¿Por qué se internacionalizan las empresas? (2) ¿Cómo desarrollan esta estrategia?	Acuerdos de colaboración IDE
	(3) Isomorfismo competitivo (4) Búsqueda de legitimidad (5) Mejor y más fácil acceso a recursos (6) Supervivencia a largo plazo	
		Exportación
	(1) Ventajas en propiedad (2) Ventajas de internalización (3) Acceso a recursos complementarios (4) Variables subjetivas de los decisores (5) Isomorfismo competitivo (6) Búsqueda del crecimiento (7) Supervivencia de la empresa	Acuerdos de colaboración IDE
Enfoque de Recursos y Capacidades	(1) ¿Por qué se internacionalizan las empresas? (2) ¿Cómo desarrollan esta estrategia?	

Fuente: elaboración propia a partir de Villarreal (2010).

CAPÍTULO III. INFLUENCIA DE FAMILINESS EN EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En la literatura son bastantes los estudios que han examinado el comportamiento internacional atendiendo al tamaño empresarial (Simon y Hitt, 2003; Fernández y Nieto, 2006; Cerrato y Piva, 2007, Senik, Isa, Scott-Ladd y Entekin, 2010 y Wang, 2010), pero no son tan abundantes los que han analizado las estrategias de internacionalización de las empresas familiares, siendo una posible causa de ello, el hecho de que las mismas hayan operado, tradicionalmente, en los mercados domésticos (Zahra, 2003; Fernández y Nieto, 2005).

Además, los trabajos que analizan la internacionalización de las empresas familiares lo hacen comparándola con la de empresas no familiares, principalmente. En esta línea, diversos autores (Fernández y Nieto, 2006; Claver, Rienda, y Quer, 2009 y Gómez-Mejía et al., 2010) consideran que las empresas familiares son más reacias a internacionalizarse en comparación con las empresas no familiares.

Aunque no sean muchos los trabajos de investigación que han analizado los factores que afectan el proceso de toma de decisiones en la internacionalización de las empresas familiares (Zahra, 2003), esta estrategia se ha configurado como una oportunidad para ellas. De hecho, cada vez mayor número de empresas familiares buscan oportunidades de crecimiento en mercados internacionales (Alkaabi y Dixon, 2014), aunque lo hagan en mercados culturalmente próximos al local para minimizar riesgos (Gómez-Mejía et al., 2010).

La literatura suele considerar el comportamiento de la empresa familiar como el resultado del solapamiento de tres sistemas, familia, empresa y propiedad, que, a veces, resultan contradictorios (Lansberg et al., 1988; Kets de Vries, 1993; Ibrahim y Ellis, 1994; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003). Dicho solapamiento ha marcado el estudio del desarrollo de su estrategia de internacionalización, tal y como se pone de manifiesto en el epígrafe 3.1. Sin embargo, este trabajo introduce el sistema individuos y se centra en los comportamientos de la empresa familiar derivados del solapamiento de los sistemas, familia, empresa e individuos, para avanzar en el estudio del comportamiento internacional de la empresa familiar.

Como se expuso en el primer capítulo de este trabajo, se parte del supuesto de que la dotación de *familiness*, determinada por diferentes dotaciones de capital familiar, capital social emocional y capital social puente, todas ellas variables continuas, podría afectar, según su grado de presencia en empresas familiares, a su estrategia de internacionalización empresarial, bien limitándola o bien favoreciéndola.

3.1. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

A la hora de estudiar la internacionalización de la empresa familiar, la mayoría de los trabajos destacan cómo sus estructuras de propiedad y gestión son determinantes en todas las decisiones referentes a la internacionalización. Se trata de dos variables, propiedad y gestión, muy utilizadas para definir empresa familiar, pero que no hacen referencia ni a recursos ni a capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar que, por definición, configuran el *familiness*.

De este modo, la tabla 3.1. recoge una revisión de la literatura sobre la estrategia de internacionalización de la empresa familiar en los últimos 25 años.

Tabla 3.1. Estudios sobre la Internacionalización de la Empresa Familiar (1991-2015).

Autores	Tipo de estudio	Conclusiones
Gallo y Sveen (1991)	Teórico.	Asunción de la internacionalización como un proceso de cambio positivo a largo plazo para las empresas familiares, que se verá impulsado o limitado por diversos factores (externos, internos y actitudinales).
Swinth y Vintor (1993)	Teórico.	La posesión de valores y objetivos comunes entre empresas familiares aumenta la probabilidad de que la internacionalización mediante <i>Joint Venture</i> sea más exitosa, ya que les permite superar de forma más efectiva las barreras culturales del país destino. Concluyen que los acuerdos de colaboración facilitan la internacionalización de las empresas familiares.
Gallo y García-Pont (1996)	Empírico. Cuestionario.	Señalan los factores favorecedores y limitadores de la estrategia de internacionalización en la empresa familiar, subrayando las relaciones con miembros familiares en el país de destino como principal medio de detección de oportunidades en el extranjero. Por otro lado, consideran que las alianzas estratégicas reducen la incertidumbre en

		mercados internacionales.
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. Aquellas que sí están internacionalizadas seleccionan, principalmente, la exportación y las <i>Joint Venture</i> como modos de entrada en mercados extranjeros.
Davis y Harveston (2000)	Empírico. Cuestionario.	El perfil de 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.
Yeung (2000)	Empírico. Estudio de Casos.	Argumentan que aventurarse a entrar en mercados extranjeros y a realizar operaciones transnacionales se ha convertido en un medio efectivo para que las empresas familiares chinas se expandan más allá de los límites de los mercados domésticos. Las estrategias de internacionalización permiten a las empresas familiares chinas socializar a aquellos miembros más leales a "familia" corporativa, suministrar un campo ya preparado para el futuro sucesor y consolidar redes de relaciones personales y profesionales.
Tsang (2001)	Empírico. Estudio de Casos.	Poseer experiencia generadora de aprendizaje otorga ventaja competitiva y fundamenta la estrategia de internacionalización, vía diversificación, de las empresas familiares chinas.
Tsang (2002)	Empírico. Estudio de Casos.	Confirman que características peculiares de las empresas familiares chinas, en concreto, la centralización de autoridad y control, generan una concentración del conocimiento estratégico obtenido con la internacionalización dentro de la familia, en concreto en la figura del jefe. La tendencia a posicionar en el equipo directivo a miembros familiares que aprenden, pero no a nivel estratégico, limita la internacionalización de la empresa familiar China.
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 diferentes 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.

Bell, Crick y Young (2004)	Empírico. Entrevistas en profundidad.	Existen diferencias significativas en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar según si es intensiva en conocimiento (comportamiento proactivo hacia la internacionalización) o tradicional (comportamiento reactivo hacia la internacionalización).
Graves y Thomas (2004)	Empírico. Cuestionario.	El compromiso empresarial con la innovación, las redes y la orientación al crecimiento, son factores que incrementan la probabilidad de internacionalización empresarial, no encontrando diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares.
Casillas y Acedo (2005)	Empírico. Cuestionario.	El nivel de implicación familiar en la empresa influye sobre su nivel de internacionalización de manera indirecta, en concreto, a través del tamaño de la empresa y de la percepción del riesgo derivado de desarrollar actividades internacionales.
Erdener y Shapiro (2005)	Teórico.	Concluyen que el paradigma ecléctico de Dunning ampliado es de aplicación en la internacionalización de las empresas familiares chinas. De hecho, las ventajas relacionales, los factores económicos y la lógica institucional de la familia en la cultura china son de especial relevancia en su internacionalización.
Fernández y Nieto (2005)	Empírico. Panel de datos, encuesta de estrategias empresariales.	Determinan que la estructura de propiedad y el nivel de implicación de la familia en la empresa, influyen negativamente, tanto de forma independiente como más aún de forma conjunta, sobre el proceso de internacionalización de las empresas, medido a través de la propensión e intensidad exportadora. Sin embargo, en segunda y siguientes generaciones familiares esta relación cambia de sentido.
George, Wiklund y Zahra (2005)	Empírico. Cuestionario.	Determinan que la aversión al riesgo de los directivos aumenta cuando la propiedad se encuentra en manos de los CEO y de miembros del equipo directivo, reduciendo la escala y el alcance de la internacionalización. Sin embargo, cuando hay inversores institucionales y de capital riesgo en la propiedad, aumenta la escala de la internacionalización al alinear los objetivos de los CEO y de los miembros del equipo directivo. Además, cuando existen este tipo de inversores los comportamientos de los CEO cambian hacia un mayor alcance de la internacionalización.
Menéndez-Requejo (2005)	Empírico. Cuestionario.	Concluye que las empresas familiares españolas no se ven limitadas en sus decisiones de internacionalización por una carencia de recursos y capacidades. Igualmente, no se detecta influencia alguna del nivel de altruismo en dicha estrategia.

Thomas y 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.
Crick, Bradshaw y Chaudry (2006)	Empírico. Cuestionario y Entrevistas.	No hay diferencias en las medidas de desempeño entre las empresas familiares y las no familiares de éxito en mercados extranjeros y no existe una fuerte evidencia empírica para concluir que entre ellas haya diferentes fuentes de recursos.
Fernández y 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.
Graves y Thomas (2006)	Empírico. Cuestionario.	Las capacidades de gestión hacia el crecimiento de las empresas familiares (tamaño del equipo directivo, experiencia de directivos externos y planificación estratégica) son más escasas que las de las empresas no familiares y, este resultado se evidencia, aún más, en empresas con mayores niveles de internacionalización.
Nieto y Fernández (2006)	Empírico. MCO, modelo Tobit.	Mientras la posesión de recursos tecnológicos facilita la expansión internacional y mejora las relaciones con otras empresas (a través de la externalización de actividades y de la mejora de su reputación e imagen de marca) la propiedad familiar y la estandarización de los productos de la empresa afectan negativamente a la decisión de exportar.
Basly (2007)	Empírico. Cuestionario.	El conocimiento adquirido durante la internacionalización influye positivamente en el nivel de internacionalización alcanzado por la empresa. Muestra cómo las <i>networks</i> están relacionadas positivamente con la generación de conocimiento en la internacionalización. Destaca que la independencia de los recursos que presentan las empresas familiares influye en su grado de internacionalización.
Claver, Rienda y Quer (2007)	Empírico. Estudio de Casos.	Sus resultados muestran que el grupo de empresas familiares de Alicante (España) siguen las proposiciones establecidas por el Modelo de Uppsala y que la edad, el tamaño y la generación que dirige la empresa familiar, influyen significativamente en el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales.

Fuentes, Vallejo y Fernández (2007)	Empírico. Entrevistas en profundidad.	La posesión de recursos intangibles (humanos, organizativos y relacionales) por parte de las empresas familiares son factores potenciadores de su expansión internacional y fuente de ventaja competitiva en mercados exteriores.
Pinho (2007)	Empírico. Cuestionario.	La estructura de propiedad (familiar o no familiar) no es un predictor significativo en la elección del modo de entrada, tal que no hay evidencia empírica para indicar que las empresas familiares prefieren modos de entrada de no participación en capital frente a aquellos que sí tienen estos requerimientos.
Acedo, Casillas y Moreno (2008)	Empírico. Cuestionario.	Factores humanos, como el nivel de profesionalización, limitan la orientación de las empresas familiares a la actividad exportadora frente a las no familiares, mientras que los factores que moderan la propensión e intensidad exportadoras son el tamaño de la organización y la tasa de crecimiento de la empresa.
Claver, Rienda y Quer (2008)	Empírico. Cuestionario.	La aversión al riesgo en la internacionalización de la empresa familiar se percibe mayor a medida que la empresa aumenta su compromiso internacional y dependiendo de la generación que se encuentre al frente del negocio siendo mayor en la segunda que en la primera.
Graves y Thomas (2008)	Empírico. Estudio de casos.	La mayoría de las empresas familiares seguirán un modelo tradicional de internacionalización, determinado por la unidad y armonía en el seno de la familia, 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 para crecer internacionalmente. Además presentan los relevos generacionales como reacción para reinternacionalizarse o provocar un proceso de desinternacionalización.
Sciascia y Mazzola (2008)	Empírico. Cuestionario.	La implicación familiar en la gestión de la empresa provoca efecto negativo en el rendimiento empresarial por falta de recursos humanos (falta de profesionalización de los miembros familiares), por la escasez de <i>capital social</i> y por conflictos entre los directivos familiares. Si bien, destacan que estos efectos negativos son suplantados por otros positivos, debido a la orientación de supervisión y ayuda que caracteriza a las empresas familiares.
Camisón y Villar (2009)	Empírico. Cuestionario.	Confirman la relación positiva entre la capacidad para la internacionalización y el grado de implicación internacional. Y concluyen que hay una relación negativa entre la capacidad de internacionalización y la propensión a internacionalizarse a través de acuerdos de cooperación, relación moderada por la variable diferenciación.

Claver, Rienda y 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 impliquen mayor compromiso de recursos. Ahora bien, la relación entre la propiedad y financiación familiar y el incremento del compromiso internacional de recursos presenta una relación negativa. Por último, resaltan el papel positivo y relevante de las instituciones públicas en la expansión internacional de las empresas familiares.
Kontinen y Ojala (2010)	Empírico. Estudio de Casos.	Las empresas familiares, de mediano y pequeño tamaño, 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 en la elección del modo de entrada.
Okoroafo (2010)	Empírico. Cuestionario.	Concluye que la segunda generación se encuentra más motivada, además de contar con una mayor propensión a emplear las instituciones públicas, para internacionalizarse. Igualmente, se obtienen diferencias generacionales en el empleo de distintas figuras de intermediación para la actividad exportadora según la generación analizada.
Okoroafo y Koh (2010)	Empírico. Cuestionario.	La percepción de las empresas familiares sobre la internacionalización no varía atendiendo a la generación familiar, aunque destacan que la tercera generación muestra una actitud más reacia. Resaltan la relación negativa entre la gestión familiar de la empresa y el desarrollo de su estrategia de internacionalización.
Okoroafo y Perry (2010)	Empírico. Cuestionario.	La segunda generación familiar muestra mayor interés por la exportación.
Fuentes, Fernández y Cano (2011)	Empírico. Cuestionario.	Existen diferencias significativas en la dotación de recursos tecnológicos, relacionales y organizativos, entre empresas familiares y no familiares internacionalizadas, aunque no se obtienen diferencias significativas entre ambos tipos de empresas en relación a la dotación de recursos humanos.
Kontinen y Ojala (2011)	Empírico. Estudios de casos.	Concluyen que los factores relacionales, nuevos lazos formales, de las empresas familiares de mediano y pequeño tamaño, les permiten reconocer las oportunidades internacionales, mientras que los lazos informales ya existentes y los lazos familiares juegan un papel menor en este reconocimiento. Por otro lado, el conocimiento anterior no afecta directamente al reconocimiento de oportunidades internacionales por parte de las empresas familiares, que encuentran en los foros con alta densidad relacional (ejemplo: ferias internacionales) el principal contexto para el dicho reconocimiento.

Cerrato y Piva (2012)	Empírico. Cuestionario.	Destacan la escasez de recursos humanos como principal limitación para que la empresa familiar crezca en mercados internacionales. Concluyen que la naturaleza de la gestión (familiar vs. no familiar) influye sobre la decisión de internacionalizarse, pero una vez ya internacionalizada, el grado de internacionalización no es significativamente diferente como resultado de la composición del equipo directivo.
Kontinen y Ojala (2012)	Empírico. Estudio de casos.	La estructura de propiedad juega el principal papel en la definición de la senda de internacionalización de las empresas de propiedad familiar. Una estructura de propiedad fragmentada conduce a una senda de internacionalización tradicional mientras que una base de propiedad concentrada guía a una senda de <i>born-global</i> o a renacer como <i>born-global</i> . Igualmente, destacan cómo las relaciones de redes de trabajo y las actitudes de supervisión y ayuda de estas empresas influyen en su estrategia de internacionalización.
González, Fernández y Clavel (2012)	Empírico. Cuestionario.	Recursos como los humanos, los relacionales (redes de distribución más amplias y reconocidas internacionalmente), financieros (menor nivel de endeudamiento) y tecnológicos caracterizan el perfil de las bodegas familiares españolas <i>born global</i> , diferenciándolas de las tradicionales. Ahora bien, en términos de recursos organizativos, aunque cuentan con niveles mayores, las diferencias con las tradicionales son más reducidas.
Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper (2012)	Empírico. Cuestionario.	Demuestran una relación no lineal (en forma de \cap) entre la propiedad familiar y el emprendimiento internacional. Cuando la propiedad familiar presenta niveles bajos, ésta fomenta las actividades internacionales, hecho que se invierte en niveles de propiedad mayores.
Kansikas et al. (2012)	Empírico. Estudio de casos.	Las empresas familiares presentan un recurso distintivo frente a las no familiares, <i>familiness</i> , que les otorga una ventaja competitiva en el desarrollo de una estrategia de internacionalización.
Segaro (2012)	Teórico.	El <i>familiness</i> distintivo, compuesto por capital de supervivencia, capital paciente, sistemas de gobierno, el <i>capital social</i> y el capital humano, influye positivamente en la internacionalización de las empresas familiares de mediano y pequeño tamaño.
Bertoldi y Zalica (2013)	Empírico. Cuestionario.	Concluyen que el <i>familiness</i> puede contribuir activamente al éxito de una marca en el mercado de bienes de lujo y cómo la calidad y el prestigio de los productos repercute en el mantenimiento de la reputación y la tradición familiar y, por ende, en la supervivencia de las empresas familiares de este mercado, ya que hay una relación muy estrecha entre la marca y el apellido familiar.

Piva, Rossi-Lamastra y De Massis (2013)	Empírico. Cuestionario.	Las especificidades sectoriales influyen en la estrategia de internacionalización de las empresas que componen cada sector. Las empresas familiares emprendedoras en sectores de alta tecnología muestran una mayor probabilidad de conseguir internacionalizarse que sus contrapartes no familiares.
Sciascia , Mazzola, Astrachan y Pieper (2013)	Empírico. Cuestionario.	Encuentran una relación en forma de J entre la implicación de la familia en el Consejo de Administración y las ventas internacionales. Se alcanza el mínimo cuando el 76% de los cargos de dicho Consejo están ocupados por miembros familiares. Cuando la propiedad es familiar 100% las ventas internacionales son mayores por el comportamiento servicial de los directivos familiares, aunque limitadas por la escasez de capital humano y <i>capital social</i> . En cambio, cuando la implicación de la familia en el consejo de administración es baja, se atenúan las citadas limitaciones y las ventas internacionales aumentan.
Tsao y Lien (2013)	Empírico. Ratios.	La gestión y la propiedad familiar moderan las implicaciones en el desempeño y la innovación de la estrategia de internacionalización. Los principales factores que diferencian a las empresas familiares de las no familiares son: tamaño, apalancamiento, oportunidad de crecimiento y los sectores que representan.
Alkaabi y Dixon (2014)	Teórico.	Son nueve los factores que afectan la decisión de las empresas familiares de internacionalizarse: aversión al riesgo, capital humano y financiero, propiedad, implicación, características de la empresa, <i>capital social</i> , redes, gobierno y relevo generacional. Sin embargo, el sentido de la relación depende del estudio considerado.
Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller y Kraus (2014)	Empírico. Cuestionario.	La influencia de la familia en el gobierno y gestión de la empresa tiene un impacto considerable sobre su actividad internacional (en forma de \cap). La existencia de un consejo consultivo es el único factor de gobierno que influye en la internacionalización de las empresas familiares.
Segaro, Larimo y Jones (2014)	Empírico. Cuestionario.	Concluyen que cuando la orientación de supervisión y ayuda de miembros familiares y no familiares del equipo directivo se combina con la flexibilidad estratégica, las Pymes familiares son más proclives a internacionalizarse. Además, cuando se incorporan miembros no familiares al equipo directivo, este tipo de empresa podría decidir incrementar su compromiso en actividades internacionales.
Janujuha, Martin y Danko (2015)	Empírico. Estudio de Casos.	Concluyen que los fundadores de las Pymes familiares consideran la internacionalización como una estrategia arriesgada, siendo el capital humano el activo más importante y perdurable de la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Kontinen y Ojala (2010) y Fuentes et al. (2011).

De la revisión de la tabla anterior se deduce que “propiedad” y “gestión” de la empresa en manos de la familia son criterios bastante empleados para analizar la estrategia de internacionalización de la empresa familiar. De este modo, Sciascia et al. (2012) concluyen la existencia de una relación no lineal (en forma de \cap) entre la propiedad familiar y el emprendimiento internacional, tal que cuando la propiedad familiar presenta niveles bajos se fomentan las actividades internacionales, hecho que se invierte en niveles de propiedad mayores.

En esta línea, Cerrato y Piva (2012) analizan la implicación familiar en la empresa recurriendo también a las variables de propiedad y gestión. Dichos autores concluyen que la implicación familiar en las estructuras de propiedad y de gestión conlleva más limitaciones que ventajas en la internacionalización de la empresa familiar al no delegar poder ni autoridad a los directivos profesionales no familiares.

Ahora bien, cuando se habla de concentración de la propiedad, Kontinen y Ojala (2012) concluyen que una estructura fragmentada de la propiedad de las empresas familiares, de tamaño mediano y pequeño, las conduce a una senda de internacionalización tradicional (Modelo de Uppsala) mientras que una base de propiedad concentrada las lleva a una senda de *born-global* o a renacer como *born-global*.

Igualmente, cuando se habla de implicación familiar diferentes estudios reafirman lo ya expuesto a lo largo de este trabajo, al considerarla asociada a las variables de propiedad, gestión y gobierno, relacionadas con la definición de empresa familiar. Por tanto, no se puede considerar implicación de la familia como *familiness*, es decir, como dotación de recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar, estando demasiado extendida esta utilización intercambiable de los términos, lo que no ayuda a desenmarañar la jungla de teorías y conceptos de *familiness* existentes en la literatura (Rutherford et al. 2008).

Por otro lado, los resultados de los trabajos sobre la relación entre propiedad e implicación de la familia en la empresa y su grado de internacionalización son contradictorios. Si Zahra (2003) concluye que la propiedad familiar de la empresa y el grado de implicación de la familia en el negocio se relacionan positivamente

con la estrategia de internacionalización, Fernández y Nieto (2005) afirman lo contrario. Así, estas autoras concluyen que la estructura de propiedad y el nivel de implicación de la familia en la empresa influyen negativamente sobre el proceso de internacionalización, medido a través de la propensión e intensidad exportadoras, indicadores del compromiso internacional de la compañía. Propensión exportadora que es menor para las empresas familiares que para las no familiares (Thomas y Graves, 2005).

En esta línea, Sciascia y Mazzola (2008) analizan la influencia de dicha implicación en el desarrollo de la empresa familiar, pero sobre todo a nivel de gestión y no de propiedad. Dicho estudio concluye que el efecto final dependerá del equilibrio entre los resultados negativos de la mayor implicación de la familia en la gestión (asociados a la falta de profesionalización de los miembros familiares, las barreras para incrementar el *capital social*, los conflictos entre los directivos familiares y la orientación hacia los objetivos no económicos) y las influencias positivas (la orientación de supervisión y ayuda (*stewards*) y la reducción de costes de agencia) que dicha implicación tiene sobre la empresa.

Por tanto, se puede decir que la implicación en la gestión de la empresa familiar ha generado una serie de recursos (capital humano, *capital social*, capital organizativo, orientación de supervisión y ayuda, etc.) y según sea el equilibrio entre los efectos positivos y negativos de esa implicación, así será el desarrollo de la internacionalización de la empresa familiar.

Dicho argumento se ve reforzado por el trabajo de Sciascia et al. (2013) que analiza la implicación familiar en la gestión y el gobierno de la empresa y su influencia o no en la internacionalización de la empresa familiar, destacando recursos idiosincrásicos de la misma, como son la existencia de capital social y su orientación de supervisión y ayuda, cuya presencia puede generar un aumento de las ventas internacionales siempre y cuando la familia cuente con un bajo porcentaje de miembros ocupando puestos en el consejo de administración. Dicho incremento se produce al contrarrestar estos aspectos positivos, capital social y su orientación de supervisión y ayuda, los efectos negativos de dicha implicación, tales como limitaciones de capital humano (por ejemplo, prácticas de nepotismo) y de capital social (la *escasez* de relaciones directas e indirectas).

En el lado extremo de implicación familiar, se encuentra la empresa familiar cuyo consejo de administración es 100% familiar, pero cuyas ventas internacionales son mayores gracias a la orientación y comportamiento servicial de los directivos familiares, que se podrían medir por el grado de altruismo presente en la empresa. Estos recursos facilitadores de la estrategia internacional tienen un efecto que supera las limitaciones impuestas por la escasez de capital humano y de capital social, anteriormente descritas. Se aprecia, pues, que algunas dimensiones integrantes del *familiness* podrían potenciar la intensidad exportadora independientemente de la implicación de los miembros familiares en la gestión de la empresa familiar.

Asimismo, Graves y Thomas (2004) consideran que el mayor nivel de compromiso de la empresa familiar con las *networks* aumenta la probabilidad de que se internacionalicen. Este argumento es apoyado por el trabajo de Basly (2007) que considera estas redes de especial relevancia para generar conocimiento sobre internacionalización en las empresas familiares y por Kontinen y Ojala (2011) quienes subrayan las eventos internacionales como los principales foros relacionales para que las empresas familiares reconozcan oportunidades de negocio en mercados extranjeros.

Estos factores relacionales se configuran como recursos intangibles potenciadores de la estrategia de internacionalización de las empresas familiares (Fuentes et al. 2007), que seguirán un modelo tradicional (Modelo de Uppsala) cuando en ellas estén presentes niveles elevados de unidad y armonía (lo que ayuda a la formación de su identidad) y un alto grado de compromiso con las actividades internacionales (Graves y Thomas, 2008).

Al mismo tiempo, este compromiso internacional será mayor por la orientación a largo plazo de la empresa familiar y por la presencia de directivos externos a la familia en el negocio, lo que podría conducir a determinados modos de entrada de mayor compromiso, hablese de *Joint Ventures* e IDE, entre otros (Claver et al. 2009).

De este modo, se pone de manifiesto cómo características incluidas en la configuración de *familiness* establecida en este trabajo (*capital social, altruismo, orientación a largo plazo, orientación al mercado, capital social puente*) son de

especial relevancia en la literatura sobre la internacionalización de empresa familiar y que conduce al análisis de la relación *familiness*-internacionalización de la empresa familiar analizada en el siguiente epígrafe.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA DE LA INFLUENCIA DE FAMILINESS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN.

Como ya se ha indicado a lo largo de este trabajo de investigación, *familiness* se conceptualiza por Habbershon y Williams (1999) como *un paquete único de recursos y capacidades que tiene una empresa particular debido a las interacciones de tres sistemas: la familia, la empresa y los individuos*, motor de decisiones y comportamientos estratégicos idiosincrásicos de las empresas familiares que afectan a su rendimiento (Sirmon y Hitt 2003; Carney 2005; Chrisman et al. 2005; Arregle et al. 2007) ⁹.

Sin embargo, hasta ahora, se aprecia cómo para aproximarse a la composición y medición de *familiness* se recurre a la escala de implicación familiar validada por Klein et al. (2005), ya que al no poder ser directamente observable, hay que intentar operativizar una medición del mismo que permita dar luz a las numerosas relaciones que hay entre *familiness* y diferentes variables empresariales (Rutherford et al. 2008).

Ahora bien, analizar todos y cada uno de los elementos que compondrían el *familiness* por definición (recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos organizativos, recursos relacionales, etc.) es una tarea ardua y complicada. Por ello, este trabajo, como ya se indicó en su capítulo primero, recurre a la perspectiva de Capital Social (Pearson et al. 2008 y Sharma, 2008) para aproximarse a dicha composición y medición y analizar cómo estos recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar influyen o no en su internacionalización, en especial sobre dos decisiones fundamentales: *¿por qué se internacionaliza la empresa familiar?* y *¿cómo desarrolla dicha estrategia?*

En la literatura hay estudios que no emplean el concepto de *familiness* como tal, ya que éste surge con posterioridad a algunas contribuciones científicas, aunque sí analizan recursos y capacidades que podrían influir en su estrategia de internacionalización. Así, autores como Gallo y Sveen (1991) y Gallo y García-

⁹ Recogido en Car y Bateman (2009)

Pont, (1996) destacan la existencia de factores idiosincrásicos de la empresa familiar, limitadores de su decisión de internacionalizarse y del modo de llevar a cabo dicha estrategia, como puede ser el grado de cohesión interna, y/o facilitadores, como puede ser el hecho de que haya miembros familiares viviendo en el extranjero o el compromiso a largo plazo, ambos generadores de capital social, que caracteriza a este tipo de empresas.

Asimismo, la selección de la perspectiva del Capital Social se ve reforzada por Gallo y García- Pont (1996) quienes hablan de la importancia de las relaciones entre miembros familiares, relaciones que estarían incluidas en el Capital Familiar, a la hora de detectar oportunidades para desarrollar estrategias de internacionalización. En concreto, estos autores destacan cómo estas relaciones reducen la incertidumbre de la empresa familiar hacia la internacionalización. Igualmente, resaltan su compromiso a largo plazo y sus objetivos no económicos, tales como procurar empleo a los miembros familiares, como factores facilitadores de la estrategia de internacionalización de este tipo de empresas.

Otro intento de aproximación a la composición de *familiness* es la realizada por Segaro (2012), pero centrada en el lado amable de esta variable latente. Así, considera que el *familiness* distintivo se encuentra integrado por capital de supervivencia, capital paciente, sistemas de gobierno, *capital social* y capital humano, concluyendo que este *familiness* distintivo influye positivamente en la internacionalización de las Pymes familiares.

Por otro lado, Alkaabi y Dixon (2014) destacan la existencia de nueve elementos configuradores de este constructo e influyentes en la decisión de internacionalización de las empresas familiares. Se trata de: aversión al riesgo, capital humano y financiero, propiedad, implicación, características de la empresa, *capital social*, redes, gobierno y relevo generacional. Sin embargo, no especifican el sentido de la relación o influencia, ya que cambia según la revisión de la literatura realizada en dicho estudio.

Además, como la empresa no es un sistema cerrado, sobre las citadas variables podría influir, entre otros aspectos, el sector de actividad en el que se encuentre inmersa. De este modo, en el sector de lujo, el reconocimiento de marca, asociado al apellido de la familia, es uno de los componentes principales del *familiness* e

influye positivamente en la supervivencia a largo plazo de las empresas en el mercado (Bertoldi y Zalica, 2013) que, como ya se indicó, es uno de los objetivos de las empresas familiares y que puede alcanzarse con el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

Lo que parece evidente es que las empresas familiares presentan un recurso distintivo frente a las no familiares, *familiness*, que les otorga una ventaja competitiva, en el desarrollo de una estrategia de internacionalización (Kansikas et al., 2012) o, todo lo contrario, cuando presentan una dotación de *familiness* opresiva.

Por tanto, una vez argumentada la composición de *familiness*, que se expuso en el capítulo primero de este trabajo, se pretende avanzar en su influencia o no en la internacionalización empresarial. Como el estudio de esta relación no es un tema recurrente, se pasa a intentar cubrir este *gap* de la investigación a través de una revisión exhaustiva de la literatura que versa sobre este ámbito, centrando la atención en el análisis de las dimensiones que configuran el constructo *familiness* y su relación con la internacionalización empresarial.

3.2.1. Capital Familiar e Internacionalización Empresarial

En la literatura se encuentran algunos trabajos que analizan la relación entre Capital Familiar e Internacionalización de la Empresa Familiar. Sin embargo, el Capital Familiar del que parten no coincide con el considerado en este trabajo de investigación. De este modo, Kansikas et al., (2012) considera este capital familiar como los recursos creados conjuntamente por los miembros de la familia, mientras que Kontinen y Ojala (2011) consideran este capital familiar como el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar, fruto de la unificación de la propiedad y gestión en manos de miembros familiares (Salvato y Melin, 2008).

Ahora bien, no hay trabajos en la literatura que se aproximen ni a la composición ni a la medición de ese Capital Familiar. Por ello, este trabajo pretende cubrir esa laguna en la investigación, considerando que el Capital Familiar estaría integrado por dos dimensiones de especial relevancia: 1) la identificación de los miembros familiares con la empresa, confiriéndoles *identidad*, y 2) por el *altruismo* que representa la *orientación* o carácter de *supervisión* y *ayuda* entre los miembros familiares y de éstos con el resto de

empleados, familiares o no, de la empresa familiar, como ya se indicó en el primer capítulo de este trabajo. Todo ello conduce a la siguiente proposición:

Proposición 1. La identidad y el altruismo recíproco son dimensiones configuradoras del Capital Familiar.

A continuación, se analiza la relación de cada una de esas variables con la estrategia de internacionalización empresarial que ha sido tratada en la literatura.

3.2.1.1. Identidad e internacionalización

La idea de identidad social surge de la ciudadanía comunitaria y tiene sus orígenes en Mead (1934), pero no fue hasta los trabajos de Tajfel (1978) y Tajfel y Turner (1986) cuando se encontró que los procesos de identidad social podrían tener implicaciones en el comportamiento entre grupos (Pinho, 2013).

De este modo, se parte de la definición de identidad social como “el auto concepto de un individuo derivado de su percepción de afiliación a grupos sociales” (Hogg y Vaughan, 2002). Este auto concepto tiene su origen en un sentimiento profundo de colectividad y pertenencia a un grupo particular del individuo y que actúa como una poderosa fuente de motivación para fomentar las interacciones grupales (Hewapathirana, 2011).

Dicha motivación podría estar justificada por el hecho de que la identidad social implica un sentido de *implicación emocional* con el grupo caracterizado por la identificación con él, su implicación en él y el apego emocional hacia él (Pinho, 2013). Por tanto, la noción de identidad social destaca el papel que juega la habilidad a la hora de construir una identidad común, que será diferente según a los grupos a los que el individuo se encuentre afiliado (Reiche, Harzing y Pudelko, 2015).

Ahora bien, en la literatura hay una escasez de definiciones de identidad familiar de la empresa y pocos trabajos que hayan intentado aproximarse a su composición, así como a su relación con la internacionalización de la empresa familiar.

Por ello, este estudio considera la identidad de la empresa familiar como un *sentimiento experimentado por los miembros familiares de pertenencia a la*

empresa, resultado de la proyección de la pertenencia a la unidad familia, que influye en sus actitudes y motiva sus comportamientos, que permite definir y conseguir el éxito profesional y personal, configurar una reputación y proyectar una imagen para sus grupos de interés.

Hay estudios que han analizado de la influencia de la identidad en la eficiencia de la empresa familiar, pero midiendo este sentimiento con variables objetivas como la propiedad. Así, García-Ramos y García (2011) consideran en su trabajo sobre eficiencia de los consejos de administración, la identidad familiar del accionista mayoritario, entendida ésta según sea o no miembro de la familia. De esta forma consideran que la identidad está relacionada con la propiedad, recurriendo de nuevo a un criterio empleado para definir empresa familiar. Además la consideran como una variable dicotómica en lugar de una variable continua, al poder encontrar diferentes grados de identidad familiar según el sentimiento experimentado.

Otros estudios se han centrado en analizar los efectos o influencias de la identidad sobre diversos aspectos, pero sin profundizar ni en su definición ni en su composición. Así, Lisboa y Quirós (2015) consideran la importancia de la identidad familiar, promovida por el fundador, en su estudio dinámico de un periodo de catorce años, sobre las diferencias en el riesgo entre empresas familiares y empresas no familiares portuguesas que cotizan en bolsa.

Ahora bien, se trata de una variable que no sólo influye en las empresas familiares. De hecho, Hewapathirana (2008) encontró que la identidad social y la reputación obtenidas por las pequeñas empresas de Sri-Lanka, propiedad de mujeres, habían tenido un gran impacto en atraer a clientes y socios comerciales internacionales, así como en desarrollar relaciones empresariales de éxito con ellos. Se aprecia cómo la dimensión de identidad podría tener relación con el desarrollo internacional de la empresa.

En esta línea, Zellweger et al. (2010) destacan cómo esa identidad de empresa familiar, única por la idiosincrasia de la familia, proyecta una imagen determinada de la empresa hacia sus grupos de interés, que, particularizando en la internacionalización de la empresa familiar, podría configurar un poder interno

facilitador del desarrollo de operaciones fuera del mercado nacional (Kołodkiewicz, 2013).

Ahora bien, como esta variable no es la única que integra el Capital Familiar, se pasa a analizar a continuación el altruismo y su relación con la internacionalización empresarial.

3.2.1.2. Altruismo e internacionalización

Como se ha indicado, este trabajo considera el *altruismo* como la segunda dimensión relevante del Capital Familiar, entendido como una función de utilidad que ata el beneficio o riqueza de un individuo a las de los otros (Schulze et al., 2003), lo que empuja al directivo propietario a escuchar a todos los miembros familiares, a conciliar los intereses de la familia y el crecimiento de la empresa y a obtener la adhesión a largo plazo de los miembros familiares que, por ser muchos, tienen opiniones e intereses divergentes (Mzid y Mezghani, 2012) y que se extrapola a la relación con los empleados no familiares.

La relación propietario-miembros familiares, no sólo envuelve una relación de poder (que sería abordado por la Teoría de Agencia), sino un vínculo común y un conjunto de *expectativas mutuas* que probablemente estén sustentadas, en mayor medida, en *emociones y sentimientos* que en meras relaciones contractuales (Gómez Mejía et al., 2001)¹⁰. Por ello, se introduce el sistema individuos como configurador del *familiness*, en lugar del tan empleado sistema propiedad para profundizar en este constructo (Rutherford et al., 2008).

De este modo, el *altruismo* crea un sistema de incentivos de auto refuerzo que anima a los miembros familiares a considerarse los unos a los otros, promoviendo y manteniendo los lazos familiares (Schulze, Lubatkin y Dino, 2002).

Ahora bien, la relación entre altruismo e internacionalización de la empresa familiar muestra diferentes sentidos en la literatura. Así, su relación negativa se pone de manifiesto en trabajos tales como el de Mitter et al. (2014) y el de Barney et al. (2002). De este modo, Mitter et al. (2014) determinan que elevados niveles de altruismo influyen negativamente en la internacionalización empresarial porque su “lado oscuro” o limitador da lugar a prácticas de nepotismo por las que

¹⁰ Recogido en Basco (2010)

ningún miembro familiar podría ser adecuadamente formado ni estar cualificado para desarrollar la estrategia de internacionalización.

En esta línea negativa, Barney et al. (2002) consideran que mientras que los lazos familiares, son fortalecidos por el altruismo, éste disminuye la habilidad de los miembros de la familia para mantener otros lazos sociales más fuertes, que, además, en el caso de desarrollar una estrategia de internacionalización, han de ser externos a la familia y no locales (Gómez-Mejía et al. 2010).

Sin embargo, Menéndez-Requejo (2005) destaca la neutralidad de esta relación concluyendo que el altruismo característico de las Pymes familiares españolas no tiene ninguna influencia en su estrategia de internacionalización.

Ahora bien, la mayoría de estudios consideran que hay una relación positiva entre altruismo e internacionalización empresarial, bien de forma directa o a través de variables moderadoras.

De este modo, Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008) concluyen que el altruismo recíproco modera la relación entre la centralización en la toma de decisiones y el desarrollo internacional de la empresa, ya que las relaciones de confianza que se establecen en las empresas familiares ayudan a asegurar que se comparten cantidades suficientes de información creíble y que el proceso de toma de decisiones se acelera. Dichos autores concluyen que a mayores niveles de altruismo recíproco y de capital social, mayor es el compromiso de recursos en mercados extranjeros y mayor el desarrollo internacional de la empresa familiar.

En esta línea, Cabrera-Suárez y Olivares (2012) afirman que el altruismo es una característica familiar que, plasmada en la empresa, podría constituir un modelo cultural especial común a las empresas familiares de todo el mundo. Además, dicho altruismo podría facilitar la creación de *Capital Social* a través de los contactos internacionales y la colaboración. De modo que aquella empresa que sea capaz de construir *capital social* es más probable que se internacionalice que aquella que no lo tiene.

Asimismo, en el caso de las empresas familiares, la orientación de supervisión y ayuda, en la que se integra el *altruismo*, permitirá que los miembros familiares, no familiares y empleados, en general, utilicen ese Capital Social para desarrollar

su estrategia de internacionalización (Segaro, 2012) porque les permite conocer reglas y normas existentes en mercados internacionales sobre cuándo y cómo las empresas han de internacionalizarse, información que reduce barreras de entrada a mercados extranjeros (Che, Scott, Entekin y Akmaliah,2011).

En esta línea, Segaro et al. (2014) concluyen que la cultura de compromiso familiar y la orientación de supervisión y ayuda (asociada con la cultura hacia dentro) podrían influir negativamente en la internacionalización de la Pyme familiar. Sin embargo, cuando se introduce la flexibilidad estratégica del equipo directivo como variable moderadora entre la orientación de supervisión y ayuda y la internacionalización empresarial, se obtiene una relación de influencia positiva sobre esta última. Es decir, esa flexibilidad suministra una orientación hacia fuera de la cultura familiar.

Lo que es evidente es la relevancia del altruismo como generador de armonía, búsqueda de consenso y de unidad en el seno de la familia, generando Capital Familiar. Además, Pukal y Calabrò (2013) destacan cómo las empresas familiares mitigan las debilidades en su estrategia de internacionalización con recursos específicos de la familia, en especial con el altruismo, considerando, pues, a éste como elemento facilitador de los negocios en el extranjero.

En definitiva, la importancia de la orientación de supervisión y ayuda, medida a través del altruismo, sobre el Capital Familiar y de éste sobre la internacionalización empresarial es patente, como ponen de manifiesto los trabajos de Kontinen y Ojala (2011) y Mitter et al. (2014). Así, Mitter et al. (2014) concluyen que el *familiness* (sin determinar su composición ni medición) y la orientación de supervisión y ayuda de la empresa, materializada en un comportamiento altruista, conducen a su supervivencia a largo plazo, su rentabilidad y a una buena reputación (Miller et al. 2008), todos ellos factores de especial relevancia para la empresa familiar.

Finalmente, destacar el trabajo de Kontinen y Ojala (2011) que enfatiza cómo el Capital Familiar afecta a todas las decisiones, operaciones y estructura administrativa de la empresa familiar. Todo lo expuesto hasta el momento conduce a las siguientes proposiciones:

Proposición 2. El Capital Familiar presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

3.2.2. Capital Social Emocional e Internacionalización Empresarial

Como se ha debatido anteriormente, el Capital Social Emocional, aunque se considera en algunos estudios de investigación como Capital Familiar, en este trabajo se supone como el resultado de la apropiación del Capital Familiar por parte de la empresa familiar (Pearson et al. 2008). En ella, se produce una serie de conexiones entre miembros familiares y no familiares generadoras de lazos, confianza y comunicación que crean un apego emocional de sus miembros a la empresa familiar.

Se aprecia, claramente, que se trata de relaciones que se producen en el seno de la empresa familiar y que determinarán su estructura (Sharma, 2008) estableciendo normas, confianza, valores y visión compartida que permitan crear cooperación y colaboración (Crombie, 2011).

De este modo, hay trabajos que analizan la relación entre el Capital Social Emocional y la internacionalización empresarial (Laursen, Masciarelli y Prencipe, 2012), pero son pocos los que estudian esta relación en la internacionalización de la empresa familiar y cuando lo hacen utilizan este término de forma intercambiable con el concepto de Capital Familiar (Kontinen y Ojala, 2011).

Por ello, este trabajo considera que el Capital Social Emocional se genera en el seno de la empresa familiar por apropiación del Capital Familiar, anteriormente expuesto, configurándose como resultado de la combinación de dos dimensiones principales: los objetivos compartidos por los miembros de la empresa familiar, de naturaleza económica y no económica, y su orientación a largo plazo, lo que permite establecer la siguiente proposición.

Proposición 3. Los objetivos compartidos y la orientación a largo plazo son dimensiones configuradoras del Capital Social Emocional

A continuación, se analiza la relación de cada una de estas dimensiones con la internacionalización de la empresa familiar.

3.2.2.1. Objetivos compartidos e internacionalización empresarial

Una de las tendencias que existen hoy en la investigación sobre empresa familiar es intentar identificarlas por los objetivos que persiguen, los cuales pueden poner de manifiesto la permeabilidad entre los sistemas empresa-familia (Basco, 2010) e individuos, fruto de las interconexiones entre ellos.

A este nivel, los objetivos que se fijan las empresas pueden ser de dos tipos. En primer lugar, generales o funcionales, dependiendo de si afectan a toda la organización o a un área específica de la misma y, en segundo lugar, económicos o no económicos (Cyert y March, 2003; Argote y Greve, 2007) según estén relacionados con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, la penetración en el mercado o con aspectos sociales como mejorar la imagen de la empresa, alcanzar mayor fidelidad de clientes, etc., respectivamente.

Sin embargo, en el caso concreto de la empresa familiar, se debe destacar que los objetivos de estas compañías suelen ser múltiples, complejos y con distintas prioridades, en comparación con los de las empresas que no poseen este carácter; sobre todo con una mayor propensión a incluir objetivos no económicos (Cisneros, Genin y Peerally, 2012).

Además, las empresas familiares que se caracterizan por un elevado nivel de altruismo cuentan con la ventaja de que los intereses de sus miembros se encuentran alineados con el éxito y, por tanto, con los objetivos del negocio familiar. En tales empresas familiares, sus miembros están profundamente dedicados a la empresa al creer que poseen una responsabilidad familiar común de ver la empresa prosperar (Eddleston y Kellermanns, 2007). Por tanto, se concluye que la alineación de objetivos entre directivos, propietarios y empleados es la característica fundamental de las empresas familiares con un elevado nivel de altruismo (Pieper, Klein y Jaskiewicz, 2008).

En relación a los objetivos de estas empresas, mientras que Habbershon, Williams y McMillan (2003) consideran la creación de riqueza como su principal objetivo, Chrisman et al. (2003) argumentan que la creación de valor a través de las distintas generaciones es la prioridad de este tipo de empresas que, además, llevaría implícitos múltiples objetivos que van más allá de la búsqueda de rentabilidad.

Este argumento es apoyado por los trabajos de Chrisman et al. (2012) y Debicki, Matherne, Kellermanns y Chrisman, (2009) que consideran la necesidad de enfatizar más en las metas no-económicas que persiguen las empresas familiares porque esto podría ser clave para diferenciarlas de las no familiares.

De este modo, Chrisman et al. (2003) destacan que las empresas familiares podrían estar centradas en crear puestos y/o mantener el empleo para los miembros familiares u ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a esos miembros, manteniendo la armonía familiar, aún incluso cuando estos objetivos redujeran la rentabilidad total de la empresa.

En general, la literatura habla de la priorización en la empresa familiar entre objetivos económicos y no económicos, pero no analizan la influencia de la alineación de objetivos entre miembros familiares y entre éstos y el resto de los empleados de la organización y su influencia en la internacionalización de la empresa familiar.

Lo que es evidente es que para conseguir objetivos compartidos, la familia y la empresa se han de fundir con la finalidad de crear un entendimiento colectivo, lo que requiere una colaboración sostenida en la consecución de metas, económicas y no-económicas, a largo plazo, entre individuos, familia y empresa.

Por tanto, estos objetivos no deben perder la temporalidad del largo plazo, determinante clave de la cultura de este tipo de empresas (Zahra et al. 2004) y cuya relación con la internacionalización se pasa a analizar en el siguiente epígrafe.

3.2.2.2. Orientación a largo plazo e internacionalización empresarial

Volviendo a las relaciones que se producen en el seno de la empresa familiar, se considera que no hay nada más interno que configure la estructura de una empresa familiar que su cultura, siendo una variable característica de la misma su orientación a largo plazo (Zahra et al. 2004) que, como se ha indicado, suele ponerse de manifiesto a través de uno de los principales objetivos que persiguen este tipo de empresas: la supervivencia a largo plazo.

En este contexto, la estrategia de internacionalización puede ser un pilar fundamental para alcanzar dicha supervivencia (Prangier y Verdier, 2011) de las

empresas que la desarrollan. De hecho, esta orientación a largo plazo se convierte en un recurso intangible de la empresa familiar que resulta ser difícil de imitar y replicar, pudiendo transformarse en una fuente de ventaja competitiva para desarrollar estrategias de crecimiento, como es el caso de la estrategia internacional (Fuentes, Vallejo y Cano, 2007).

Asimismo, cuando el futuro de la empresa se encuentra en peligro, las consideraciones intergeneracionales y el deseo de supervivencia a largo plazo de la empresa hacen que se acepten niveles de riesgo más altos a los normales de cara a proteger la dotación empresarial. Ante esta situación, las empresas familiares desean explotar oportunidades internacionales, a pesar de ser arriesgado, si la internacionalización se convierte en crucial para su supervivencia (Mitter et al., 2014).

Por otro lado, esta orientación a largo plazo se refleja en otros recursos que presenta la empresa familiar como son el capital paciente y el capital de supervivencia (Wyk, 2013), tratados en el primer capítulo de este trabajo, siendo la internacionalización el factor moderador entre esa visión a largo plazo y la innovación de las empresas familiares. De hecho, Graves y Thomas (2008) concluyen que las Pymes familiares tienden a invertir en capital paciente, por su orientación a largo plazo, temporalidad clave en el desarrollo de estrategias de internacionalización (Kontinen y Ojala, 2012).

Esta dimensión afecta claramente a las decisiones estratégicas (Sharma et al., 1997) como la internacionalización (Gallo y Sveen, 1991), ya que tanto la orientación a largo plazo como la rapidez en la toma de decisiones son los factores con los que cuentan las empresas familiares para potenciar dicha estrategia. Para conseguirlo, adquieren la habilidad de equilibrar la distribución de poder dentro de la empresa y de emplear adecuadamente los recursos que tienen disponibles (Kontinen y Ojala, 2010).

Igualmente, la orientación a largo plazo caracteriza a las empresas familiares, por su deseo de continuidad y de transmitir la empresa a la siguiente generación, lo que también favorece su internacionalización y las hace avanzar hacia etapas que implican mayor compromiso internacional (Claver et al., 2009; Okoroafo, 2010; Kontinen y Ojala, 2012), aunque, en algunas ocasiones, el cambio

generacional influya (Okoroafo y Koh, 2010), incluso, de manera negativa (Graves y Thomas, 2008) en la internacionalización.

Ahora bien, hasta la fecha no hay estudios de investigación que hayan analizado la relación directa entre Capital Social Emocional de la empresa familiar y el desarrollo de su estrategia de internacionalización (Carr et al., 2011), pero lo que es evidente es que da sentido a la empresa familiar, por lo que se llega a la siguiente proposición:

Proposición 4. El Capital Social Emocional presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

3.2.3. Capital Social Puente e Internacionalización Empresarial

La orientación a largo plazo de la que hace gala la empresa familiar, promovida por su deseo de sobrevivir a lo largo del tiempo, le confiere una estabilidad que influye en las relaciones con sus socios quienes encuentran más fácil confiar en este tipo de empresa (Ward, 2004) porque hay detrás una familia que es propietaria y gestiona el negocio, dando lugar a relaciones personales entre miembros de la red (Hyubrechts, Voordeckers, Lybaert y Vandermaele, 2011). Además, esta orientación a largo plazo suministra a la empresa familiar lealtad y fidelidad del cliente (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Pero estas relaciones no sólo se circunscriben a los clientes, sino que se construyen relaciones más efectivas con proveedores y organizaciones de apoyo, facilitando el acceso a recursos de esas redes o conexiones (Sirmon y Hitt, 2003).

De esta forma, se configura el Capital Social Puente que representa el valor de los lazos externos, directos e indirectos, de un actor (individuo, grupo, familia o una organización) con otros actores más allá del colectivo inmediato (Sharma, 2008). Es decir, el Capital Social Puente incluye las relaciones que los miembros de la familia tienen con actores ajenos a la familia y las conexiones de los miembros familiares y no familiares con agentes externos a la empresa familiar y que facilitan la consecución de los objetivos, en este caso, de la empresa familiar, gracias a la posibilidad de identificar oportunidades fructíferas, negociaciones favorables y un posicionamiento en términos de poder e influencia (Sharma, 2008).

Dicho Capital Social Puente juega un papel relevante en los procesos de internacionalización de las Pymes familiares (Kontinen y Ojala, 2011) y, además, muestra relación con otras dimensiones de Capital Social consideradas en este trabajo. En esta línea, Segaro (2012) destaca cómo el nivel de altruismo de las empresas familiares puede conferirles cierto grado de universalismo que les permita tener Capital Social Puente con un resultado potencial en su estrategia de internacionalización.

Por ello, este trabajo justifica la importancia de este tipo de Capital para sus objetivos de investigación, considerando como dimensiones integradoras del mismo, la orientación al mercado de la empresa familiar y las relaciones con diferentes grupos de interés, principalmente la comunidad donde opera. Todo ello se concreta en la siguiente proposición:

Proposición 5. La orientación al mercado y las relaciones con grupos de interés configuran el Capital Social Puente de la empresa.

3.2.3.1. Orientación al mercado e internacionalización empresarial

Dentro de la perspectiva comportamental, la orientación del mercado ha sido definida como “la generación amplia de inteligencia de mercado por parte de la organización concerniente a las necesidades presentes y futuras de los clientes, la divulgación de esa inteligencia entre todos los departamentos y una respuesta amplia de la organización a dichas necesidades” (Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, hay otra perspectiva de análisis de orientación al mercado, la cultural, que la define como “la cultura organizativa que crea más eficiente y eficazmente los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, además, un desempeño superior para la empresa” (Serviere-Muñoz y Saran, 2012). Esta última perspectiva enfatiza en las normas y valores culturales adoptados por los empleados de una organización en aras de conseguir una ventaja competitiva.

Particularizando en la empresa familiar, la adopción de valores y normas culturales de los empleados se hace más patente cuando hay alineación de objetivos, que, a su vez, son compartidos por todos, con una temporalidad a largo plazo y siempre buscando la supervivencia del negocio.

Por tanto, se aprecia que esta orientación al mercado se configura como un recurso intangible de la empresa familiar que le permite gestionar la información del mercado y transformarla hacia la búsqueda continua de creación y asignación de un mayor valor para sus clientes. En este punto, adquiere especial relevancia el conocimiento que la empresa adquiere del mercado (Armario, Ruiz y Armario, 2008), la experiencia acumulada a lo largo de las generaciones (Mitter et al., 2014), su proximidad a los clientes (Segaro et al., 2014), su flexibilidad y adaptabilidad (Kets de Vries, 1993), entre otras, todas ellas peculiaridades de la empresa familiar y configuradoras de su ventaja competitiva sostenible (Fuentes et al., 2007).

Según el enfoque de Recursos y Capacidades, se trata de un activo intangible que permite desarrollar capacidades de dentro a fuera, es decir transformando la tradicional cultura centrada en el interior hacia una dirigida al exterior y fomentando el “aprendizaje organizativo”. Dicho aprendizaje es especialmente relevante en los procesos de internacionalización, sobre todo en las primeras fases del mismo cuando la experiencia internacional es escasa o nula, lo que vendría a apoyar la internacionalización de la empresa familiar siguiendo un patrón tradicional o fásico. En definitiva, se trata de una capacidad que fomenta sus habilidades de adquisición de nuevo conocimiento (Armario et al., 2008), retroalimentando dicho proceso de internacionalización.

De este modo, mientras que Tokarczyk et al. (2007) estudian el impacto del *familiness* en esta orientación, este trabajo subraya esta orientación como un rasgo cultural configurador de ese paquete de recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar que, posteriormente, se materializará en una serie de comportamientos.

De hecho, ese querer dar continuamente al cliente un valor superior se considera clave a la hora de maximizar el beneficio a largo plazo, de mantener una ventaja competitiva (Tokarczyk et al., 2007) e incluso puede llegar a ser crítico a la hora de mantener la supervivencia del negocio (Serviere-Muñoz y Saran, 2012).

Asimismo, hay estudios que destacan el hecho de que este tipo de empresas están más orientadas al mercado porque su estructura (en este trabajo

fundamentada por la dimensión estructural del Capital Social, es decir, por el *Capital Familiar*) permite una mejor comunicación y un mayor sentido de valores compartidos además de por determinadas prácticas de recursos humanos. De este modo, en las empresas familiares, el empleo es generalmente de mayor duración y más estable, con un énfasis grande en aportar continuidad de servicio a los clientes existentes (Lewis, Pick y Vickerstaff, 2001).

Realmente, el grado de orientación al mercado de la empresa familiar se materializa en su elevado interés por la calidad, por tener menor número de defectos (Lewis et al., 2001), por conseguir y mantener una buena imagen en el entorno donde actúan, siendo los principales resultados positivos la mejora de la calidad de sus productos, la búsqueda continua de la satisfacción del cliente (Davis, 1983; Leach, 1993; Poza, 1995; Adams, Taschian y Shore, 1996; Ginebra, 1997; Aldrich y Cliff, 2003; Cooper et al., 2005; Tokarczyk et al., 2007) y mayores niveles de rentabilidad (Lewis et al., 2001).

Como se ha indicado, esta *orientación al mercado*, con sus consiguientes resultados positivos, las hace gozar de una buena reputación, convirtiéndose en un recurso que puede conducir al logro de la ventaja competitiva.

De hecho, este tipo de empresa evitaría tomar parte en cualquier acción que pudiera dañar su imagen o reputación (Vardaman y Gondo, 2014) debido, principalmente, a que esta reputación representa un gran orgullo familiar, resultado de su esfuerzo, dedicación al negocio y compromiso adquirido con la empresa y con el entorno (Post, 1993; Poutziouris, 2001), prestando mayor atención al desarrollo de la marca (Ward, 1997) y a la satisfacción y fidelización de sus clientes (Poza, 1995).

Asimismo, preservar esta reputación de la empresa familiar es un modo de suministrar a las empresas un afecto positivo sobre sus identidades (Vardaman y Gondo, 2014).

Dentro de las variables consideradas relevantes en este trabajo, el grado de altruismo cuando está enfocado hacia la supervivencia a largo plazo, rentabilidad y reputación de la empresa, permite una mejor orientación al mercado fomentando

diferentes estrategias, entre las que destaca la de internacionalización (Mitter et al. 2014).

En definitiva, por todo lo expuesto anteriormente, este trabajo considera de especial relevancia la *orientación al mercado* como componente del Capital Social Puente y, por ende, del *familiness*.

Ahora bien, orientarse al mercado no es solo hacerlo hacia los clientes, sino que también hay que centrarse en otro grupo de interés de especial relevancia para aportar un valor superior al mercado, que serán considerados dentro de esta dimensión.

Sin embargo, las conexiones de la empresa no sólo se circunscriben a clientes y proveedores, sino que hay otros agentes externos, los competidores, las empresas productoras de bienes complementarios, la comunidad donde se opera, las diferentes tipos de administraciones, etc.

En relación a la comunidad, estas conexiones se materializan en la realización de actividades de Responsabilidad Social Corporativa movidas por el deseo de conseguir el bienestar de todos los que la rodean, aún incluso si no hay ganancias económicas transaccionales (Brickson, 2005, 2007).

Por ello, se pasa a analizar estas relaciones como generadoras de Capital Social y su influencia en la internacionalización empresarial en el siguiente apartado.

3.2.3.2. Relaciones con grupos de interés e internacionalización empresarial

Los recursos relacionales constituyen fortalezas de la empresa familiar que, en relación a los grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, distribuidores), se materializa en una fuerte implicación de la empresa familiar con el entorno social en el que actúa.

Cuando las empresas crecen y se desarrollan, la familia propietaria de las mismas se hace más visible en la comunidad, esforzándose en cumplir con las presiones institucionales por conseguir un comportamiento socialmente responsable y benevolente. Esta respuesta institucional fomenta la supervivencia,

objetivo fundamental para las empresas familiares (Le Breton-Miller y Miller, 2013).

La importancia de la comunidad se pone de manifiesto a través de la búsqueda de objetivos no económicos, tanto a nivel de familia, mantener y mejorar el estatus de la familia en su comunidad, como a nivel de empresa persiguiendo el apoyo de la comunidad donde opera (Zelweger et al. 2013).

De hecho, hay suficiente evidencia empírica que sugiere que, debido a la fuerte identificación de la familia con el nombre de la empresa y porque la condena pública podría ser emocionalmente devastadora para los miembros familiares, las empresas familiares muestran niveles mayores de Responsabilidad Social Corporativa y de comportamiento ciudadano (Berrone et al. 2012) buscando, de esta forma, la legitimidad social de sus actuaciones.

Ahora bien, en el intento de enlazar oportunidades con los recursos organizativos de la empresa familiar, su estrategia estará afectada por las responsabilidades no económicas relacionadas con la familia misma y con la sociedad en su conjunto (Chrisman et al. 2003). Así, según estos autores, las responsabilidades no económicas de las empresas familiares incluyen, por ejemplo, la mejora de la calidad de vida de una determinada comunidad, la lucha contra la pobreza y la promoción de causas sociales clave, entre otras.

Sin embargo, las responsabilidades sociales difieren en su importancia, retando de esta forma a los directivos a establecer un sistema de prioridades para asignar los recursos necesarios para su consecución. Los valores y las aspiraciones de la familia, así como la importancia percibida de las responsabilidades sociales, afectarán probablemente al modo en el que la empresa añade, acumula y establece su paquete de recursos y capacidades (Chrisman et al. 2003), su *familiness*.

Además, el éxito empresarial se mide, entre otras formas, por los logros obtenidos en la comunidad circundante o entorno. De este modo, el personal de la empresa está implicado en la comunicación con los grupos de interés para ayudar a mantener a la compañía imbuida en el contexto social y para desarrollar relaciones constructivas (Baldo, 2012).

En este contexto, hay que destacar cómo las familias cuentan con ventajas únicas en el desarrollo de Capital Social Puente con los grupos de interés de la empresa familiar debido a que tienen la habilidad de cultivar y fortalecer las relaciones a largo plazo basadas en compromiso, buena fe y confianza (Cabrera y Olivares, 2012), hasta el punto de que cuanto más extensas son dichas conexiones mayor es la probabilidad de que las empresas familiares internacionalicen sus operaciones (Graves y Thomas, 2004).

De este modo, se establecen lazos sentimentales recíprocos que se amplían no sólo a los miembros familiares sino a un amplio abanico de entidades. Así, la empresa familiar extiende, en ocasiones, la consideración de familia a clientes y proveedores, a los empleados no familiares y a la comunidad en su conjunto (Berrone et al. 2012). Según estos autores, el sentimiento de pertenencia a la empresa, el ego y la identidad se comparten hasta generar un sentido de estabilidad y compromiso con la empresa y, por tanto, con su devenir.

Ahora bien, no se puede dejar de lado la importancia de la marca, no sólo para la creación de imagen de empresa en los clientes, sino en todos sus grupos de interés, entre ellos la comunidad local (Presas, Muñoz y Guia, 2010). El desarrollo sostenible y el crecimiento potencial de la empresa seguirán el estilo de vida y los objetivos de la familia propietaria. Por tanto, el desarrollo y el crecimiento del negocio contribuirán al desarrollo económico, social y cultural de la comunidad donde la empresa se encuentre ubicada (Presas et al., 2010).

En esta línea, centrándose en el Capital Social a nivel de comunidad, Zellweger et al. (2010) consideran estas relaciones importantes para que la identidad de la empresa familiar pueda conducir a beneficios generados externamente, porque este Capital Social encarna la información, contactos y la reciprocidad que las empresas familiares comparten a menudo a través de la comunidad de empresas y organizaciones familiares (Lester y Cannella, 2006). De ahí que se haga referencia a la importancia de las redes para las empresas familiares.

De hecho, este tipo de empresas parece poseer un sentido de comunidad, tal que se suministran apoyo social e información las unas a las otras, reduciendo los

costes de transacción asociados a la búsqueda y protección de información, al mismo tiempo que se ayudan en la ejecución de contratos.

Así, por ejemplo, las empresas familiares a menudo cooperan con otras para gobernar la incertidumbre de su entorno suministrándose consejos empresariales y acceso a nuevos mercados (Zellweger et al. 2010), información de especial relevancia en la internacionalización empresarial y resultado de la posesión de Capital Social Puente.

La investigación sobre internacionalización también sustenta esta visión de las empresas familiares como entes de apoyo entre ellas. En esta línea, Gallo y García-Pont (1996) concluyen que las alianzas estratégicas entre empresas familiares reduce la incertidumbre en mercados internacionales, aunque influenciadas por la generación familiar que se encuentre al frente del negocio (Claver et al. 2007).

Por todo lo expuesto, siguiendo las limitaciones que de Danes et al. (2009) realizan de su propio trabajo, esta investigación intenta valorar las relaciones de los miembros familiares con la comunidad como elemento configurador del Capital Social de la Empresa Familiar.

Ahora bien, aún incluso cuando los directivos familiares se encuentren bien conectados localmente, podrían carecer del capital relacional necesario para internacionalizarse, siendo una de las posibles causas la excesiva fortaleza de los lazos familiares (Capital Familiar), que podría disminuir la habilidad de los miembros familiares de mantener otras conexiones fuertes de carácter social. Además, la estrategia de internacionalización demanda recursos relacionales distintos a los que se requieren en estrategias de ámbito local (Mitter et al., 2014).

De hecho, Kontinen y Ojala (2011) destacan cómo estas conexiones exteriores son las que permiten a las empresas familiares obtener información externa a la empresa. Igualmente, cuando estas conexiones externas son fuertes y existe interés por mantener buenas relaciones con los distintos agentes sociales, se creará una influencia positiva en el crecimiento internacional de una compañía (Hitt e Ireland, 1985), convirtiéndose en un enlace entre la cultura organizativa y el desarrollo de su estrategia (Tokarczyk et al., 2007).

Esta creación de información y conocimiento y el compartirlos se configura como recurso intangible de vital importancia, no sólo en la creación del *familiness*, sino en la adquisición de diferentes grados de compromiso internacional por parte de la empresa porque en esas conexiones se generan lazos sociales, los cuales se transforman en conductores o distribuidores de información, favoreciendo el reconocimiento de nuevas oportunidades (Kontinen y Ojala, 2011) de negocio.

De igual forma, cuando una empresa crece internacionalmente, sus redes también crecen, y así lo hace el conocimiento compartido con sus socios. Estos efectos de aprendizaje y expansión se refuerzan mutuamente suministrando acceso a mayor cantidad de conocimiento que puede apoyar la internacionalización de una empresa (Meyer y Thaijongrak, 2013).

Ahora bien, la relación entre conocimiento y compromiso en actividades internacionales es de vital importancia para los modelos fásicos o secuenciales de la internacionalización, como es el de Modelo de Uppsala (Johanson y Valhne, 2009) o los de Innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Mugler y Miesenböck, 1989) tratados en el capítulo segundo de este trabajo.

Por lo tanto, que las empresas familiares sigan un modelo de internacionalización u otro está influenciado, entre otras, por las conexiones externas de las que disponga, es decir del Capital Social Puente (Kuivalainen et al., 2012) y por su intensidad, según el grado que presenten de confianza, respeto mutuo, compromiso y cercanía emocional (Kontinen y Ojala, 2011), lo que influirá en el compromiso internacional de estas empresas y determinará el modo de acceso a mercados internacionales.

Asimismo, cuanto mayor experiencia y conocimiento, menor es la incertidumbre y el riesgo percibido y mayor será el *compromiso de recursos* destinados a penetrar en mercados extranjeros, ya que las conexiones pueden aumentar esta penetración ayudando a identificar áreas donde los cambios del producto son deseables, reduciendo la incertidumbre y aumentando su conciencia sobre las oportunidades y amenazas potenciales en su sector o mercado (Westhead et al., 2001, 2004; Zahra, Matherne y Carleton, 2003).

Estas relaciones colaborativas a nivel internacional y la intensidad o estructura de estos lazos entre empresas se relacionan positivamente con su crecimiento internacional (Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Etemad y Lee, 2003; Sharma y Blomstermo, 2003).

Igualmente, estas conexiones, configuradoras del Capital Social Puente, tienen un efecto mediador positivo en la relación entre el conocimiento de la internacionalización y el grado de internacionalización empresarial (Basly, 2007). Esta conclusión apoya la determinación de Graves y Thomas (2006) sobre la relación entre capacidades directivas e internacionalización quienes consideran que, a pesar de que las empresas familiares de su estudio contaban con menos capacidades directivas comparadas con las no familiares, eran capaces de alcanzar un alto grado de internacionalización, siendo una posible explicación su habilidad para construir relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas en los negocios internacionales.

Ante esta situación, la atención a la Teoría de Redes como “natural” para analizar la influencia del *familiness* en la internacionalización de la empresa familiar que se apoya en la modificación del Modelo de Uppsala por sus propios autores (Johanson y Vahlne, 2009) para incorporar dichas redes y las relaciones como principales motores de la internacionalización empresarial.

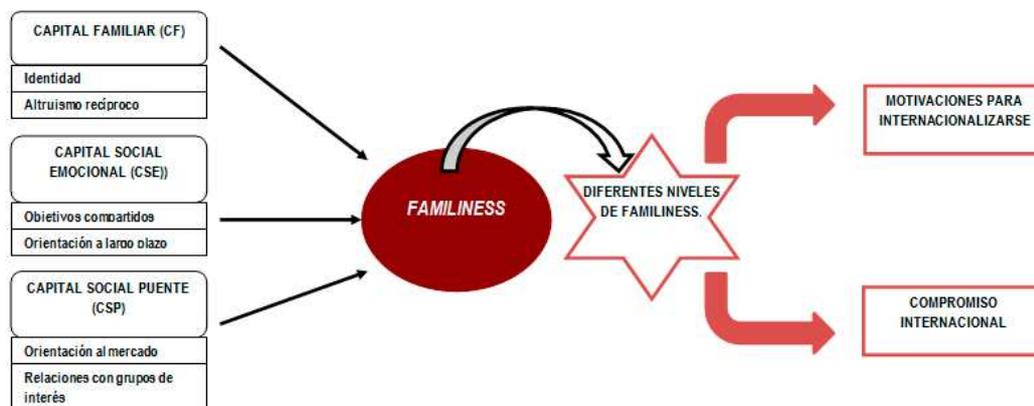
Todos estos argumentos conducen a la siguiente proposición:

Proposición 6. El Capital Social Puente presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

3.2.4. Modelo de Internacionalización Empresarial fundamentado en *Familiness*

Finalmente, del análisis realizado de la revisión de la literatura sobre Empresa Familiar y *Familiness*, sobre la Estrategia de Internacionalización Empresarial, así como la literatura que estudia la relación entre *Familiness* e Internacionalización de la Empresa Familiar, se ha establecido un Modelo de Internacionalización, tal y como recoge la figura 3.1.

Figura 3.1. Modelo de Internacionalización de la Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia.

Este modelo recoge todos los argumentos esgrimidos hasta el momento. Así, la dotación de *familiness* presente en ella, configurada por tres componentes, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, podría influir en la estrategia de internacionalización empresarial.

Desde la perspectiva de Capital Social, estos tres tipos de capital, configuran las dimensiones estructural, cognitiva y relacional (Pearson et al. 2008) del *familiness*, cuya presencia, en mayor o menor grado en cada empresa, dará lugar a distintos tipos de *familiness*.

Dicha dotación de recursos y capacidades idiosincrásicos, diferente en cada empresa familiar, podría influir en las motivaciones para desarrollar la estrategia de internacionalización y, en su caso, en su compromiso internacional, medido a través de su propensión e intensidad exportadora, el alcance de las internacionalización y, finalmente, en la selección de uno u otro modo de entrada en mercados exteriores.

De este modo, una vez realizada esta composición teórica de la dotación de *familiness*, se pasará a su estudio empírico en la población objetivo, empresas del sector oleícola español, y analizar su influencia en su estrategia de internacionalización.

En concreto, se realizará un análisis exploratorio para corroborar o no las proposiciones expuestas a lo largo del trabajo. En primer lugar, la adecuación de

la composición y medición de *familiness* propuesta por esta investigación, así como la determinación de diferentes niveles de dotación de *familiness*, para, en segundo lugar, analizar la influencia de esas distintas dotaciones en las motivaciones para desarrollar la estrategia de internacionalización, así como su influencia en el compromiso internacional empresarial adquirido. Todo ello conlleva a establecer las siguientes proposiciones:

Proposición 7. La dotación de *familiness* de la empresa influye en sus motivaciones para internacionalizarse.

Proposición 8. La dotación de *familiness* presente en la empresa influye en su compromiso con los mercados internacionales.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA

Para llevar a cabo un estudio de investigación hay diferentes métodos, entre los que hay que destacar, por su gran aceptación, la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa las cuales presentan distintas características. Ambas abordan diferentes tipos de problemas y persiguen distintas clases de respuestas para los que sus investigaciones recurren a diferentes técnicas. Los objetivos de investigación planteados en este trabajo permiten asegurar que su estudio y análisis se puede desarrollar bajo un tipo de investigación de carácter cualitativo. Las razones para pensar en lo anterior se fundamentan en:

- El hecho de que la metodología cualitativa permite descubrir, captar y comprender fenómenos relacionados con la teoría, en este caso, permite avanzar en la teoría de *familiness*.
- El conocimiento que se persigue es la comprensión de las complejas relaciones entre el nivel de dotación de *familiness* y la estrategia de internacionalización empresarial, incidiendo en la búsqueda de causas, significados, emociones y otros *aspectos subjetivos* de la vida de los individuos, para desarrollar esta estrategia internacional.
- La obtención de datos descriptivos y categóricos que posibilitan la comprensión total y en profundidad del fenómeno objeto de estudio, a través del empleo de diferentes técnicas, como la observación de los participantes, las entrevistas en profundidad, seleccionada por este trabajo, o entrevistas en grupos, entre otras.
- Además, debido a que se persigue la diversidad máxima de información sobre un fenómeno, se ha seleccionado una muestra reducida empleando métodos no probabilísticos.

Ahora bien, las metodologías cuantitativas y cualitativas se han utilizado, en la mayoría de los trabajos de investigación sobre la Internacionalización de la Empresa Familiar, de forma separada, siendo la metodología cuantitativa predominante (Nordqvist, Hall y Melin, 2009), tal y como se pone de manifiesto en la tabla 3.1. del capítulo anterior.

Fuentes (2006) recoge que el éxito del investigador depende, no de la metodología que utiliza, sino del acierto en aplicarla en aquellos aspectos específicos para los que está más adaptada. Por ello, este trabajo, empleará la metodología cualitativa en aras de buscar elementos, razones y un análisis en profundidad (Yin, 2003) para poder desarrollar una propuesta de composición y medición de *familiness* y analizar su influencia en la estrategia de internacionalización empresarial.

A través de esta fase de investigación, se intenta determinar si la composición teórica de *familiness* de la que parte este trabajo es adecuada o no, es decir, si las dimensiones consideradas son o no configuradoras de este constructo. Por otro lado, se desea profundizar en las motivaciones que llevan a la empresa a internacionalizarse, incidiendo en la influencia de la dotación de *familiness* en las mismas y en el nivel de compromiso empresarial alcanzado con las operaciones internacionales.

Con ello, se intenta obtener datos descriptivos que permitan contextualizar las conductas y situaciones con la máxima objetividad, considerando la complejidad en la captación de esta realidad, tal que posibilite un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc.) que aporte conocimiento válido, para construir teoría, con suficiente potencia explicativa acorde con los objetivos planteados y los descriptores e indicadores a los que se tiene acceso.

Comprender la composición de *familiness* de una empresa, significa comprender la influencia de las relaciones, emociones, valores, poder y roles que los miembros familiares tienen y desarrollan en la empresa (Nordqvist, Zellweger y Habbershon, 2009), cuestiones complejas, no observables, que requieren de un análisis en profundidad al que se quiere llegar mediante el empleo de la metodología cualitativa. En esta línea, Kansikas et al. (2012) consideran este tipo de metodología adecuada para analizar las interrelaciones entre miembros familiares y entre éstos y los empleados no familiares.

Además, este trabajo no persigue obtener una verdad categórica, sino la comprensión detallada de las perspectivas de las personas implicadas en el proceso de internacionalización que sea de ayuda a la hora de profundizar en el

nivel de *familiness* particular de cada empresa como fuente de ventaja o desventaja competitiva en su estrategia de internacionalización.

Los diferentes capitales tratados en este estudio, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, así como la dotación de *familiness*, son conceptos agregados que tienen su origen en comportamientos, actitudes y predisposiciones individuales, aspectos que fortalecen la necesidad de un estudio cualitativo (Kontinen y Ojala, 2012).

Entre los que pocos trabajos que emplean metodología cualitativa de forma única para analizar la estrategia de internacionalización de las empresas familiares, destacan varios. En primer lugar, Tsang (2002) que, a través del estudio de casos, confirma que características peculiares de las empresas familiares chinas, en concreto, la centralización de autoridad y control, generan una concentración del conocimiento estratégico obtenido con la internacionalización dentro de la familia, en concreto, en la figura del jefe. La tendencia a posicionar en el equipo directivo a miembros familiares que aprenden, pero no a nivel estratégico, limita la internacionalización de la empresa familiar china. Igualmente, Graves y Thomas (2008) también emplean la metodología cualitativa y la técnica del estudio de casos para analizar el modelo de internacionalización seguido por las empresas familiares. Dicho trabajo concluye que, en la mayoría de los casos, las empresas familiares optan por un modelo tradicional (Modelo de Uppsala, fásico) de internacionalización siendo los factores clave en esta elección: el nivel de unidad y armonía en el seno de la familia, el grado de compromiso internacional de la empresa, la disponibilidad de recursos financieros y la posibilidad de destinar estos recursos al desarrollo de las capacidades necesarias para crecer internacionalmente.

Bell et al. (2004) emplean entrevistas en profundidad como técnica de investigación cualitativa para concluir que existen diferencias significativas en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar según si es intensiva en conocimiento (comportamiento proactivo hacia la internacionalización) o tradicional (comportamiento reactivo hacia la internacionalización). Empleando esta misma técnica, Fuentes et al. (2007) concluyen que la posesión de recursos intangibles (humanos, organizativos y relacionales) de las empresas familiares

potencia su expansión internacional y representa una fuente de ventaja competitiva en mercados exteriores.

Por todo lo expuesto, esta tesis recurre a la metodología cualitativa, seleccionando el estudio de casos como estrategia de investigación, y la entrevista en profundidad como técnica.

El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Además, esta estrategia de investigación está siendo cada vez más aceptada como instrumento de investigación científica en el área de la dirección de empresas, sobre todo al comprobarse que el acceso a información de primera mano y/o la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Villarreal y Landeta, 2010) tal y como precisa la metodología cuantitativa.

Para implementar esta estrategia se ha selecciona como técnica de investigación a la entrevista en profundidad, ya que es una forma de comprobación de la composición teórica (Johnson, 2002) que sobre *familiness* se ha planteado en este trabajo.

4.1.1. La entrevista en profundidad como técnica de investigación cualitativa

Partiendo de que los métodos de entrevistas se diferencian por su aplicación de procesos fundamentales de comunicación y de interacción humana, esta investigación recurre a la llamada entrevista en profundidad, considerada por Alonso (1998) como entrevista abierta semidirectiva, ya que representa la conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el primero con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de investigación.

Se produce, por tanto, un verdadero intercambio, durante su transcurso, del cual el informante o interlocutor expresa sus impresiones de un acontecimiento o

de una situación, sus interpretaciones o sus experiencias, ya que con las entrevistas en profundidad, el investigador “dejará expresarse” al entrevistado a fin de que pueda hablar libremente con las palabras que desee y en el orden que convenga, centrando el investigador la entrevista para que sea útil de cara a sus objetivos de investigación (Quivy y Campenhoudt, 2005). Se trata pues, de un instrumento que presenta una alternancia de fases directivas y no directivas, para recabar la información suficiente en la toma de decisiones de cara a los fines que persigue la investigación.

Además, con las preguntas abiertas y sus reacciones, el investigador facilita la expresión sin que se aleje de sus objetivos y permite a su interlocutor acceder a un grado máximo de autenticidad y de profundidad, generando flexibilidad. De este modo, el investigador cualitativo es capaz de sacarle el jugo a observaciones o comentarios que ofrecen posibilidades de investigación o acontecimientos inesperados sin obviar el contexto en el que se desenvuelve la organización (Bryman, 1995).

Una vez evaluados los procesos de comunicación derivados de las entrevistas, el investigador obtiene información y elementos de reflexión muy ricos y llenos de matices (Lucas, 2014), conocimiento más profundo sobre el fenómeno complejo bajo investigación (Bell et al. 2004) que, va a ser muy útil para establecer la base de las medidas del constructo *familiness* (Eisenhardt, 1989) del que parte este trabajo. De este modo, las entrevistas en profundidad han sido seleccionadas como medio de obtener información relevante y desarrollar categorías conceptuales sobre los capitales creados como configuradores del constructo *familiness*, hablese de Capital Familiar, del Capital Social Emocional y del Capital Social Puente (Mischel, Iannarelli y Aniello, 2011)

Esta investigación llevará a cabo entrevistas en profundidad para realizar una propuesta de composición de *familiness* y la influencia de éste sobre la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, sin excluir los avances paralelos, susceptibles de matizar y corregir las proposiciones establecidas a priori (Quivy y Campenhoudt, 2005). A través de estas entrevistas, se espera que los entrevistados hagan emerger relaciones complejas, difusas o más o menos encubiertas; relaciones que sólo se configuran en su propio contexto significativo, global y

concreto al que no se pueden acercar las respuestas estereotipadas a las preguntas codificadas.

Por tanto, se concluye que el propósito básico y generalizado de toda entrevista en profundidad es la obtención de información relevante, procedente del entrevistado o entrevistados sobre las proposiciones establecidas (véase el capítulo tercero de este trabajo) gracias a las inferencias extraídas de la literatura y relacionadas con los objetivos claves de una investigación. La información obtenida de estas entrevistas en profundidad permitirá llevar a cabo un estudio exploratorio sobre las proposiciones establecidas en el capítulo anterior, además de obtener información no considerada previamente, pero relevante para avanzar en la composición de *familiness* y su influencia en la estrategia internacional empresarial.

En definitiva, se emplea la metodología cualitativa a través de la técnica de la entrevista en profundidad para ahondar y ampliar las teorías aportadas por Pearson et al. (2008) y Sharma (2008) sobre *familiness* desde la perspectiva de Capital Social (Fletcher, De Massis y Nordqvist, 2015). Se trata de la metodología más adecuada para realizar un estudio exploratorio que envuelve una construcción teórica sobre un fenómeno complejo de característica social como es el caso de la empresa familiar y porque se centra en un concepto, *familiness*, que, a pesar de haber sido estudiado por algunos investigadores, su composición se encuentra en un estado formativo (Irava y Moores, 2010).

Ahora bien, la investigación cualitativa no está exenta de limitaciones. Así, en primer lugar, los entrevistados podrían realizar evaluaciones subjetivas de las relaciones familiares y de cómo éstas influyen en la actividad empresarial, así como sobre las habilidades y conexiones empresariales para llevar a cabo una expansión internacional. Además, la técnica de la entrevista en profundidad es una técnica cara en términos monetarios y consume mucho tiempo debido a la extensión geográfica de las empresas que configuran la población objeto de estudio. Igualmente, los entrevistados, en muchas ocasiones, se sienten influenciados por el hecho de ser grabados y porque el tratamiento de la información suministrada realmente no sea confidencial y anónima (Wright, 1996) como se les indica a priori.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DE TRABAJO

En los apartados precedentes se ha intentado justificar el empleo de la metodología cualitativa, siguiendo la estrategia de investigación centrada en el estudio de casos y utilizando la técnica de la entrevista en profundidad, para realizar el estudio empírico de este trabajo.

Así, se emplea la metodología cualitativa para realizar una propuesta de composición y medición de *familiness* y confirmar que las dimensiones extraídas de la revisión de la literatura son realmente elementos integradores de dicho constructo. Para ello, la estrategia de investigación seleccionada ha sido el estudio de casos, siendo la entrevista en profundidad la técnica empleada. Esta ha sido de especial relevancia, no sólo a nivel exploratorio, para penetrar en el constructo *familiness* y en sus componentes, sino también para comprender las motivaciones y causas que llevan a las empresas a internacionalizarse y a aumentar su compromiso con las operaciones y los mercados internacionales, a partir de la dotación de *familiness* que presenten.

El objeto de estudio de este trabajo es un fenómeno complejo, difícilmente cuantificable, que requiere centralizarse en la experiencia de los actores, para lo que la metodología cualitativa destaca por su eficacia en el acceso a información difícil de obtener, mientras que la entrevista en profundidad es una técnica flexible y diligente, especialmente apta para los primeros trabajos de reconocimiento, como es el objetivo de este trabajo de investigación. No se busca una verdad absoluta, sino la comprensión detallada de las perspectivas de las personas, familiares y no familiares, implicadas en la empresa y en su proceso de internacionalización que permitan ahondar en determinados aspectos relativos a esta estrategia empresarial.

En definitiva, se trata de intentar arrojar luz sobre la composición y medición de *familiness* desde la perspectiva de Capital Social y analizar si este constructo influye en la expansión internacional de la empresa, destacando las razones que llevan a una compañía a internacionalizarse y sobre los diferentes grados de compromiso empresarial en actividades internacionales. A continuación, se profundiza en el plan de trabajo diseñado para la consecución de dichos fines.

4.2.1. Definición del problema

Como ya se ha expuesto a lo largo de este trabajo de investigación, el principal problema que trata de abordar es analizar si la estrategia de internacionalización de la empresa está influenciada por el grado de *familiness* que posee. Pero, como también se ha argumentado, este *familiness* se considera una variable latente, difícilmente observable, por lo que, para estudiar dicha relación hay que partir de su composición que, a día de hoy, no ha sido concretada. De esta forma, después de una exhaustiva revisión de la literatura, este trabajo ha realizado una composición y medición de *familiness* a partir de tres constructos, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente de la empresa familiar. Las dotaciones de estos tres elementos configuran el nivel de *familiness* que podría influir en las motivaciones empresariales para internacionalizarse y en el mayor o menor nivel de compromiso de la empresa con sus operaciones internacionales.

Para alcanzar el objetivo general planteado en la introducción de este trabajo, se formulan los siguientes objetivos específicos de investigación obtenidos tras la revisión del marco teórico:

- Realizar una propuesta de composición y medición de *familiness* mediante la construcción de tres variables latentes, el capital asociado a las conexiones internas de la familia (Capital Familiar) y extrapolado a la empresa familiar, el capital derivado de las relaciones entre los miembros familiares que trabajan en la empresa y las conexiones de los miembros familiares con el resto de empleados de la empresa (Capital Social Emocional), así como el capital derivado de las relaciones entre los miembros familiares con agentes externos y las de los empleados, familiares o no, de la empresa con sus grupos de interés (Capital Social Puente).
- Establecer diferentes niveles de *familiness* según las dotaciones de los capitales mencionados anteriormente.
- Examinar la influencia o no de la dotación de *familiness* sobre los motivos empresariales que llevan a las empresas a desarrollar una estrategia internacional.

- Investigar la influencia de la dotación de *familiness* sobre los niveles de compromiso internacional adquirido por la empresa durante el desarrollo de esta estrategia.

4.2.2. Diseño del trabajo

En este apartado se incluirán los motivos que han llevado a seleccionar las empresas y personas que han formado parte del estudio empírico, a explicar cómo se han diseñado las cuestiones planteadas en las entrevistas y a analizar brevemente la situación del sector de actividad al que pertenece la población objetivo de este trabajo.

4.2.2.1. Selección de la muestra para el estudio cualitativo

La muestra no responde a criterios estadísticos sino a un muestreo secuencial conceptualmente conducido, proceso caracterizado por su diseño flexible, iterativo, continuo y emergente, en el que adquiere todo su sentido el principio de saturación teórico para dar respuesta a las preguntas de a quiénes y a cuántos entrevistar (Valles, 2002). Este muestreo no pretende la representación estadística, sino la representación tipológica para obtener información diversa sobre un amplio espectro poblacional. Se trata de “un muestreo intencional teórico” que implica que los sujetos a entrevistar son seleccionados por su relación significativa con el tema objeto de estudio.

Este tipo de muestreo es el adecuado para seleccionar una parte de la población objetivo como participantes del estudio cualitativo, teniendo en cuenta que las almazaras del sector oleícola constituyen dicha población por las razones que se detallan a continuación.

- En primer lugar, por el peso significativo de las operaciones de comercio internacional llevadas a cabo por empresas de este subsector agroalimentario, desde una perspectiva productiva y de marketing. De hecho, España es un líder mundial de aceite de oliva, en términos de volumen y de valor generado.
- La segunda razón es la inusual presencia de empresas familiares en el sector oleícola español, a pesar de la importancia de este tipo de compañías para la economía nacional y mundial (Kidwell, Eddlestonb, Cater y

Kellermanns, 2013), ya que la mayoría de las empresas del sector son cooperativas (Senise y Parras, 2003). Esta fórmula jurídica es raramente utilizada por la empresa familiar para desarrollar su negocio, principalmente por la pérdida de control familiar (Gómez-Mejía, Takács, Núñez-Nikel, Jacobson y Moyano, 2007) que dicha forma jurídica conlleva. De este modo, dentro de este sector se pueden analizar los objetivos planteados no sólo en empresas familiares, sino también aquella que no revisten este carácter, constituyendo esto una futura línea de investigación.

- Por último, se aprecia que algunas empresas familiares oleícolas presentan un alto grado de internacionalización mientras que otras no han comenzado, siquiera, a desarrollar actividades internacionales, siendo la dotación de *familiness* presente en cada una de ellas una posible causa de esta divergencia en el desarrollo internacional.

Para seleccionar a las empresas que han formado parte de este estudio cualitativo, se ha partido de un estudio previo (Fuentes, Cano, Vallejo y Fernández, 2015) a partir del cual se conocía el carácter de muchas de las empresas, atendiendo a la percepción de sus directivos, familiares y no familiares. Además, se ha seguido el criterio de clasificación de sus actividades atendiendo a los códigos 1043 (Fabricación de aceite de oliva), 1044 (Fabricación de otros aceites y grasas) y 4633 (Comercio al por mayor de productos lácteos, huevos, aceites y grasas comestibles) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del 2009 y/o actividad 4110 (Fabricación y envasado de aceite de oliva) de la Clasificación de Actividades Económicas (IAE).

Igualmente, gracias a los resultados del trabajo de Fuentes et al. (2015), se tenía una idea, a priori, del nivel de internacionalización de las empresas. Durante el desarrollo del citado trabajo se establecieron contactos y se crearon relaciones con los directivos de las empresas, conexiones fundamentales para que el estudio empírico de esta tesis se pudiera llevar a cabo. La selección intencionada de empresas familiares se basa en el deseo de obtener información diversa en relación a los objetivos de investigación dentro del grupo heterogéneo de empresas familiares. Esto permitirá investigar y analizar diferentes dotaciones de

familiness como resultado formativo de los distintos capitales considerados a lo largo de este trabajo. Igualmente, se podrá establecer una diferenciación de dotaciones de *familiness* para analizar su influencia en el desarrollo de la estrategia internacional empresarial y en el grado de compromiso que adquieren las empresas en sus actividades internacionales.

Además, dentro de las empresas objeto de análisis, la estrategia de investigación cualitativa requiere la selección de las personas más adecuadas para ser entrevistados/as según las metas que persigue alcanzar este trabajo. De este modo, para aquellas cuestiones que hacen referencia al nivel de *familiness*, integrado por dotaciones de Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, se han seleccionado a *directivos familiares* que se encuentren involucrados en procesos de internacionalización de la empresa, puesto que estas personas son informantes especialmente cualificados para hablar de determinados aspectos idiosincrásicos de la empresa familiar, hablese de la identidad de los miembros de la familia con la empresa familiar, de la caracterización de las relaciones entre miembros familiares y no familiares, así como las que caracterizan la conexión familia y empresa con el entorno.

Asimismo, estos directivos familiares son clave a la hora de aportar información de tipo estratégico relacionada con el establecimiento y primacía de objetivos no económicos sobre los económicos o al revés, de la perspectiva familiar y empresarial sobre el futuro, la orientación al mercado de la empresa familiar y cómo todo ello configura una fuente de ventaja o desventaja competitiva para la compañía.

Ahora bien, cuando dichos directivos familiares no ocupaban puestos de responsabilidad en el departamento internacional, se ha considerado adecuado entrevistar a directivos ajenos a la familia, no sólo para obtener información en torno a cuestiones relacionadas con el desarrollo de la estrategia de internacionalización de la empresa, sino sobre aquellos aspectos, relacionados con la dotación de *familiness*, cuyo carácter sensible puede provocar que la información aportada por los directivos familiares esté sesgada. De este modo, estos directivos ajenos a la familia aportan información relevante, desde una perspectiva externa, sobre las relaciones entre los miembros de la familia, en

general, y los que están implicados en el negocio, en particular, sobre las conexiones y vínculos entre éstos y los miembros no familiares de la empresa, así como sobre las relaciones de los miembros familiares y los no familiares que configuran la empresa y los agentes del entorno.

La tabla 4.1. recoge las empresas que han participado en el estudio empírico de este trabajo, el número de entrevistas realizadas en cada empresa y las características más relevantes de las personas entrevistadas.

Tabla 4.1. Empresas, entrevistas y perfil de las personas entrevistadas.

Nº Empresa	Nº entrevista	Perfil de las personas entrevistadas
1 ^a	E1-1	Director ejecutivo, miembro del consejo de administración, familiar, accionista, segunda generación, formación media, sin idiomas, hombre, antigüedad en la empresa 29 años, sin experiencia anterior.
	E1-2	Responsable de exportación, no familiar, formación superior, varios idiomas, antigüedad en la empresa 11 años, sin experiencia laboral previa.
2 ^a	E2-1	Directivo, familiar segunda generación, con formación universitaria, varios idiomas, hombre, antigüedad en la empresa 20 años, reducida experiencia laboral previa.
3 ^a	E3-1	Directivo, miembro del consejo de administración, familiar segunda generación, con formación universitaria, con varios idiomas, hombre, 12 años de antigüedad en la empresa, amplia experiencia laboral previa en otros sectores diferentes al oleícola.
4 ^a	E4-1	Director ejecutivo, familiar segunda generación, formación media, sin idiomas, hombre, antigüedad en la empresa 16 años desde su fundación, experiencia laboral previa.
5 ^a	E5-1	Directora de compras, familiar segunda generación, formación universitaria, con idiomas, mujer, antigüedad en la empresa 5 años, experiencia laboral previa.
	E5-2	Miembro familiar, tercera generación, formación

		universitaria, varios idiomas, mujer, antigüedad en la empresa 4 años, sin experiencia laboral anterior.
6 ^a	E6-1	Directivo familiar, propietario, hombre, formación universitaria, sin idiomas, antigüedad empresa matriz 33 años desde que comenzó su vida laboral y menos de 1 año en esta empresa.
7 ^a	E7-1	Propietario y directivo familiar, segunda generación, sin formación, sin idiomas, hombre, antigüedad en la empresa 30 años.
8 ^a	E8-1	Directora ejecutiva, quinta generación familiar, propietaria, mujer, con formación universitaria, con idiomas, antigüedad en la empresa 15 años, experiencia laboral previa.
9 ^a	E9-1	Directivo familiar, propietario, primera generación, con formación universitaria, sin idiomas, antigüedad en la empresa, experiencia laboral previa.
10 ^a	E10-1	Miembro no familiar, hombre, sin formación universitaria, sin idiomas, antigüedad en la empresa 54 años desde que comenzó su vida laboral.

4.2.2.2. *Diseño de las cuestiones a plantear*

Para llevar a cabo el estudio cualitativo, las entrevistas en profundidad fueron planificadas en aras de conseguir los objetivos de investigación. De este modo, destacar que con anterioridad al comienzo de la entrevista, se creó un guión caracterizado por su flexibilidad según los requerimientos de cada una de ellas. Así, el orden de las preguntas es orientativo, puesto que éstas no son cerradas, facilitando la profundización en determinados aspectos que no se contemplaron con anterioridad o en otros en los que el informante presta especial atención.

Dicho guión se establece de forma genérica con un total de 24 preguntas en las áreas de: Preguntas Generales, Composición de *Familiness*, donde se establecieron cuestiones relacionadas con los componentes del mismo aquí establecidos (Capital Familiar, Capital Social Emocional en la Empresa Familiar y

Capital Social Punte) y, finalmente, se abordaron preguntas sobre el proceso de Internacionalización.

El guión fue sometido a un pretest a dos personas expertas en la materia para perfilar las preguntas y el flujo de información. Cada entrevista ha sido grabada y, posteriormente, transcrita antes de ser codificada y analizada.

Además, se pasó a elaborar una ficha de cada empresa contenida en la muestra teórica para recopilar los datos descriptivos de las mismas.

De este modo, se delimitan tres bloques de cuestiones. En el primer bloque, se establecen preguntas generales orientadas a conocer la historia, los objetivos económicos y no económicos marcados para el negocio y la percepción del/ de la entrevistado/a sobre el carácter familiar o no de su empresa, así como sobre su/s impresión/es en relación a determinados aspectos diferenciadores respecto a otras empresas, familiares y no familiares, tal y como se indica a continuación:

- Percepciones sobre el pasado, presente y futuro de la empresa.
- Objetivos, económicos y no económicos, establecidos por la empresa.
- Características de la empresa que la hagan familiar.
- Diferencias de la empresa respecto a otras empresas familiares.
- Peculiaridades de la empresa que la diferencian de empresas no familiares.

El segundo bloque va dirigido a analizar los distintos capitales configuradores de *familiness* de la empresa objeto de estudio para determinar la adecuación de la composición de *ese constructo* establecida a priori. De este modo, en las entrevistas se han planteado cuestiones relativas a la dotación de Capital Familiar derivado de las relaciones entre los miembros familiares, el grado y el modo de influencia de la familia en la empresa, el nivel de dedicación de tiempo y recursos personales de los miembros de la familia a la empresa y el grado de asociación, en su caso, del apellido familiar con los productos y servicios desarrollados por la compañía, tal y como se indica a continuación:

• **Capital Familiar**

- ✓ Percepción sobre las relaciones entre los miembros de la familia.
- ✓ Apreciación de la influencia de los miembros familiares sobre la empresa, en general, y sobre las ventas internacionales, en particular.
- ✓ Percepción sobre la dedicación de tiempo y recursos propios de los miembros familiares para que la empresa prospere y se internacionalice.
- ✓ Conocimiento sobre el grado y el modo de asociación de los productos y servicios de la empresa con el apellido familiar.

En relación a la dotación de Capital Social Emocional, las preguntas desarrolladas en las entrevistas han ido dirigidas a conocer el grado y las características de las relaciones de los miembros familiares que trabajan en la empresa, entre éstos y el resto de empleados, así como la importancia de dichas relaciones en la consecución de los objetivos marcados por la empresa, como es la internacionalización. Las cuestiones se han desarrollado para obtener la siguiente información:

• **Capital Social Emocional**

- ✓ Caracterización de las relaciones entre los miembros familiares que trabajan en la empresa.
- ✓ Identificación de las relaciones entre miembros familiares y los empleados de la empresa.
- ✓ Determinación de la alineación o no de objetivos, económicos y no económicos, de todos los miembros familiares que trabajan en la empresa.
- ✓ Evaluación de la alineación o no de objetivos entre los miembros familiares y el resto de empleados de la empresa.
- ✓ Percepción sobre el grado de comunicación y cooperación en las relaciones que existen dentro de la empresa y su influencia en la consecución de los objetivos estratégicos, en general, y la internacionalización, en particular.

A continuación, se han planteado cuestiones dirigidas a definir las relaciones de los miembros de la familia con agentes externos y las conexiones de la empresa con sus grupos de interés haciendo hincapié en aquellas actividades de Responsabilidad Social Corporativa y su efecto sobre la marcha del negocio. A través de esta batería de preguntas se ha profundizado en la dotación de Capital Social Puente de la Empresa mediante los siguientes aspectos:

- **Capital Social Puente**

- ✓ Caracterización de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, empresas de productos agroalimentarios complementarios al aceite de oliva, comunidad donde opera, administraciones públicas, etc.).
- ✓ Percepción de los atributos de las conexiones de los miembros familiares con agentes externos y su influencia en la marcha de la empresa.
- ✓ Apreciación del influjo de las relaciones empresariales con sus grupos de interés en su internacionalización.
- ✓ Conocimiento sobre la inmersión o no de la empresa en algún acuerdo de cooperación.
- ✓ Descripción del efecto que tiene la actividad de la empresa en la comunidad donde opera.
- ✓ Percepción de la influencia que la implicación de la empresa en la comunidad donde opera tiene en sus ventas internacionales.

Por último, con el bloque tercero se ha pretendido indagar más sobre la estrategia de internacionalización desarrollada por la empresa, en concreto, sobre las razones que han llevado a la empresa a internacionalizarse, su intensidad internacional, cuántas regiones configuran sus mercados destino y cuáles, así como el modo de penetrar en mercados exteriores. De este modo, las cuestiones del último bloque planteadas en las entrevistas en relación al proceso de internacionalización empresarial han sido:

- Profundizar en las razones que han llevado a la empresa a expandir sus operaciones en mercados exteriores.

- Intensidad internacional de la empresa, entendida como la relación entre sus ventas en mercados internacionales sobre el total de las ventas de la empresa, en el caso de que su actividad internacional se limite a la exportación, y/o la existencia de inversiones directas realizadas en mercados extranjeros.
- Conocer las áreas geográficas a las que se dirigen las operaciones internacionales de la empresa y las razones detrás de esta selección.
- Evaluar los modos de entrada elegidos para penetrar en mercados internacionales e indagar las razones que han primado en dicha selección.

De este modo, dentro del grupo heterogéneo de la empresa familiar se pretende explorar, mediante el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas, la adecuación de la composición y medición de *familiness* propuesta y su influencia en la estrategia de internacionalización empresarial.

Así, la tabla 4.2. recoge, de forma detallada, las cuestiones realizadas en este tipo de empresas según el entrevistado.

Tabla 4.2. Cuestiones configuradoras de las entrevistas en profundidad para empresas familiares internacionalizadas.

Empresa Familiar Internacionalizada	
Directivo Familiar	<input type="checkbox"/> Percepciones sobre el pasado, presente y futuro de la empresa.
	<input type="checkbox"/> Objetivos, económicos y no económicos, de la empresa.
	<input type="checkbox"/> Impresiones sobre el carácter familiar de la empresa.
	<input type="checkbox"/> Factores diferenciadoras de la empresa respecto a otras empresas, familiares y no familiares.
	<input type="checkbox"/> Apreciación sobre la influencia de la familia en la empresa y en la internacionalización.
	<input type="checkbox"/> Impresiones sobre la dedicación de tiempo y recursos propios de los miembros familiares en la empresa.
	<input type="checkbox"/> Percepciones sobre las relaciones entre miembros familiares que trabajan en la empresa y entre éstos con los empleados no familiares.
	<input type="checkbox"/> Apreciaciones sobre la influencia de las citadas relaciones en

	la consecución de los objetivos empresariales y sobre la internacionalización.
	<input type="checkbox"/> Estimaciones sobre las conexiones de los miembros familiares con agentes externos y la relación entre ellas y el desarrollo de la empresa.
	<input type="checkbox"/> Consideraciones sobre las relaciones de la empresa familiar con sus grupos de interés y la influencia de esas en la marcha del negocio.
	<input type="checkbox"/> Motivaciones que llevaron a la empresa a internacionalizarse.
	<input type="checkbox"/> Razones determinantes en la selección de uno u otro mercado.
	<input type="checkbox"/> Argumentos clave en la selección de los mercados exteriores destino.
Directivo no familiar	<input type="checkbox"/> Apreciación sobre la influencia de la familia en la empresa y en la internacionalización
	<input type="checkbox"/> Factores diferenciadoras de la empresa respecto a otras empresas, familiares y no familiares, según su experiencia laboral anterior.
	<input type="checkbox"/> Percepciones sobre las relaciones entre miembros familiares que trabajan en la empresa y entre éstos con los empleados no familiares
	<input type="checkbox"/> Apreciaciones sobre la influencia de las citadas relaciones en la consecución de los objetivos empresariales y sobre la internacionalización
	<input type="checkbox"/> Consideraciones sobre las relaciones de la empresa familiar con sus grupos de interés y la influencia de estos en la marcha del negocio
	<input type="checkbox"/> Argumentos clave en la selección de uno u otro modo de entrada en mercados exteriores.
	<input type="checkbox"/> Percepciones sobre los distintos mercados de destino

4.2.2.3. Análisis del sector

Si hasta hace poco tiempo, el aceite de oliva se consideraba como el único producto consumido en el mundo entero que debía posicionarse de forma indisoluble en la región mediterránea (Anania y Pupo, 2011), en los últimos

tiempos, el olivo se ha extendido fuera de la cuenca Mediterránea y se está cultivando en lugares bastante lejanos de sus orígenes, como el Sur de África, Australia, Chile, Argentina, Perú, Japón y China.

En este escenario mundial, España es el principal productor y exportador de aceite de oliva y de aceitunas de mesa, representando el olivar un importante pilar de la economía y la sociedad de varias regiones españolas. De hecho, según el avance del Anuario de Estadística del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) 2014 ¹¹, a nivel nacional, el olivar es el segundo cultivo en extensión, después de los cereales, y está presente en 39 de las 50 provincias españolas, destacando su extensión en la Comunidad Autónoma Andaluza, que representa el 62% del total nacional, tal y como recoge la tabla 4.3.

Tabla 4.3. . Distribución geográfica del cultivo del olivar en España

COMUNIDAD AUTÓNOMA	SUPERFICIE DE PLANTACIÓN OLIVAR (HA)	%
ANDALUCÍA	1.541.109,00	61,47%
CASTILLA-LA MANCHA	366.820,00	14,63%
EXTREMADURA	264.971,00	10,57%
CATALUÑA	116.929,00	4,66%
C. VALENCIANA	92.087,00	3,67%
ARAGÓN	47.982,00	1,91%
RESTO	77.081,00	3,07%
TOTAL	2.506.979,00	100,00%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España (2014).

Destacar que del 1.541.109 de hectáreas de olivar con las que cuenta Andalucía, 585.517 has. se encuentran en la provincia de Jaén, 346.589 has. en la provincia de Córdoba y 222.316 has. en la provincia de Sevilla, representando estas tres provincias un 74,90% de la superficie total andaluza y un 46,40% del total nacional, tal y como representa el gráfico 4.1.

¹¹ Avance del Anuario Estadístico del MAGRAMA (2014): <http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/2014/default.aspx?parte=3&capitulo=13&grupo=12&seccion=1>. Último acceso 31 de octubre de 2015.

Gráfico 4.1. Superficie de olivar por provincias andaluzas (Has)



Fuente: Aforo del Olivar (Octubre 2014).

Respecto a la relación superficie de olivar/superficie geográfica, Jaén ocupa la primera posición nacional con casi el 46% de su superficie ocupada por el olivar, tal y como pone de manifiesto la tabla 4.4.

Tabla 4.4. . Distribución provincial de la superficie olivar/ superficie geográfica.

PROVINCIAS	Superficie geográfica	Superficie olivar	%
Jaén	1.273.417	585.517	45,98%
Córdoba	1.220.973	346.589	28,39%
Málaga	615.457	125.916	20,46%
Sevilla	1.242.941	222.316	17,89%
Tarragona	390.782	69.138	17,69%
Granada	1.091.847	184.970	16,94%
Badajoz	1.965.207	186.988	9,51%
Toledo	1.357.303	120.079	8,85%
Ciudad Real	1.735.783	145.079	8,36%
Alicante	378.375	27.597	7,29%
Castellón	520.807	33.347	6,40%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario (2009) y el Anuario Estadístico del MAGRAMA (2014).

En cuanto al número de olivos, estos ascienden a 282.696.000, de los que el 93,5%, aproximadamente, se destinan a la producción de aceitunas de molino o

almazara y el resto, 6,5%, a la producción de aceitunas de mesa (AICA, 2015), concentrándose más del 60% en la Comunidad Autónoma Andaluza.

Por tanto, resaltar que en Jaén y, por ende, en Andalucía, existe un sistema productivo local de olivar, elemento clave en la articulación y configuración de la historia, del paisaje, de la economía, de la sociedad y de la cultura de la Cuenca Mediterránea. Por ello, la identificación de clústeres y entornos territoriales de producción es de primordial importancia para comprender las características competitivas de cualquier región en el marco del actual proceso de globalización (Rodríguez-Cohard y Parras, 2011).

4.2.2.3.1. Aceite de oliva: producción, distribución y consumo

La escasa relevancia que la producción de aceite de oliva tiene a nivel mundial en los aceites vegetales, se pone de manifiesto al comprobar que el aceite de oliva representa 2,82 millones de toneladas, es decir solo un 1,78% de la producción mundial de aceites vegetales (FAOSTAT, 2013¹²). Sin embargo, se trata de una grasa de vital importancia para los países de la Cuenca Mediterránea, en general, y para España y Andalucía, en particular. De este modo, según los datos definitivos de producción de la campaña 2012/2013, España es el principal productor de aceituna representando en términos de valor neto de la producción mundial un 25,74 %, seguida de Italia con un porcentaje que alcanza el 17,30%. En tercera posición encontramos a Grecia, con un 14,90%. Túnez alcanza la cuarta posición con un porcentaje del 9,16% y seguida de Turquía con un 8,12% de la producción mundial.

En cuanto a la campaña 2014/2015, los datos definitivos no están disponibles, sin embargo, los datos mundiales de producción por países siguen manteniendo el mismo ranking encabezado por España con un porcentaje de 34,5%, destacando la entrada en la escena productiva de Uruguay con un 0,06% (COI, 2015).

Ahora bien, toda la producción de aceituna no va destinada a la producción de aceite de oliva. De este modo, la tabla 4.5. recoge los principales países productores de aceite de oliva (datos en miles de toneladas métricas), a partir de la

¹² División de Estadísticas de la Organización de Agricultura y Alimentación de las Naciones Unidas, FAOSTAT, (2015): <http://faostat3.fao.org/download/Q/QD/E> Último acceso 31 de octubre de 2015.

campaña 2006/2007 y hasta las previsiones para la campaña 2014/2015. La selección de la campaña 2006/07 como punto de partida se debe a su consideración como punto de inflexión. En ese periodo tiene lugar la reforma radical de la política local de la UE para el aceite de oliva con la finalidad de separar las ayudas de la producción, en aras de incrementar la calidad del producto final, así como la aparición de nuevos países productores de aceite de oliva (Anania y Pupo, 2011).

Tabla 4.5. Evolución de los principales productores de aceite de oliva a nivel mundial (miles de toneladas métricas)

	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14 (prev.)	14/15 (prev.)
España	1.111,4	1.236,1	1.030,0	1.401,5	1.391,9	1.613,4	618,2	1.775,8	825,7
Italia	490,0	510,0	540,0	430,0	440,0	450,0	415,5	461,2	302,5
Grecia	370,0	327,2	305,0	320,0	301,0	295,0	357,9	131,9	300,0
Portugal	47,5	36,3	53,4	62,5	62,9	76,2	59,2	91,6	90,0
Chipre	8,3	4,0	2,8	4,2	6,5	5,6	5,6	5,6	5,6
Francia	3,3	4,7	7,0	5,7	6,1	3,3	5,1	4,9	5,0
Eslovenia	0,3	0,4	0,5	0,7	0,7	0,5	0,2	0,6	0,2
Croacia	4,0	4,5	6,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,2
UE	2.034,8	2.123,2	1.944,7	2.229,6	2.214,1	2.448,0	1.465,7	2.476,6	1.532,2
Turquía	165,0	72,0	130,0	147,0	160,0	191,0	195,0	190,0	190,0
Túnez	160,0	170,0	160,0	150,0	120,0	180,0	220,0	70,0	260,0
Siria	154,0	100,0	130,0	150,0	180,0	198,0	175,0	165,0	50,0
Marruecos	75,0	85,0	85,0	140,0	130,0	120,0	100,0	120,0	110,0
Jordania	37,0	21,5	18,5	17,0	27,0	35,5	21,5	30,0	35,0
Argelia	21,5	24,0	61,5	26,5	67,0	54,5	66,0	44,0	44,0
Argentina	15,0	27,0	23,0	17,0	20,0	32,0	17,0	30,0	6,0
Australia	9,0	12,0	15,0	18,0	18,0	19,0	9,5	18,0	12,0
Albania	0,0	4,0	6,0	5,0	8,0	7,0	12,0	10,5	12,0

Arabia Saudí	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Chile	5,0	6,5	8,5	12,0	16,0	21,5	15,0	15,0	24,0
Estados Unidos	1,0	2,0	3,0	3,0	4,0	6,0	4,0	5,0	4,0
Egipto	10,5	7,5	5,0	3,0	4,0	10,0	16,5	7,0	21,0
Irán	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	7,0	3,5	5,0	9,0
Israel	8,5	4,0	9,0	3,5	12,5	12,0	18,0	15,0	17,5
Líbano	6,0	10,5	12,0	9,0	32,0	18,0	14,0	20,5	16,5
Libia	11,0	13,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Montenegro	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Palestina	31,5	8,0	20,0	5,5	25,0	15,5	15,5	15,5	15,5
Uruguay								0,5	1,5
Otros	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	14,5	14,5
No UE	732,0	590,0	724,5	744,0	861,0	960,5	936,0	794,0	861,0
TOTAL	2.766,8	2.713,2	2.669,2	2.973,6	3.075,1	3.408,5	2.401,7	3.270,6	2.393,2

Fuente: COI (2015).

En este escenario mundial, España es el principal productor con una cuota del mercado global del 54,30% para 2013 y un 34,15% para la campaña 2014/2015 según previsiones del Consejo Oleícola Internacional, en la que Andalucía y Jaén juegan un papel muy relevante, alcanzando en 2014 un 19,66% y un 14,74%, respectivamente, tal y como se puede observar en la tabla 4.6, en la que se recoge la producción de aceite de oliva de Andalucía y Jaén, así como, su importancia relativa dentro del contexto mundial y de la Unión Europea.

Tabla 4.6. Producción de aceite de oliva (en miles de toneladas).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Andalucía	988,29	827,22	1.014,71	1.118,28	1.156,25	478,9	1.312,24	643,00
Andalucía/UE	48,66%	39,05%	52,33%	50,27%	52,34%	32,67%	52,99%	41,97%
Andalucía/España	88,92%	66,92%	98,52%	79,79%	83,07%	77,47%	73,90%	77,87%
Andalucía/Mundo	35,72%	30,49%	38,01%	37,61%	37,60%	19,94%	54,64%	19,66%
Jaén	494,55	431,38	567,44	588,02	585,00	142,20	724,98	225,83
Jaén/Mundo	17,87%	15,90%	21,26%	19,77%	19,02%	5,92%	22,17%	9,44%
Jaén/UE	24,35%	20,36%	29,26%	26,43%	26,48%	9,70%	29,27%	14,74%
Jaén/España	44,50%	34,90%	55,09%	41,96%	42,03%	5,92%	22,17%	9,44%
Jaén/Andalucía	50,04%	52,15%	55,92%	52,58%	50,59%	29,69%	55,25%	35,12%

Fuente: elaboración propia a partir de COI (2015) y Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía (Estudios y Estadísticas).

En cuanto al consumo, la Unión Europea es el principal consumidor mundial, si bien ha experimentado una evolución decreciente durante el periodo 2006-2014, pasando de un 68,07% en la campaña 2006/07 a un dato provisional del 56,36% para la campaña 2013/14 de la cuota global (COI, 2015). Dicho consumo se encuentra concentrado en los principales países productores, España, Italia y Grecia, representando estos, según datos provisionales, para la citada campaña 2013/14, un 76,95% del consumo de la Unión Europea y siendo Italia el líder europeo. Si bien el consumo italiano de aceite de oliva ha experimentado un descenso importante desde la campaña 2005/06 hasta las previsiones de la campaña 2014/15 (COI, 2015), Italia no cuenta con producción suficiente de aceite de oliva para abastecer su mercado interno, de ahí que lo importe. El origen de estas importaciones hasta esta campaña 2014/2015 era, principalmente, España, alcanzando estas una cuota del 65% del total del aceite de oliva importado. Seguidamente, se encuentra Grecia de la que el aceite de oliva importado por Italia representa un 17,33% y, finalmente, Túnez con una cuota del 15,38%.

Sin embargo, debido a la fuerte reducción de la producción de aceite de oliva en España e Italia durante esta campaña, las importaciones de ambos países procedentes de Túnez han registrado un importante incremento, del 1.300% en el caso de España y del 359% en el de Italia, respecto al mismo periodo de la campaña anterior. Este aumento de las importaciones procedentes de Túnez se ha registrado desde diciembre 2014 y se relaciona con el fuerte aumento de la producción tunecina durante la campaña 2014/15 que ha permitido a este país posicionarse como primer exportador mundial, según destaca el Consejo Oleícola Internacional (COI) en su último informe de mercado (Mercacei, 2015 ¹³).

En relación a la estructura de la cadena agroalimentaria oleícola (ver gráfico 4.2.), ésta engloba a:

- ✓ **Sector productor o primario**, representando por las explotaciones olivareras, productoras de la materia prima: la aceituna.
- ✓ **Sector industrial**, representado por las almazaras y envasadoras, transformadoras de la materia prima, la aceituna, en el producto final, aceite de oliva. Además, aquí también se deben incluir otras industrias auxiliares del sector, al igual que otros operadores (extractoras de orujo, refinerías, etc.).
- ✓ **Sector de la distribución y comercialización del aceite de oliva**, encargado de proporcionar el producto al consumidor final.

¹³ Revista Mercacei: <http://www.mercacei.com/noticia/44777/Actualidad/Importante-incremento-de-la-importacion-espanola-e-italiana-de-aceite-de-oliva-de-Tunez-en-la-ultima-campana.html>. Último acceso 12 de noviembre de 2015.

Gráfico 4.2. Estructura de la cadena de valor del aceite de oliva



Fuente: elaboración propia a partir de Observatorio de Precios de los Alimentos MARM (2012 ¹⁴) e ICEX (2012 ¹⁵).

En cada una de las fases de la cadena de valor intervienen un número bastante desequilibrado de agentes, argumentándose este diferencial como uno de los posibles causantes de las distintas posiciones de poder con las que se enfrentan las partes en el mercado (Analistas Económicos de Andalucía, 2012 ¹⁶; Hernández, Márquez y Pedrosa, 2012). A nivel nacional, se encuentran en la base 797.638 de explotaciones agrarias dedicadas de manera preferente al cultivo del olivo (Censo Agrario-INE, 2013 ¹⁷).

En un segundo nivel, atendiendo a la campaña 2014/15, aparecen 1.756 almazaras de las cuales 933 son cooperativas y 823 industriales. Además, de esas 1.756 almazaras, 1.517 están agrupadas en envasadoras, refinerías y operadoras. De este modo, se encuentran 1.427 envasadoras, 45 grandes envasadoras

¹⁴ Observatorio de Precios de los Alimentos MARM (2010): http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/ESTUDIOACEITE0910_SIN_CONCLUSIONES_tcm7-221059.pdf. Último acceso: 2 de noviembre de 2015.

¹⁵ Instituto de Comercio Exterior, ICEX (2012). <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4619693>. Último acceso en julio de 2013.

¹⁶ Analistas Económicos de Andalucía (2012). Competencia y cadena de valor en la producción y distribución de Aceite de Oliva, <http://www.economiaandaluza.es/proyecto/competencia-cadena-valor-produccion-distribucion-agroalimentaria-andalucia>. Último acceso enero de 2013.

¹⁷ INE, Anuario estadístico de España (2013): http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_12agric.pdf. Último acceso 15 de noviembre de 2015.

(incluidas refinerías) y 45 son operadores, 65 extractoras y, finalmente, 24 refinerías. Respecto a la distribución geográfica de estas entidades, el 46,52% de las almazaras españolas se encuentran concentradas en Andalucía, de las que el 39,65% se encuentran en la provincia de Jaén (AICA, 2015 ¹⁸).

En cuanto a la caracterización de las estructuras almazareras, la distribución entre cooperativas y almazaras privadas es del 53% y 47%, respectivamente. Por otro lado, en términos de producción, las almazaras cooperativas agrupan el 66% mientras que las industriales recogen el 34% de la producción nacional. Destacar que, aunque las almazaras españolas varían en términos de volumen de aceite producido por campaña, el tamaño más común es el de aquellas que producen en el rango 20-100 toneladas de aceite por mes, lo que representa el 23,3% del total de la producción nacional. Sin embargo, no podemos olvidar la importancia relativa que representan las almazaras que producen entre 1.000 y 2.500 toneladas por mes, alcanzando el 34,1% de la producción nacional de aceite de oliva (MERCASA, 2014 ¹⁹).

Respecto al eslabón de la cadena encargado de envasar el aceite de oliva, en España hay 1.427, de las casi el 90% se asocian con una almazara, como ya se ha indicado. La principal localización de las mismas se encuentra en Andalucía con el 35,80% de envasadores y operadores, de las que casi el 38% se concentran en la provincia de Jaén.

Por otro lado, en España encontramos 63 entidades que se encargan de extraer aceite de la masa de aceituna que queda después de la producción de aceite de oliva, la cual contiene aún un alto porcentaje de aceite. El resultado tiene que ser refinado si quiere ser vendido para el consumo humano. El 60% se encuentran en Andalucía, de las cuales, 13 se concentran en la provincia de Jaén, representando un tercio del número de entidades andaluzas y casi un 20% del total nacional.

Finalmente, encontramos 24 refinerías en España, de las que el 62,50% se concentran en Andalucía, y de ellas sólo 2 en la provincia de Jaén.

¹⁸ AICA (2015): http://aplicaciones.magrama.es/pls/pwao/P_Existencias_almazaras?campana=20142015. Último acceso 2 de noviembre de 2015.

¹⁹ MERCASA Ediciones: Alimentación de España (2014): www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/AE2014/index.html#255z. Último acceso 2 de noviembre de 2015.

En relación al eslabón de la distribución, los hogares españoles adquirieron el aceite de oliva en el año 2014 mayoritariamente en los supermercados y autoservicios (45,8%), seguidos por los hipermercados (27,8%) y los *discounts* (14,7%). La tienda tradicional supone un 1,4%, pero lo importante es el crecimiento experimentado del 27,7% en relación al 2013, al igual que el resto de canales con un crecimiento de 3,1 puntos porcentuales respecto al año anterior (MAGRAMA, 2015 ²⁰).

Además, debemos destacar que en el sector oleícola hay dos mercados importantes de referencia: el mercado de graneles –mercado en origen– y el de aceite envasado –mercado de destino o mercado final, cuyos canales de comercialización difieren (véase Rodríguez-Cohard y Parras, 2011).

Las principales conclusiones que podemos extraer sobre la cadena de valor es que mientras el sector productor está muy atomizado, con poca capacidad de gestión y de negociación, la distribución está cada vez más concentrada. En los últimos años, se está desarrollando un proceso de integración horizontal, liderado por las cooperativas, con el fin de concentrar la oferta en origen (Hernández, Márquez y Pedrosa, 2012). A su vez, los grandes grupos industriales están desarrollando estrategias de integración vertical mediante la creación de alianzas en los sucesivos eslabones de la cadena o la adquisición de empresas con marcas bien posicionadas en los mercados exteriores (De Guennaro, Roselli y Medicamento, 2009).

4.2.2.3.2. Aceite de oliva: comercio exterior

El mercado del aceite de oliva ha experimentado profundos cambios en los últimos quince años, que se han traducido en una rápida expansión cuantitativa y cualitativa de la oferta y de la demanda mundial y en una intensidad significativa de la competencia horizontal y vertical en la cadena de producción. Ante esta situación, destacar la posición de la Unión Europea en el mercado internacional de este producto, representando, a día de hoy, según las previsiones realizadas por el COI para la campaña 2014/2015, casi un 64,02% de la producción mundial, un

²⁰ Ministerio de de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: Informe del Consumo de Alimentación en España (2015): http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf. Último acceso 2 de noviembre de 2015

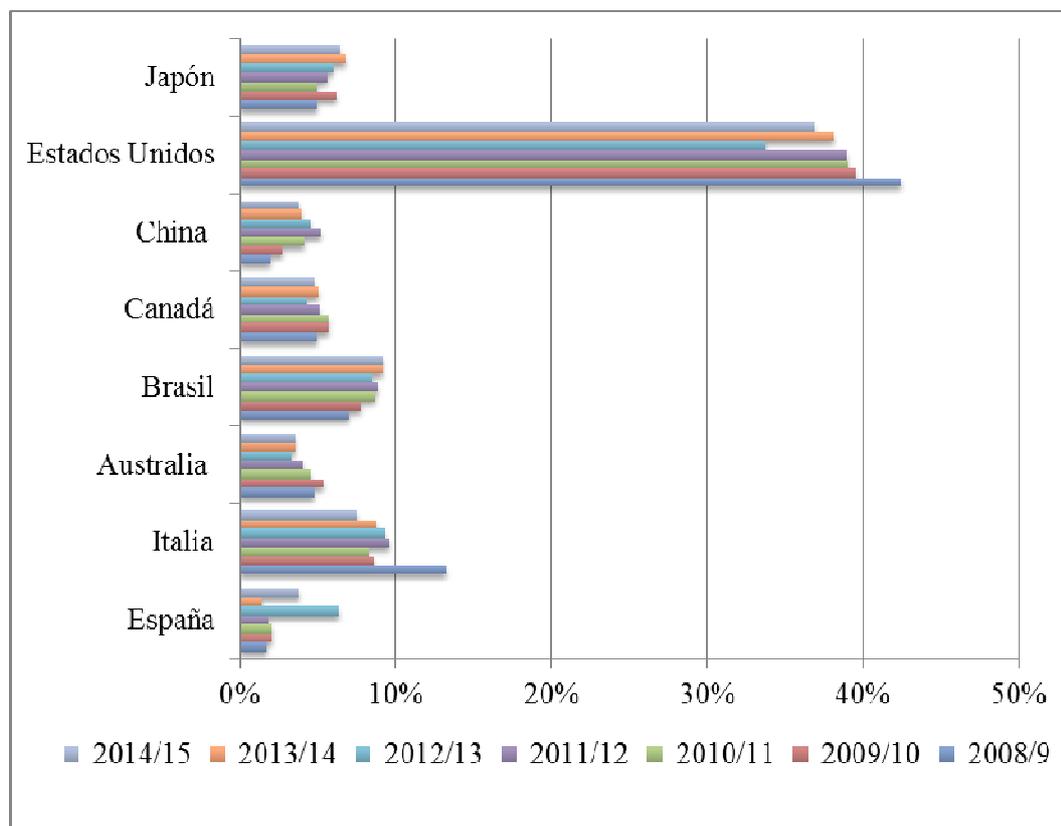
56,36% del consumo mundial, un 13,67% del total de las importaciones extra comunitarias y más de un 65,06% de todas las exportaciones de aceite de oliva fuera de las fronteras de la Unión Europea (UE).

Referente a las exportaciones, la UE es el principal exportador de aceite de oliva a nivel mundial, exportando de media 490.400 Tm. en las campañas de 2008/09 a 2014/15, lo que ha representado una proporción del 66,55% de la cuota global. Analizando los datos ofrecidos por el COI (2015 ²¹) se aprecia como España ha ido ganando terreno en las exportaciones desde la campaña 2008/09, alcanzando la primera posición en las campañas 2009/10, 2011/12 y 2013/14, compartiendo puesto con Italia.

Con respecto a las importaciones, destacar que España ha ido reduciendo su cuota de importaciones a lo largo de las campañas indicadas anteriormente al igual que Italia. Sin embargo, Italia sigue siendo líder en las importaciones mundiales con una media en el periodo 2008/09-2014/15 de 97.500 Tm. de aceite de oliva (13.47% de las importaciones mundiales de aceite de oliva). En el gráfico 4.3. se recogen los principales países importadores de aceite de oliva desde la campaña 2008/09 a la de 2014/15 (con datos provisionales), así como, el porcentaje de importaciones que corresponde a cada uno de estos países con base en total, calculado, además, para cada una de las campañas.

²¹ Consejo Oleícola Internacional (2015): http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES. Último acceso 3 de noviembre de 2015

Gráfico 4.3. Principales países importadores de aceite de oliva.



Fuente: elaboración propia a partir del COI (2015).

Si analizamos en más detalle los países y zonas importadoras y exportadoras de aceite de oliva, destacamos que a nivel mundial durante las campañas 2008/09 y 2014/15 el principal país importador, fuera de la Unión Europea, de aceite de oliva es Estados Unidos con una participación media de las campañas de 2008/09 a 2014/15 de 38,39% del total importado. Así, en el año 2014 España mantuvo la segunda posición exportadora de aceite de oliva a Estados Unidos, detrás de Italia, exportando 136.402 toneladas por un valor de 436.190.000 \$, según estimaciones. Si bien, el 72% del total exportado (97.663 toneladas) fue aceite de oliva a granel, que va adquiriendo cada vez más importancia en las exportaciones españolas a EE.UU. (ICEX, 2014 ²²).

²² Instituto Español de Comercio Exterior (2014): El mercado de aceite de oliva en Estados Unidos. <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015403580.html?idPais=US>. Último acceso 15 de noviembre de 2015.

También cabe destacar el crecimiento de las importaciones de este producto en Brasil con una media durante ese periodo de 61.300 Tm., lo que representa más de un 8% del total de importaciones. A continuación, se encuentran Japón y Canadá con unas importaciones de 42.300 y 37.300 Tm., representando un 5,80% y un 5,11% del total, respectivamente. Por otro lado, hay que destacar el papel que en este escenario mundial adquiere Australia, a pesar de ser un país productor de aceite de oliva, importando de media en dicho periodo de 30.600 Tm., lo que le confiere una proporción media entre 2008-2015 del 4,19% de las importaciones mundiales de aceite de oliva. Resaltar la evolución lenta de las importaciones de aceite de oliva de la Federación Rusa, con una media en el periodo de 22.700 Tm. (3,11 % del total).

Finalmente, subrayar la entrada de China en la escena mundial del aceite de oliva, ya que ha importado de media, entre 2008 y 2015 (con datos previsionales), 28.400 Tm. de aceite de oliva, alcanzando una cuota del 3,89% y adelantando, de este modo, en un periodo muy corto de tiempo a países importadores más tradicionales como es el caso ruso (COI, 2015).

En el escenario español, el sector del aceite de oliva constituye el principal componente del conjunto global de sectores de aceites y grasas operativos en España, los cuales configuran, entre todos ellos, uno de los más importantes grupos económicos de la industria de alimentos transformados. Así, el valor económico de la industria alimentaria española alcanzó un valor de 87.171,31 millones de €, de los cuales el subsector de aceites y grasas alcanzó un valor de 10.648.157 millones de €, es decir un 9,78% del total. Centrándose en el aceite de oliva, su valor representó un 34,19% de todo el subsector de aceites y grasas, alcanzando los 2.392,34 millones de €. En la actualidad, la comercialización a granel del producto ha perdido importancia, pasando del peso de más del 40% de la comercialización total de aceite de oliva en 2012 (ICEX, 2012) al 27,1% en el 2015 (AICA, 2015).

La situación de desequilibrio entre la producción y el consumo interno que existe en España, hacen de la internacionalización del sector una estrategia empresarial clave para evitar que el exceso de oferta provoque una caída del precio y, con ello, las remuneraciones de los recursos empleados por esta

actividad agroindustrial (Lanzas y Moral, 2010). Las empresas oleícolas deben aprovechar el incremento de los ingresos en los países desarrollados y emergentes, los cambios en los hábitos de consumo de alimentos hacia productos más saludables, así como, el cada vez mayor prestigio de la dieta mediterránea fuera de esta región, para incrementar sus exportaciones penetrando en mercados no tradicionales, es decir, en aquellos países no productores (Mili, 2006).

Por otro lado, no se debe desdeñar que, como se ha indicado, casi el 53% de las entidades industriales oleícolas son cooperativas, las cuales se han apuntado a la corriente exportadora debido a la consecución en el mercado exterior de unos precios más elevados que en el mercado interno (Hernández, Márquez y Pedrosa, 2012).

España ocupa la primera posición exportadora comunitaria con una media de 217.000 Tm., en el periodo de 2008/09 al 2014/15, seguida, muy de cerca, por Italia que ocupa la segunda posición con una cantidad media extra comunitaria de aceite de oliva de 215.200 Tm. Ambos países cuentan con una cuota media del mercado global de 29,45% y 29,20%, respectivamente (COI, 2015).

Debido a la fuerte reducción de la producción en la última campaña, las importaciones ascendieron a 132.700 Tm., siendo el principal origen de las importaciones terceros países con una cuota del 81,3%. En este punto, destacar el aumento de Túnez en +831 puntos porcentuales, Italia con un 6,3% de Italia y otros países con un 34,1% (AICA, 2015).

En relación a la Balanza Comercial Española, la tabla 4.7. recoge su evolución, en miles de toneladas, durante el periodo comprendido entre 2007 y 2015. Se aprecia una evolución positiva del saldo comercial de España.

Tabla 4.7. . Evolución de la Balanza Comercial de España para todas las tipologías de aceites.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EXPORTACIONES	124,8	133,9	153,4	196,5	196,2	248	197	310	225
IMPORTACIONES	67,9	40,3	10,8	13,7	14,7	14,2	54,7	11,2	30

SALDO	56,9	93,6	142,6	182,8	181,5	184,7	142,3	298,8	195
COBERTURA (%)	269%	215%	193%	198%	190%	217%	183%	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom (Agencia tributaria e ICEX).

Dentro de estos flujos comerciales, destaca la importancia que la Comunidad Autónoma Andaluza tiene en el aceite de oliva español. Se ha registrado un ascenso en la participación en valor de las exportaciones españolas de esta partida, teniendo en cuenta el periodo de 2012 a 2014, en el que sus variaciones porcentuales se traducen en un aumento de las exportaciones de 6,44% en los valores de 2013 respecto a 2012 y de 26,41% de 2014 respecto a 2013. La conclusión que se puede extraer es que las exportaciones en Andalucía representan una media del 73,40 % entre 2012-2014, y su evolución ha sido creciente y progresiva, alcanzando un 3,3% en 2014 (ICEX, 2015).

A modo de síntesis, los nuevos cambios que se están produciendo en el sector oleícola, tales como, la Política Agraria Comunitaria (PAC), el aumento de transparencia solicitado por la Organización Mundial del Comercio, la plantación del cultivo del olivo en nuevos mercados emergentes (Australia, Estados Unidos, Argentina, Chile, China, etc.) y las mejoras en el mismo, con los consiguientes aumentos de producción y de oferta mundial, los cambios experimentados en la demanda con aumentos del consumo importantes, en Estados Unidos, Brasil, Australia, China, Japón, entre otros, hacen que las empresas del sector del aceite de oliva se enfrente a nuevas amenazas y oportunidades.

De este modo, si las almazaras españolas definen una estrategia de internacionalización perfectamente diseñada y coherente a nivel productivo, organizativo y comercial, explotando sus recursos y capacidades distintivos, conseguirán ventajas competitivas sostenibles en aras de alcanzar el éxito en los mercados exteriores. Por otro lado, la estrategia de internacionalización empresarial adquiere vital importancia en el sector oleícola español porque el consumo interno no es capaz de absorber toda la producción.

Ahora bien, según todos los datos obtenidos de las entidades oficiales, no se está obteniendo en términos de valor la posición que se debería ocupar por la importancia socioeconómica del cultivo que, en algunos territorios, como

Andalucía, se han convertido en verdaderos clústeres. Una de las posibles causas puede ser el hecho de exportar a granel y que, está permitiendo que otros países deficitarios, como Italia, lo estén aprovechando para reexportar el producto como italiano, con la consiguiente pérdida de valor para el sector español (Ministerio de Política Agrícola, Alimentaria y de Medio Ambiente Italiano, 2010).

4.2.3. Desarrollo del trabajo de campo

En este estudio empírico, el desarrollo del trabajo de campo tuvo una duración de trece meses, periodo comprendido entre septiembre de 2014 y octubre de 2015, si bien, las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo a partir de enero de 2015. Previamente a fijar la fecha, hora y lugar de cada una de las entrevistas, se realizó una búsqueda de información secundaria sobre cada una de las empresas a partir de su página Web (en caso de que la tuviera), artículos publicados en prensa y en publicaciones sectoriales e información suministrada por distintas bases de datos empresariales entre las que destaca el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI, y de la elaboración de estudios previos que han permitido (Fuentes et al., 2015) cumplimentar la ficha de empresa representada en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Formato de ficha de empresa

FICHA DE EMPRESA	
Nº Empresa	
Fecha de los datos	
Razón social	
Descripción de la actividad	
Código CNAE 2009	Año de fundación
Dirección	
Provincia	CP
Persona entrevistada	Cargo
Teléfono	Fax
email exportación	Página Web
Accionistas	Participación

Carácter familiar	Nº generación actual
Nº generaciones implicadas en la gestión actualmente	
Deseo de continuidad	Implicación familiar
Marcas	
Actividad en mercados exteriores	
Importancia del mercado exterior para la empresa	
Modo de entrada	
Porcentaje de ventas en mercados extranjeros	
Inversiones realizadas en mercados extranjeros	
Endeudamiento	Número de empleados
Volumen de activos	Ingresos de explotación

Fuente: elaboración propia.

Como ya se ha indicado, con esta información, se realizó una selección de una muestra muy abierta de empresas que podrían entrar en los grupos configurados previamente, gracias a redes personales del equipo de investigación y canales sociales adecuados (Valles, 2002) para, posteriormente, pasar a enviar un email de presentación del proyecto de investigación a los directivos de las almazaras informándoles sobre los objetivos perseguidos con el mismo y el interés del investigador en su participación en dicho proyecto. Seguidamente, se contactó telefónicamente con estos directivos para conocer si estaban interesados en participar en esta iniciativa y, en caso afirmativo, concretar fecha, hora y lugar de la entrevista.

Dentro de este estudio de campo, adquiere relevancia el proceso de registro y conservación de la información. En este trabajo se recurre a la grabación magnetofónica como técnica de registro y conservación de datos pues se trata del medio más utilizado por los investigadores sociales (Valles, 2002).

Esta investigación persigue, a través de las entrevistas en profundidad, adentrarse en el campo de la *Grounded Theory* (Teoría Fundamentada) puesto que pretende contribuir a la teoría de *familiness* desde la perspectiva de Capital Social inductivamente a partir del estudio del fenómeno del que da cuenta. La *Grounded*

Theory asume que la persona investigadora debe introducirse en el campo de acción para conocer cómo se desarrollan los acontecimientos, reconocer cómo influyen activamente las personas en la formación del tema que los rodea y otorgar una importancia vital al significado y a la acción de las personas. Por ello, tanto la recogida de datos, su análisis y la teoría subyacente se encuentran recíprocamente imbricados unos con otros (Iñiguez, 1999)

Una vez los datos transcritos, se vuelven a escuchar las grabaciones para ir anotando en las transcripciones aquellos aspectos contextuales y las ideas clave que se recuerden de la celebración de cada una de las entrevistas para darle una mayor riqueza en contenido y detalles a las mismas (Valles, 2002). Incluso, de estas entrevistas se ha podido confirmar la información que se había extraído previamente en la ficha de cada empresa, la cual ha sido actualizada de cara a su análisis.

Con todo ello, se abre una gran abanico de posibilidades para el análisis de los datos derivados de la entrevista y, la posterior, transcripción, ya que permite un estudio más exhaustivo de lo expresado verbalmente. Igualmente, se facilita la comprensión del fenómeno en el que profundizar en función de las cuestiones planteadas, pero sin perder de vista el contexto en el que se realizaron.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LOS DISCURSOS
RECOGIDOS EN LAS ENTREVISTAS

En este capítulo se realiza un análisis de la información recogida en las entrevistas y los resultados alcanzados en relación a los objetivos de investigación de este trabajo. De este modo, se procede a analizar el contenido de cada uno de los discursos obtenidos en cada entrevista recogida en la tabla 4.1. El análisis individual de cada entrevista conducirá también al establecimiento de relaciones entre el total de los discursos formulados por todas las personas entrevistadas.

En los últimos años se está produciendo un movimiento en las ciencias sociales y humanas muy intenso, siendo una de sus principales características la relacionada con los cambios que se pueden observar en el plano de la metodología y de la teoría que al enfatizar en el lenguaje se han convertido en perspectivas teóricas nuevas por derecho propio. Uno de los ejemplos más evidentes es el del *análisis del discurso*, en el que se engloba una gran cantidad de métodos empíricos que van desde el estudio de las interacciones cotidianas cara a cara hasta procesos como la memoria, el pensamiento y las emociones (Iñiguez, 2011). Según este autor el término discurso encuentra tantas definiciones como autores, autoras y tradiciones de análisis existen, siendo las más utilizadas por las tradiciones teóricas y disciplinarias de las ciencias sociales las siguientes:

- Discurso como enunciado o conjunto de enunciados dicho/s efectivamente por un/a hablante.
- Discurso como conjunto de enunciados que construyen un objeto.
- Discurso como conjuntos de enunciados dichos en un contexto de interacción, resaltando el poder de acción del discurso sobre otra u otras personas, el tipo contexto (sujeto que habla, momento y espacio, historia, etc.).
- Discurso como conjunto de enunciados en un contexto conversacional (normativo).
- Discurso como conjunto de constricciones que explican la producción de un conjunto de enunciados a partir de una posición social o ideológica particular.

- Discurso como conjunto de enunciados para los que se pueden definir sus condiciones de producción.

Ahora bien, estas concepciones no son excluyentes sino que algunas se pueden superponer a las otras. Este trabajo parte de la superposición de dos de las definiciones anteriores conceptualizando discurso como un conjunto de enunciados dichos en un contexto de interacción que construyen un objeto y cuyo análisis de contenido permitirá dar respuesta a los objetivos de investigación planteados por un trabajo y concretados en proposiciones.

Sin embargo, en la actualidad no hay una unanimidad sobre qué se entiende por *análisis sociológico del discurso*, sino que hay una diversidad de enfoques tratados en la literatura. Háblese del análisis del discurso desde el análisis del contenido, desde el análisis del discurso automático, desde la teoría fundamentada, desde el análisis del discurso Foucaultiano, desde el análisis conversacional y desde el análisis visual interpretativo. Ahora bien, también existen artículos en los que se plantean síntesis conciliadoras de distintos enfoques, como es el caso de la combinación del análisis crítico del discurso y el análisis conversacional, mostrando cómo la sociología se puede enriquecer con las posibilidades de análisis del discurso (Ruiz, 2009).

En la literatura se encuentran distintos tipos de análisis cualitativos. Así, en primer lugar, destaca el *análisis estructural* fundamentado en el análisis de los discursos extraídos de las entrevistas realizadas y el *análisis interpretativo*. Este último se clasifica, a su vez, en *el análisis constructor de teoría*, en el que se engloba la Teoría Fundamentada, que permite identificar ciertas *categorías*, propiedades y sus conexiones con el objetivo de establecer determinadas proposiciones y, por otro lado, *los análisis interpretativos/descriptivos* que tienen como objetivo la identificación de ciertos patrones o de los diversos significados.

De este modo, el análisis de este trabajo de investigación comenzó por una transcripción literal de las entrevistas realizadas para analizar los discursos contenidos en las mismas y, simultáneamente, el establecimiento de las categorías en las que profundizar, sobre todo en términos dimensionales, partiendo de la contribución que este trabajo realiza a las aportaciones teóricas hacia una teoría de *Familiness*, desde la Perspectiva de Capital Social, de Pearson et al. (2008) y

Sharma (2008) y que se concretan en una serie de proposiciones a las que se ha hecho referencia en el capítulo anterior.

En los subepígrafes siguientes se recogen los resultados obtenidos para cada una de las proposiciones establecidas, en función de los objetivos de investigación planteados, siguiendo el planteamiento descrito anteriormente.

5.1. COMPOSICIÓN DE *FAMILINESS*

De la revisión de la literatura sobre *familiness* y su análisis desde la perspectiva de Capital Social, este trabajo de investigación propone una primera composición y medición del mismo, concretada en tres categorías: Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente de la Empresa Familiar, cada una de las cuales se configura, a su vez, por dos dimensiones. Se pasa, a continuación, a exponer los resultados de investigación para cada una de las categorías indicadas en empresas del sector oleícola donde resultados previos de investigación (Fuentes et al., 2015) concluyen que las empresas familiares representan casi un 40% del sector, siendo por tanto una estructura empresarial minoritaria dentro del mismo. Ahora bien, dentro de ese 40% se aprecia que algunas empresas cuentan con un elevado nivel de internacionalización, mientras que otras ni siquiera han comenzado el proceso, siendo su *familiness* una posible causa de dicha situación.

5.1.2. Capital Familiar: Identidad y Altruismo recíproco

El Capital Familiar se configura como un activo intangible derivado de las relaciones entre los miembros de la familia, fruto de una historia común y la solidez de dichas relaciones, conformando la dimensión estructural de la empresa, porque como se ha indicado a lo largo del trabajo, la empresa se apropia de este capital y lo emplea como recurso diferenciador.

En un principio, parece lógico, circunscribir este tipo de capital solamente a la empresa familiar. Sin embargo, pueden existir otro tipo de conexiones entre individuos que, con principios y valores similares, establezcan relaciones sólidas y frecuentes que hayan derivado o deriven en el nacimiento de una empresa con la que se sienten plenamente *identificados* y para cuyo éxito se comportan con *una responsabilidad común*.

De este modo, se trata de dar respuesta a la propuesta de composición y medición de la categoría Capital Familiar en relación a sus dimensiones configuradoras.

Los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas relacionados con esta proposición ponen de manifiesto las diferencias existentes en la presencia de este tipo de Capital en las empresas objeto de estudio.

Los directivos familiares que trabajan en la empresa familiar están de acuerdo en que una base sólida en las relaciones entre los miembros familiares, el compartir una historia común familiar, normalmente marcada por el apego al sector, a la tierra, a la empresa, los valores compartidos de esfuerzo, trabajo, compromiso, el interés de unos hacia otros, se materializa en un vínculo emocional o “sentimentalismo” que caracteriza la *identidad familiar* suministrando una estructura a la empresa emprendida por la familia.

“...es evidente que lo que somos, lo somos porque había una base. Unos cimientos, además unos cimientos muy sólidos, con mucha potencia, bien anclados, si bien todos contruidos por la generación anterior. Por la generación de mis padres, de nuestro padres... a su vez, mi padre es lo que es gracias un poco a la educación que recibió y a la formación que recibió, que fue claramente una tradición, un amor por la tierra, por el olivar y por el aceite, y que ha sido capaz de recibirlo de los mayores y... sobre todo, fundamentalmente, transmitírnoslo a nosotros”. E3-1.

De hecho, se pone de manifiesto en las entrevistas que se trata de un “modus vivendi” o modo de vida que los miembros familiares han interiorizado. Es decir, ellos han vivido dentro de este proceso, si no desde que nacieron desde que eran muy pequeños/as, por lo que ha pasado a formar parte de su “ADN”. Además, sienten orgullo de ser quienes son y trabajan por mantener e impregnar al resto de miembros familiares de generaciones venideras de dicha identidad.

“A 1780 se remontan los primeros...incluso los datos...de los molinos de nuestros tatarabuelos...Eso por la parte de la tradición. Ahora bien, entiendo que cada generación se fue adaptando a las necesidades de la época o de su

historia...Yo es que esto lo he visto siempre: aceite, aceituna, olivos. Yo jugaba allí en la fábrica de mi padre en un montón de tortas de orujo...”. E2-1

Además, a la hora de establecer prioridades entre el sistema familia y el sistema empresa, se aprecia claramente que la identidad se traslada desde la familia a la empresa ayudando a configurar su estructura.

“...mi padre empezó a trabajar aquí, nosotros fundamos el esfuerzo y empezamos a trabajar con él...Para nosotros las personas son antes que la empresa, lo que pasa es que la empresa es la continuación de la familia... es una continuación del salón de la casa, la empresa...” E7-1.

Esta identidad o sentido de pertenencia que permite definir a la familia y, por tanto, a la empresa familiar, lo identifican claramente directivos externos a la familia:

“...es una empresa familiar en tanto que...las tres personas fundamentales que llevan, que han empezado la empresa y que siguen con la empresa [fundadores y propietarios familiares] entonces las decisiones eh...las...de base...las toman entre los tres”;”...la raíz es su padre y luego está [otro propietario familiar] que es el que toma la mayor parte de las decisiones...” E1-2.

Si bien, estos directivos asocian esa identidad a la propiedad y gestión de la empresa, es decir, aquellas variables fácilmente observables, sobre todo para aquellas personas que no forman parte de la historia familiar, del sistema familia.

Uno de los aspectos a destacar como manifestación de esta identidad familiar es la marca, el orgullo que sienten los directivos familiares y los miembros familiares externos a la empresa de ver que su apellido o el nombre de su empresa llegan a todos los lugares del mundo. Ahora bien, las empresas que trabajan en un segmento de mercado marquista deben apostar aún más por transmitir, a través de la marca, todos los valores, principios y atributos que caracterizan a la familia y, con los que la empresa se siente plenamente identificada. Esa identidad, como elemento del Capital Familiar, supone un activo intangible valorado por el cliente final, nacional e internacional. Además, la marca es un compendio de muchos valores y características de la unidad familia y de la empresa, como extensión de aquella, es decir una clara manifestación de ese Capital Familiar. Es decir, la

marca, normalmente asociada al apellido familiar, al modo de hacer las cosas, representando la búsqueda de la mejora continua, es un recurso incluido en su *familiness*.

“...Por lo que el comprador que adquiere la marca X [apellido familiar] sí la asocia a la empresa y a la familia: la empresa es él y él es la marca...” E1-2

“...la destilación de muchas cosas es la marca...hoy en día...es rigor, calidad de producto, calidad en sus recursos humanos, calidad en su gestión, sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa, involucración con el medio ambiente, relaciones correctas y cordiales con la administración, buena gobernanza...” E3-1.

“..era el apellido de mi padre, era el apellido de la familia...evidentemente era nuestro apellido, era nuestra forma de hacer las cosas, las que habíamos aprendido con nuestro padres, poderlo poner en el mercado...” E2-1.

Por otro lado, respecto a la dimensión de *altruismo recíproco*, los directivos familiares que ocupan puestos de gestión y responsabilidad en las empresas coinciden en sus discursos en que la dedicación de tiempo y recursos a la empresa ha de ser total si se quiere crecer.

“De hecho hace trece años cuando estuvimos barajando, al empezar la compañía,...compaginar nuestras actividades profesionales con la compañía. Lo que hubiera sido un error... Esto es un trabajo que requiere de 350-345-348 días de trabajo diario”. E3-1.

“...Hemos estado trabajando sin sueldo. Aquí realmente, los únicos que cobran son las personas que están empleadas...” E9-1.

“...yo, personalmente, la vida dedicada a esto...” E2-1.

Al mismo tiempo, los directivos externos a la familia coinciden en la existencia de una plena disposición de los miembros familiares para el negocio, destacando incluso la aportación de aptitudes de miembros familiares no involucrados ni en la gestión ni en la propiedad de la empresa para que el negocio prospere.

“... Total, total. Es que ya te digo, es que [nombre del propietario y director familiar] desde las siete de la mañana a cualquier hora tú lo puedes llamar...en algunas tomas de decisiones que necesito, lo puedes llamar; en fines de semana lo puedes llamar...; el padre de [nombre propietario y director familiar], ya te digo, pendiente del campo, de la empresa, de los trabajadores y [nombre de otro propietario y director familiar] igual... Incluso el hermano [no implicado en la actividad de la empresa] que está centrado en el campo aporta sus aptitudes para ayudar a la empresa”. E1-2.

De todo lo expuesto hasta el momento, se puede confirmar que tanto la identidad como el altruismo son variables configuradoras de la dimensión estructural de la empresa que en este trabajo se denomina Capital Familiar, confirmando este resultado a través de la siguiente proposición.

Proposición 1. La identidad y el altruismo recíproco son dimensiones configuradoras del Capital Familiar.

Ahora bien, los directivos familiares entrevistados coinciden en que en las familias cortas, donde hay un número reducido de hermanos y de sobrinos, la comunicación es mucho más fluida y es más fácil llegar a un consenso sobre el devenir del negocio.

“Nosotros somos una familia corta, no es lo mismo poner de acuerdo a siete hermanos que a dos”. E3-1.

Aunque otros directivos familiares consideran que no es tanto el tamaño o generaciones familiares trabajando juntas en la empresa como el problema sucesorio y la planificación del relevo generacional que influye hasta el punto de provocar la escisión de empresas de segunda generación (entre hermanos y sobrinos) para emprender nuevos proyectos con los miembros de la tercera generación, es decir, empresas de padres e hijos.

“...el paso de la 2ª a la 3ª es más difícil porque se multiplican, con lo que aumentan la posibilidad de división y de reducción de éxito de cada uno”. E1-1.

“...Esa ruptura no fue por divergencia de objetivos, sino porque la empresa iba creciendo cada vez más, tenía, el peso de la empresa al 100% lo llevaba yo,

quería... la idea era buscar el sucesor. En una empresa que hay cuatro ¿a quién pones de sucesor? Si pongo uno mío, malo, si pongo uno de los otros malo, eso era muy complicado...” E6-1.

De este modo, del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas se extrae que hay otras dimensiones relevantes en este Capital Familiar, por lo que a las consideradas a priori, identidad y altruismo recíproco, habría que añadir otros dos elementos configuradores del mismo, *el tamaño de la familia y la planificación del relevo generacional.*

Ahora bien, ¿este Capital Familiar influye en la dotación de *familiness* presente en la empresa?

Las personas entrevistadas coinciden en que la influencia de la familia en la empresa es una variable que permite diferenciar a empresas familiares de las no familiares, así como entre empresas consideradas familiares. Ahora bien, asocian esta influencia familiar no sólo a variables observables y fácilmente medibles, como son la propiedad y la gestión, sino que incluyen otros factores determinantes derivados de aspectos sentimentales o familiares que, en muchos casos, suponen una *carga* para la empresa, pero también una *ventaja competitiva.*

Los directivos de las empresas familiares entrevistadas son conscientes de sus recursos y capacidades idiosincrásicos derivados del solapamiento de los sistemas familia, empresa e individuos que, en caso de no existir conflicto, es decir que haya una actitud positiva hacia los antecesores y hacia la empresa, puede configurar una *ventaja competitiva.*

“...Es decir, dos socios, tres socios, cuatro socios que no se conocen de nada y montan una empresa, nunca pueden tener la constancia en un negocio como la empresa familiar. Cuidado, una empresa familiar bien avenida, que se lleven bien los primos, los hermanos, los padres, no sé qué, no sé cuántos...” E9-1.

Para evitar la aparición de conflictos dentro de la empresa familiar, los directivos familiares, destacan la necesidad de transparencia en la comunicación e información que comparten los miembros familiares, así como evitar el empleo de los recursos empresariales para fines meramente individuales y/o familiares.

“...*Receta. Transparencia, gobierno, si no tienes nada que esconder y no lo escondes, si tienes un estrictísimo uso de los recursos de la compañía, si das sobre información, no hay problemas...*”E3-1.

En definitiva, el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas pone de manifiesto que en las empresas familiares del sector oleícola, está presente, en mayor o menor grado, la existencia de Capital Familiar. En estas empresas familiares los miembros familiares se caracterizan por su apego, su sentido de pertenencia a la familia y, de forma consciente o inconsciente, a la empresa resultante del esfuerzo, del cariño, de los principios y valores de las personas emprendedoras, del tiempo y recursos dedicados por las generaciones anteriores, así como del tiempo y recursos dedicados por las actuales. Este Capital Familiar configura la dotación de *familiness* presente en la empresa, confirmando, de este modo, la proposición segunda, conclusión a la que se quiere llegar en este apartado.

Proposición 2. El Capital Familiar presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

5.1.3. Capital Social Emocional: Objetivos compartidos y Orientación a largo plazo.

Las organizaciones están formadas por personas, por individuos, que configuran su capital humano, y como entes sociales que son, interactúan entre ellos, conformando capital social que, al ser único e inimitable, se puede convertir en fuente de ventaja competitiva.

Estas interacciones, cuando son frecuentes, sólidas, basadas en la transparencia y la honestidad, pueden generar lazos de confianza y comunicación que crean un apego emocional entre los empleados de la organización y de éstos con la empresa, hasta el punto de que la existencia de este *vínculo sentimental* puede derivar en que los empleados se sientan *propietarios de hecho de la empresa*.

Este sentimiento de propiedad hace que los empleados de la empresa, configuradores de su capital humano, aumenten su compromiso con la actividad y el éxito de la misma. Los factores determinantes de este compromiso son

múltiples y complejos, puesto que en ellos intervienen una serie de características individuales y psicológicas, pero sí que se puede apreciar ese compromiso con la organización a través de comportamientos tales como la búsqueda de objetivos generales, compartidos por todos los miembros de la organización, sean éstos directivos y/o empleados, sean familiares o no familiares. Además, si los empleados perciben una orientación a largo plazo de la empresa, se sienten parte de un proyecto en continuo dinamismo, y, gracias al cual, pueden planificar su vida a medio-largo plazo.

Los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas permiten observar diferencias en las empresas objeto de estudio respecto a la presencia de las dimensiones configuradoras de su Capital Social Emocional.

Así, los directos familiares de diferentes empresas exponen de una manera clara que la alineación de objetivos es clave para el éxito empresarial.

“...En una empresa familiar tienes que buscar los intereses generales sobre los individuales, tienen que primar los intereses del grupo antes que los tuyos propios” E5-1.

“...y la gente la verdad que la empresa la miran como suya y no hay problemas, todo el mundo está pendiente...” E10-1.

En términos generales, para conseguir esa alineación de objetivos, eliminando los conflictos de intereses dentro de las organizaciones y consiguiendo que todos y cada uno de los empleados trabajen en la misma dirección, los directivos deben hacerles partícipes de la contribución que su trabajo diario tiene sobre el producto final y sobre los objetivos generales de la empresa.

De este modo, serán capaces de valorar ellos mismos su aportación, de dar “significado empresarial” a lo que realizan, de ver la empresa como un todo, al relacionar su actividad con el resto de actuaciones y áreas empresariales y, en definitiva, de esforzarse por el éxito empresarial.

Dentro de las empresas objeto de estudio, muchas trabajan para conseguir la presencia de esta alineación de objetivos al considerar que todos y cada uno de sus empleados debe trabajar en el mismo sentido para alcanzar los objetivos

empresariales. Este hecho se pone de manifiesto mediante el desarrollo de determinadas prácticas.

“..Aquí todo el mundo se conoce y está, de alguna manera, informado del trabajo del resto e incluso ahora todo el mundo está saliendo con los comerciales para visitar para que a la hora de estar produciendo sepan cómo son los clientes, qué necesidades tienen, todo eso creo que lleva a que todos aporten valor al objetivo final...” E4-1.

A ello, se une el hecho de que la autorrealización es una necesidad del ser humano, además de un instrumento importante para conseguir esa alineación de objetivos y en la que influye el desarrollo profesional. Los directivos familiares destacan sus políticas de fomento de la motivación de sus trabajadores, para responder a sus necesidades y valorar su creatividad, siendo su deseo el acrecentar en ellos un sentimiento de cercanía al centro de toma de decisiones.

“...Yo personalmente como persona no puedo estar más satisfecha de la gente que nos rodea, ya sean de la familia, ya sea gente de fuera, gente muy implicada, porque...las personas de la familia que trabajamos aquí somos cercanas, que si hay que dar ejemplo, somos las primeras que lo hacemos. No nos encerramos en un despacho...” E5-1.

“...aquí somos veintitantos, de veinte a treinta y algo...no te voy a decir tanto como familia, pero es que son casi, casi...aquí cualquiera de los que hay se dirigen a la dirección con toda la confianza del mundo sin ningún problema...la comunicación es continua” E1-1.

De hecho, este argumento es apoyado por los discursos de los directivos externos a la familia.

“...Si es verdad que nos tienen en cuenta a todos porque hay con Consejo Asesor, que nos tienen en cuenta a los departamentos, distintos departamentos, que nos juntamos, y se deciden y se hablan las cosas...”E1-2.

Ahora bien, para que las organizaciones consigan esta alineación de objetivos deben considerar las *individualidades* de cada uno de sus empleados. Y por *individualidades* se entienden tanto las circunstancias personales como las

diferencias en el puesto de trabajo, es decir, a los empleados hay que recompensarlos por los objetivos que consigan independientemente de que estén cubriendo el mismo puesto de trabajo.

Los directivos familiares ponen de relieve la importancia de dichas *individualidades* para conseguir la buena marcha y el éxito del negocio.

“...Una empresa ha de transmitir ilusión, ganas y que la gente sienta esta compañía como suya, pero tampoco puedo caer en la demagogia de que todo el mundo vale...” E3-1.

“...aquí la relación es muy estrecha...aquí...sabemos los hijos que tienes, las enfermedades, si...al tanto de la familia...es decir...aquí nos conocemos todos...” E1-1.

De todo lo expuesto se pone de manifiesto que la presencia de la dimensión objetivos compartidos es relevante para las empresas familiares.

Por otro lado, las empresas nacen todas con el propósito de perdurar en el tiempo, orientación que, en el caso de las empresas familiares, se debe al deseo de ver cumplirse “un sueño común”, atendiendo las aspiraciones y expectativas tanto de las generaciones más longevas como de las más jóvenes. Esta orientación a largo plazo es el motor de las decisiones estratégicas de la empresa, que, en el caso de las empresas familiares, configuran su cultura.

Del análisis de los discursos de las entrevistas la mayoría de directivos familiares ponen de manifiesto su deseo de crecer y consolidarse en el segmento de mercado en el que se encuentran.

“...en las empresas nunca puedes parar y decir ya está. O creces o mueres, punto intermedio no existe.” E6-1.

Ahora bien, la presencia de esta orientación a largo plazo no se pone de manifiesto sólo a través del establecimiento de objetivos de crecimiento, sino de otras muchas formas. En primer lugar, realizando inversiones de todo tipo, en capital humano, en capital físico, en capital financiero, en capital tecnológico, en capital social y organizativo, en I+D+i, entre otras, sin esperar el rendimiento a corto plazo de las mismas. Inversiones que, en el caso de la empresa familiar se

denomina *capital paciente* (Sirmon y Hitt, 2003). Un claro ejemplo es la inversión en la estrategia de internacionalización empresarial.

“...Que los retornos de las actividades comerciales en España son más rápidos que los retornos de las actividades comerciales realizadas en el exterior. Es decir, los períodos medios son más lentos, pero son más consistentes...”E3-1.

De hecho, los directivos de empresas familiares destacan esta temporalidad como de especial relevancia para los consumidores, en especial, en aquellos segmentos marquistas donde hay una preferencia por aquellas marcas que han demostrado una continuidad y una consistencia a lo largo de los años.

“...cada vez hay más inflación de marcas que, al final, lo que hace es fortalecer a las viejas marcas y la gente se enroca, se vuelve a mirar en las marcas que 8-9-12 años ya en los lineales que, al menos han demostrado una continuidad y una consistencia a lo largo de los años...” E3-1.

Continuidad que, en el caso de las empresas familiares, es aún más relevante no sólo por el legado transferido de generación en generación, sino por el deseo de que el negocio siga en manos de la familia en el largo plazo. Para ello, cada generación trabaja para aportar su granito de arena en la consecución de ese sueño común, intentando adaptar la empresa a las necesidades requeridas en el momento en el que ellos se encuentran gestionándola para, así, aumentar las posibilidades de crecimiento de las generaciones futuras.

“como familia...empresaria...como empresa familiar y tal... en principio [nuestro objetivo de futuro] es seguir desarrollando la actividad... es un objetivo principal, independientemente esto es una empresa y queremos ver esto como una empresa, pero sí que tenemos esa carga de la familia ahí que hace que los objetivos principales sean que para la generación que viene, si es posible, que como mínimo tengan esa posibilidad que tuvimos nosotros mismos... siempre es como que te proyectas...intentar que los sobrinos...está en nuestras manos dejar una empresa lo más actualizada posible y ...que tengan la posibilidad de decidir si el día de mañana (risas) quieren dedicarse a esto”. E2-1.

Ahora bien, este deseo de relevo generacional en las empresas familiares, está sujeto a un alto grado de incertidumbre interna y externa. Así, directivos

familiares de la siguiente generación que se han incorporado recientemente al negocio describen cómo los miembros de las generaciones venideras se incorporan a la empresa por ilusión, cariño, respeto, tradición, pero también porque en el entorno externo no han encontrado posibilidades de desarrollarse.

“...a ver...es una empresa que siento muy mía, porque...empecé con mucha ilusión, yo terminé la carrera...pero como la situación estaba bastante complicada dio la casualidad de que empezaron con el proyecto de X [nombre de la empresa] y, entonces, pues me lo ofrecieron...es una empresa de tus padres, una empresa de tus tíos, una empresa de tus abuelos, que les ha costado mucho esfuerzo. Lo sabes porque lo has visto todos los días desde que eras pequeña, ves todo el esfuerzo que realmente ha costado llevar esto adelante, entonces lo sientes como algo muy personal como un sentimiento mucho más intenso de empresa...”E5-2.

Sin embargo, algunos directivos familiares están de acuerdo en que realizar un relevo generacional, sólo y exclusivamente, por herencia, sin compromiso ni formación suficiente por parte del posible sucesor, es inadecuado porque, al final, no asegura la continuidad de la empresa y, por tanto, esa orientación a largo plazo no consigue materializarse.

Ante estas situaciones, estos directivos coinciden en que los miembros familiares de la siguiente generación han de permitir la entrada de personal externo a la familia que sea capaz de gestionarla adecuadamente para crecer más o evitar su desaparición.

“...Si vas a entrar en la empresa sólo porque “te ha venido”, pero no hay compromiso ni formación suficiente, es mejor venderla, que la gestionen otros, que verla caer...”E1-1.

E, incluso, hay directivos familiares que están dispuestos a ceder parte de la propiedad de la empresa a personas externas a la familia, en aras de conseguir más y mejores beneficios para la profesionalización y para el crecimiento de la compañía.

“...yo desde luego, modelo de empresa de familia es un modelo mixto. Si el día de mañana Y [empresa destacada dentro del sector] o un fondo dijera me

interesa el grupo X [nombre de la compañía] y compro una aportación de X [nombre de la compañía], para mí sería el mundo ideal. O sea, me parecería muy bueno: primero porque te mete savia nueva, con nuevas ideas. Tener un consejero que venga del mundo de Y [empresa destacada dentro del sector], es un tío formado, es un tío que sabe...eh...estabilidad financiera, una mejor imagen, nuevos contactos, nuevas ideas, nuevas líneas de negocio, te ayuda a crecer más rápidamente y te profesionaliza la compañía. .” E3-1.

Por otro lado, los directivos ajenos a la familia sienten esta orientación a largo plazo marcada por la seguridad y estabilidad en el empleo, perspectivas de desarrollo profesional y por el trazo de un “camino” bien definido, por la existencia de planificación estratégica en la organización. Aspectos que tienen en cuenta las empresas familiares, según indican directivos ajenos a la familia.

“...Te sientes tranquilo porque ves una visión de empresa que sigue en el cambio, se puede redireccionar en algún momento, por lo que sea, pero tú sí ves una continuidad y que hay un querer estar aquí y querer crecer. Otras empresas puede venir la crisis y decir cerramos el chiringuito, como ha pasado con tantas, incluso familiares, porque no ha habido más remedio, porque no lo han previsto antes, pero sí que te sientes apoyado, ves un camino...” E1-2.

Del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas a directivos familiares y ajenos a la familia, se desprende que la alineación de objetivos entre los miembros de la empresa y la orientación a largo plazo de la misma son dimensiones que configuran los activos intangibles derivados de las relaciones sociales entre miembros de la organización, conclusión que corrobora la siguiente proposición:

Proposición 3. Los objetivos compartidos y la orientación a largo plazo son dimensiones configuradoras del Capital Social Emocional.

Ahora bien, del análisis del discurso contenido en las entrevistas se extraen nuevos factores no propuestos teóricamente como componentes de este Capital Social Emocional. Son de resaltar *la antigüedad en la empresa del empleado, el tamaño de la organización y el tipo de dirección ejercida en la empresa.*

En primer lugar, los directivos externos destacan cómo su antigüedad en la empresa ha derivado en un sentimiento de afiliación con ella y, en algunas ocasiones, con la familia, que les guía a la búsqueda de los objetivos generales de la empresa como si fueran objetivos propios.

“..La empresa quiere hacer equipo, que nos llevemos muy bien. Hay sentimiento de apoyo, por parte de la familia...Después de once años trabajando con una persona, sea jefe o no jefe, tienes una confianza...Se creen que soy hija suya, con eso te lo digo todo...Te sientes parte del equipo y, creo que hablo por todos, cuando nos sentimos parte del equipo...” E1-2.

“...somos profesionales...Aunque ya, en fin, los que llevamos cincuenta y tantos años en la empresa...Hombre, ya nos parece como si fuera nuestra...” E10-1.

Este fomento de creación de equipos y de intentar que los miembros no familiares se sientan identificados con la compañía se fundamenta en el hecho de que la armonía y la unidad de las personas en el sistema empresa va a desembocar en una cohesión emocional entre todos los que la componen y de éstos con los objetivos generales de la empresa que, de este modo, serán compartidos por todos (Björnberg y Nicholson, 2007). Así, se evitan los conflictos que suelen afectar a cualquier elemento estratégico de la empresa.

En segundo lugar, los directivos familiares destacan cómo el tamaño de la empresa influye en la cercanía con los empleados. De hecho, que la empresa cuente con un número reducido de empleados propicia tanto el conocimiento más profundo de cada uno de ellos como el poder potenciar sus cualidades más positivas.

“...La suerte que tienen las PYMES es que tenemos en cuenta las circunstancias personales, nos paramos a describir los skills (habilidades) de una persona, sus partes positivas....yo he echado gente a la calle. He tenido que despedir a dos personas... a la calle porque mantener a gente que no se siente identificada con la compañía es un lastre... porque el resto tiene que remar más...” E3-1.

“En oficina estamos todos en contacto continuo (y en los departamentos) y de esa comunicación constante surgen mucho desarrollo, nuevas ideas, planteamientos,... en cambio en las empresas grandes todos andan muy separados y el de compras no sabe cómo se produce, el que produce no sabe nada del comercial etc. nosotros estamos muy interrelacionados, generando un ambiente que fomenta esa innovación” E4-1.

En tercer lugar, la forma de gestionar la empresa también es una variable relevante para conseguir esta alineación de objetivos. En este punto, adquiere especial relevancia el liderazgo entendido como el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos compartidos por el líder y sus seguidores, en este caso los miembros familiares y el resto de empleados. El estilo de su líder o equipo de liderazgo define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo por los valores humanos puede menguar el objetivo de la organización.

Por esa razón, el estilo de liderazgo puede ser crucial para que todos los empleados de la empresa se esfuercen por conseguir los objetivos generales, disfrutando en el camino. De esta forma, la empresa marchará bien.

En definitiva, el estudio empírico pone de manifiesto cómo en algunas empresas familiares se lleva a cabo un estilo de dirección en el que los líderes familiares inspiran y motivan al resto de trabajadores, suministrando una visión y significado de su trabajo. Así, lo manifiestan, directivos ajenos a la familia:

“Hace 2 años hicimos una sesión de coaching en una casa de campo de X [propietario y directivo familiar], para fomentar la motivación, hacer equipo y nos los pasamos muy bien. La empresa quiere hacer equipo, que nos llevemos muy bien...” E1-2

Por tanto, queda patente que, además de los objetivos compartidos y la orientación a largo plazo, de los discursos contenidos en las entrevistas se extraen otras dimensiones no consideradas a priori: la antigüedad del empleado en la

empresa, el tamaño de la organización y el estilo de dirección ejercida en la empresa como elementos integradores del Capital Social Emocional.

Los directivos familiares destacan cómo ese Capital Social Emocional caracteriza a la empresa familiar.

“...La relación entre los empleados también es buena, de hecho, en términos generales, se ayudan en momentos puntuales...Se ha evitado los conflictos tratando de generar armonía, unidad porque esto afecta a cualquier elemento estratégico de la empresa” E1-1.

“Que de alguna manera nosotros sabemos que este proyecto es amortizable y es muy rentable, pero a muy largo plazo. Cuando estoy hablando a muy largo plazo, estoy hablando de generaciones. Es decir, nosotros en sí, ahora mismo no buscamos tanto el beneficio en la industria, como sí el cambio generacional.” E9-1.

Conclusión a la que también llegan directivos ajenos a la familia, tal y como se desprende de sus discursos.

“En otras empresas no familiares, la diferencia que puedo ver es que el motor de la empresa puede ser una idea, una persona, pero no tienen el background, el backstage de que ellos [la familia empresaria] quieren continuar. La empresa familiar comenzó en una generación, la nuestra va por la segunda, se pretende que vaya a una tercera”. E1-2.

En definitiva, el Capital Social Emocional existente en la empresa, caracterizado por la alineación de objetivos entre sus miembros, anteponiendo los objetivos generales a los individuales, y por la orientación a largo plazo de la empresa, genera recursos y capacidades idiosincrásicos en las empresas familiares. Conclusión que se expone a través de la siguiente proposición:

Proposición 4. El Capital Social Emocional presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

5.1.4. Capital Social Puente: Orientación al mercado y Relaciones con grupos de interés.

El Capital Social Puente se configura como un activo intangible derivado de las relaciones de los miembros familiares y de la empresa con agentes externos. Se trata de un tipo de capital centrado en los vínculos externos, directos e indirectos, en este caso, de una organización, con otros actores más allá del colectivo inmediato. Dichas relaciones e interconexiones facilitan la consecución de objetivos al actuar de “puente” entre el actor principal y otros recursos como acceso a capital, a información y a mercados, la identificación de oportunidades de negocio, así como la mejora del posicionamiento de la organización en el mercado.

En un principio, parece lógico y coherente, pensar que todas las empresas, independientemente de su carácter, van a disponer de este tipo de capital, en mayor o menor grado. Los argumentos que apoyan esta deducción es el simple hecho de que las empresas están formadas por personas las cuales interactúan con otros individuos generando lazos que puede utilizar la empresa, así como ésta, a su vez, se relaciona con otros agentes externos, hablese de clientes, de proveedores, de empresas competidoras, otras empresas productoras de bienes agroalimentarios con las que potenciar las ventas cruzadas, de las administraciones y los organismos públicos y del entorno donde opera. Por ello, la proposición teórica propuesta establecía que el capital social puente podría configurarse a partir de la orientación al mercado que tenga la empresa y de la vinculación con los grupos de interés.

Respecto a la *orientación al mercado*, se considera que es una filosofía que promueve la coordinación interfuncional para optimizar el rendimiento empresarial (Armario et al., 2008) con la finalidad de aportar un valor superior al cliente. En el caso de la empresa familiar, las relaciones tan intensas con los clientes, se apoyan en una cultura organizativa comprometida con obtener una alta calidad y ofrecer un buen servicio al cliente, siendo algunas características únicas de la empresa familiar que les confiera una fuente de ventaja competitiva, el deseo de proteger la reputación y el apellido de la familia que se traduce en una alta calidad de producto y/o servicio.

De este modo, la cultura de la empresa familiar se materializa mediante un elevado interés por la calidad, por cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes y distribuidores y por conseguir y mantener una buena imagen y reputación en el mercado, siendo sus principales resultados: la reducción máxima de su tasa de defectos, la mejora de la calidad de sus productos, inversiones en actividades de I+D+i, la búsqueda continua de la satisfacción del cliente, su fidelización, y el incremento de compromiso con el mercado.

Los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas a directivos familiares y ajenos a la familia ponen de manifiesto que la orientación al mercado puede tener distinta intensidad.

En primer lugar, destacan aquellas empresas que consideran que sus conexiones con clientes han generado afiliaciones de amistad donde la continuidad, confianza y frecuencia de las relaciones han creado confianza entre ellos, así como la fidelización del cliente.

“...Nosotros procuramos que el cliente sea un amigo, un compañero de viaje, mantener una fidelidad con ellos porque creo que es la mejor manera...” E5-1.

Mientras que otras empresas familiares posicionan sus productos en el mercado a través de agentes comisionistas o *brokers* con la consiguiente falta de relación directa con el cliente final y, por tanto, con reducida o nula orientación al mercado.

“...Bueno, esto al final es un mercado abierto como si fuese la bolsa, que tienes una serie de corredores, que en la mayoría de los casos, son ellos los que tienen sus clientes...” E4-1.

Esta orientación al mercado no se puede reducir, sólo y exclusivamente a los clientes, sino que abarca también a los proveedores, pues en este sector tradicional de gran importancia económico-social para España, Andalucía y Jaén, la figura de los suministradores de materia prima, los agricultores olivareros, juega un papel decisivo en el producto final. Así, se desprende que la relación con dichos suministradores de materia prima es muy relevante para la actividad de la empresa, especialmente para aquellas que venden más que lo que producen y, por tanto, necesitan abastecerse de materia prima, aceituna, para satisfacer las

necesidades de su mercado. Dichas relaciones con los proveedores se caracterizan por su frecuencia, estabilidad y por estar basadas en la confianza.

“... los proveedores, vamos a ver que esto se basa en mucho cariño, buen trato, buen rollo, y ya está, que no hay, que hoy la competencia....la aceituna se muele lo mismo aquí que en otra cooperativa. Pero ¿por qué vienen? Porque les das seguridad, dan buen trato, les das servicio, 24 horas de servicio, el teléfono abierto”. E6-1.

Muchos de los proveedores son socios de cooperativas y, por tanto, llevan su aceituna a las almazaras que son de su propiedad. Las almazaras familiares tienen que conseguir captar la aceituna de los proveedores cercanos ofreciéndole algo más, determinados atributos, como puede ser honestidad, seriedad, rigor, cariño, servicio, etc. En definitiva valores y principios de la unidad familiar y de los que se apropia la empresa familiar para desarrollar este tipo de conexiones.

“[las relaciones con sus proveedores]...son buenas...son de muchos años. Date cuenta de que esto no es una cooperativa...que aquí tienes la libertad de traerte la aceituna o no traértela, pero...la mayoría...son de años...” E1-1.

No obstante, los directivos familiares resaltan la dificultad de conseguir proveedores que les suministren la aceituna siguiendo las prácticas necesarias para cumplir con los parámetros de calidad requeridos para que el aceite se considere de calidad suprema, hasta el punto de que han llevado a cabo una integración hacia atrás para gestionar toda la cadena de valor del producto final, asegurándose la excelencia en calidad del mismo y no tener que tratar con los agricultores proveedores.

“...Hemos hecho incluso inversiones en comprar campo para tener más variedad y tenerlo todo...gestionarlo...y no tenemos que hablar con nadie... Porque al final, cuando haces cosas de calidad no puedes hacer cosas con otra gente. La gente no tiene el mismo concepto desde el campo y todo le diluye” E2-1.

El análisis de los discursos contenidos en las entrevistas pone de manifiesto diferencias en el grado de orientación al mercado dentro del grupo de empresas familiares según el mercado en el que opere la empresa, aceite de oliva a granel o

envasado, ya que, en este último, la marca adquiere gran importancia en la decisión de compra del cliente final.

Por un lado, se advierten empresas familiares totalmente volcadas en satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y con necesidad de controlar a dónde va el producto final.

“...a los clientes les hacemos un seguimiento muy personalizado, le damos sus necesidades, les atendemos prácticamente a la carta. Estamos preparados para diseñarle el producto como él lo quiera...” E5-1.

Mientras que otras empresas familiares, que muestran su interés en obtener un producto de calidad sin defectos, manifiestan expresamente la pérdida del control de su producto final.

“...Nosotros hemos vendido directamente a envasadores...pero luego también hemos vendido a otras comercializadoras que ya ahí se nos despista y ya no sabemos dónde va el aceite...” E7-1.

Expresando, en algunas ocasiones, que el control del destino del producto y/o del uso adecuado que se haga del mismo no está dentro de sus funciones.

“Nosotros nos hemos especializado en granel y nuestro trabajo es hacer lo nuestro bien hecho, el poquito que envasamos lo hacemos bien hecho, nosotros, lo que es nuestro trabajo impoluto. Nosotros no somos responsables de lo que haga el consumidor, ni el último que lo envasa, porque el consumidor puede utilizar el producto mal, porque es que...eso es un problema que...nosotros lo que hemos intentado es hacer nuestro trabajo bien...” E6-1.

Ahora bien, los clientes y los proveedores no son los únicos grupos de interés con los que se relacionan las empresas oleícolas, sino que hay una gran cantidad de agentes externos con los que crean y desarrollan vínculos generadores de activos intangibles para las almazaras. En este punto se tratan las relaciones con los competidores y empresas fabricantes de productos agroalimentarios con los que acceder a ventas cruzadas, con la comunidad donde opera la empresa y con las administraciones y organismos públicos, principalmente.

En primer lugar, en la relación con los vínculos con competidores, los resultados de investigación ponen de manifiesto que, si bien las relaciones de empresas familiares con los competidores son cordiales, hay diferencias cualitativas entre ellas.

Así, algunos directivos familiares están de acuerdo en que la relación con los competidores es buena, siempre y cuando, no sea una competencia directa, caracterizada por relaciones más frías y distantes. Además estas relaciones pueden constituir fuente de ventaja competitiva, puesto que permiten acceder a clientes potenciales, tal y como ponen de manifiesto directivos ajenos a la familia.

“La relación con los competidores es muy buena...hacemos cositas para ellos y ellos para nosotros...influyen en la cooperación, que me hace falta algo a mí que mi proveedor no me puede traer antes y se le pide a la competencia que está más o menos cerca...Si no somos competencia directa, sino complementarios, [a través de ellos] pues sí conocemos a [nuevos] clientes...” E1-2.

Sin embargo, otros directivos familiares consideran que, si bien es necesaria la cooperación entre competidores para unir sinergias y llevar a cabo proyectos beneficiosos para todas las partes, la falta de confianza entre socios potenciales, reacios a compartir información “no sensible”, imposibilita este tipo de proyectos de cooperación.

Los directivos de empresas familiares están de acuerdo en que las relaciones con empresas de productos complementarios, entendidas como aquellas cuyos productos pueden ser consumidos acompañados de aceite de oliva, contribuyen a mejorar el acceso al mercado, aportando información y contactos de nuevos clientes, sobre todo en el segmento de mercado de alta gama.

“...si tienes contactos con empresas complementarias a nosotros, como es el caso de Y [empresa fabricante de un producto agroalimentario], y esos sí los teníamos, o J [empresa fabricante de otro producto agroalimentario], o Z [empresa fabricante de otro producto agroalimentario], ahí sí teníamos un apoyo cruzado y cada vez más fuerte y...en ese sentido sí que hay importadores comunes y conociendo las 6-7-8- 15 compañías se complementan...” E3-1.

En general, los directivos de empresas familiares destacan las conexiones, relaciones y reconocimientos a nivel sectorial como origen de determinadas operaciones comerciales.

“...viene el cliente a buscarnos a nosotros, no se nos escapa. Le gusta, sabe a por lo que viene, tiene ya una referencia, bien por algún premio, bien por algún otro distribuidor, bien por algún consumidor...” E9-1.

Por otro lado, en relación a las interacciones de las empresas con la comunidad en la que operan y su Responsabilidad Social Corporativa, del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas se aprecian algunas diferencias entre las empresas familiares objeto de estudio.

Los directivos de las empresas familiares hablan de este tipo de relaciones como creadoras de valor, no sólo para la empresa sino para la comunidad, la provincia, el lugar donde desarrollan sus actividades. Al mismo tiempo, destacan cómo el crecimiento de la compañía ha conllevado el aumento del empleo y el desarrollo económico de la zona, ya que la empresa aumenta su plantilla recurriendo, preferentemente, a personal del área donde opera, si bien esto depende del grado de formación requerido para el desarrollo de determinadas funciones.

“...Nosotros en todos estos años de crisis hemos crecido a una media, tanto en facturación como en creación de empleo, de un 25%, en todos los años, un 25% de media en creación de puestos de trabajo, ¿te parece poco? Sin ayudas, sin ayudas...” E6-1.

“...nuestra vinculación es muy fuerte, qué duda cabe, y la va a ser cada vez más, por eso estamos trabajando con la Universidad, colaborando con cualquier tipo de actividad que signifique poner en valor la compañía...porque poniendo en valor la compañía ponemos en valor V [provincia donde se localiza la empresa]...” E3-1.

Además, hay que subrayar las acciones de diversificación que algunas empresas familiares están desarrollando, principalmente, óleo turismo, como ayuda a la comercialización de sus aceites y para promocionar la cultura oleícola. Dicha promoción es fundamental para poner en valor la riqueza paisajística,

cultural, social, el estilo de vida único y valorado, principalmente, por los clientes extranjeros que visitan nuestro país.

“...todo pasa por presentar el paisaje que, creo que es único...sabiendo el potencial que tiene el producto fuera, es evidente que lo que hay que hacer es traer a la gente aquí...a que se empapen de todo esto...de una cultura...de una forma de vida...y que es muy vendible...” E2-1.

Sin embargo, resaltar que algunas empresas familiares llevan a cabo diferentes actividades de Responsabilidad Social Corporativa, encontrando diferencias cualitativas entre ellas. Principalmente, las empresas familiares colaboran con organismos públicos (por ejemplo: colegios) en actividades de promoción de la cultura del aceite entre los más jóvenes. Otras participan activamente en asociaciones locales y provinciales, en organismos privados, como la Cámara de Comercio, y patrocinan actividades o equipos deportivos locales.

Ahora bien, destacan aquellas concentradas en el sector de aceite de “alta gama”, las cuales se dirigen a realizar actividades promocionales en el ámbito cultural por atributos personales de los directivos familiares que se identifican con este tipo de actividades y, por tanto, disfrutan no sólo de su trabajo sino también de sus aficiones. Este tipo de segmento presenta un cliente con un nivel cultural alto, por lo que, además, este tipo de actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa van dirigidas a la captación de potenciales consumidores de este tipo de aceite.

“...lo hacemos [promoción de actividades culturales] porque nos identificamos, bueno...primero porque hemos visto que ese perfil de gente que le pueda gustar ese tipo de cosas se identifica con el consumo de nuestro tipo de producto...” E2-1

Por otro lado, se puede confirmar que el Capital Social permite bien sustituir a otros recursos, como la escasez de capital financiero y/o físico, gracias a conexiones “superiores” o bien permite acceder a ellos, como se indicaba en el capítulo primero de este trabajo.

Ahora bien, se aprecia que existen diferencias entre empresas familiares en cómo este Capital Social configura su dotación de *familiness*. De este modo,

directivos de empresas familiares exponen cómo a través de la cooperación, fruto de relaciones sociales, han podido llevar a cabo su actividad de forma más eficiente.

“...En el 2012 se llega a un acuerdo con Y [grupo importante del sector] que entra en el accionariado y desde el 2012 hasta ahora, pues está ya, la parte del accionariado la tiene Y [grupo importante del sector] y tenemos un acuerdo dentro de eso, donde la comercialización de todos los productos de manera dual, ellos con nosotros y nosotros con ellos...” E4-1.

Esta cooperación también ha sido desarrollada por otras empresas familiares para adoptar una posición más innovadora, apostando por la I+D+i en la parte agronómica y tecnológica, externalizando este tipo de actividades.

“...el hecho de que nosotros invertimos cada año miles de millones de euros en maquinaria, en procesos, en llegar acuerdos con empresas de biotecnología, empresas que hacen de externalización de nuestras actividades de I+D...” E3-1.

Sin embargo, otros directivos familiares consideran que las empresas oleícolas que apuestan por la diferenciación deben invertir más en investigación y desarrollo, siendo ésta una debilidad de la empresa familiar que debería llevarla a cooperar más con las administraciones y organismos públicos en esta materia.

“..., la investigación y el desarrollo, que de ahí viene la diferenciación. El problema es que la industria alimentaria familiar no tenemos el potencial para destinar a una persona únicamente a investigación y desarrollo, cuánto nos gustaría a nosotros. Entonces, el problema es que bueno de alguna manera se buscas más participación de la administración, de la universidad...” E9-1.

En resumen, los directivos familiares destacan su interés en poner en valor al producto, a la empresa y al entorno.

Ahora bien, en este punto es donde entran en juego los organismos públicos y las administraciones que han de ser capaces, a través de sus políticas, de promover este tipo de actividades privadas e incluso colaborar activamente en ellas para que el aceite de oliva español ocupe el lugar que realmente le corresponde.

Y es, en este tipo de relaciones, donde mayor discrepancia hay entre los discursos de directivos familiares, encontrando incluso opiniones muy negativas sobre las actuaciones de las administraciones en el sector.

Hay empresas que consideran fundamentales estas relaciones para tener más poder a la hora de plantear proyectos e ideas y ser escuchados por las Administraciones públicas, así como para obtener legitimidad social en sus actuaciones, mejorando, de este modo, la reputación de la empresa como institución.

“Estamos orgullosos de haber creado empresa. Empresa no eres tú, es la validación externa, es a la hora de sentarte frente a una inspección de IVA, de trabajo, o llamar a la puerta de un cargo político y te va a abrir porque sabe que vas a decir cosas serias...” E3-1.

Sin embargo, otras empresas familiares destacan el papel pasivo que tienen las administraciones frente al sector, en concreto, el no desarrollar actuaciones más contundentes para erradicar el fraude y su actuación como freno para las empresas exportadoras.

“... [La administración] sí podía hacer más cosas porque, por ejemplo, se podía ir mirando el tema del fraude y todo ese tipo de cosas...porque eso es una vergüenza...sobre todo la imagen que damos fuera y...porque no podemos vivir del refinado...” E2-1.

“...Pero el gran problema que tenemos ahora es la propia Administración...Es el freno de las empresas de exportación, las empresas exportadoras la losa que tienen y el gran gravamen es la Administración...” E6-1.

Por otro lado, hay empresas familiares que han aprovechado financiación pública para realizar inversiones en maquinaria y mejorar, así, su competitividad y muestran su agradecimiento a los esfuerzos que, sobre todo, en los últimos años se está haciendo por parte de las Administraciones Públicas para promocionar al sector.

“...hemos recibido ayudas de agricultura para algún tipo de maquinaria, hay convocatorias a las que hemos podido acceder a ellas por los requisitos y...nos hemos aprovechado en ese sentido y...nos han venido fenomenal”. “... [En promoción] el sector debe estar agradecido a la involucración que, en los últimos años se ha hecho desde Diputación...” E2-1.

Sin embargo, muchos directivos familiares coinciden en que la política de discriminación positiva hacia las cooperativas está debilitando a las empresas familiares y a las pequeñas y medianas empresas del sector.

“...siguen teniendo unos privilegios las cooperativas, no sé porqué, porque al fin y al cabo son industrias, de subvenciones, de esto lo otro, mientras estén mimadas en un sistema paternalista, nunca van a desarrollar el I+D ni van a desarrollar ná, siempre van a ir a la cola de...” E6-1.

“...Que si aquí en el sector industrial tuviéramos, vamos, una décima parte de lo que le están ayudando a ellos [a las cooperativas], esto vamos, funcionaba de otra manera porque es que es así...” E8-1.

“Además, las administraciones están primando a las grandes y sobre todo a las cooperativas, al sector cooperativo. Entonces, eso va en detrimento de la empresa privada y sobretodo de la pequeña empresa...” E7-1.

Por otro lado, los directivos familiares destacan cómo la afiliación de los miembros familiares a otros grupos, como el círculo de amigos o de compañeros de profesión, afecta al devenir del negocio hasta el punto de ser el germen de nuevas iniciativas empresariales.

“...De amistades anteriores, conocimiento del sector, ya te digo que llevamos trabajando en este sector, yo particularmente y D[gerente] toda la vida, entonces, bueno, conocimiento anteriores de determinadas personas, sinergias que se unen, uno piensa una cosa, él piensa otra y dice pues sí podemos hacer un producto conjunto, a mí me falta esto y tú tienes lo que yo necesito y a ti te falta eso y yo tengo lo que tú necesitas ¿no? Pues ha sido completar el círculo...” E5-1.

Por tanto, del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas se desprende que la orientación al mercado y las relaciones con diferentes grupos de

interés configuran el Capital Social Puente de la Empresa, confirmando la siguiente proposición.

Proposición 5. La orientación al mercado y las relaciones con grupos de interés configuran el Capital Social Puente de la empresa.

De este modo, el Capital Social Puente aporta a la empresa unos recursos y capacidades que se materializan en su imagen de empresa y de marca, en su reputación y en su posicionamiento en el mercado. Resultado de ello, es la concesión de diferentes premios de ámbito nacional e internacional a algunos aceites producidos por empresas familiares, mostrando sus directivos, de forma mayoritaria, un gran orgullo por su producto, por su empresa y por el modo de desarrollar su actividad.

En definitiva, estas relaciones confieren a las empresas que las desarrollan recursos idiosincrásicos, elementos integrantes de su *familiness*, corroborando que:

Proposición 6. El Capital Social Puente presente en la empresa influye en la configuración de su *familiness*.

5.2. TIPOLOGÍA DE *FAMILINESS*

Una vez analizados los distintos capitales que componen el *familiness*, así como, los elementos que integran cada uno de ellos, los resultados de investigación han mostrado que este constructo no se encuentra presente en igual medida en las empresas objeto de estudio.

Por este motivo, se procede a elaborar una tipificación de la dotación de *familiness* presente en las distintas organizaciones que han participado en el estudio empírico de este trabajo según la presencia en la empresa, y detalles cualitativos percibidos, de cada uno de los constructos considerados, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente de la empresa, a partir de los elementos que los integran, tal y como recoge la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Niveles de familiness

		<i>EMPRESAS</i>									
CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
CAPITAL FAMILIAR	IDENTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ALTRUISMO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	PLANIFICACIÓN RELEVO GENERACIONAL						X				
	TAMAÑO DE LA FAMILIA CORTO	X		X	X	X	X	X	X	X	
CAPITAL SOCIAL EMOCIONAL	OBJETIVOS COMPARTIDOS	X	X	X	X	X		X		X	X
	ORIENTACIÓN L/P	X	X	X	X	X	X				X
	ANTIGÜEDAD EMPLEADOS	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	TAMAÑO EMPRESA	PEQ.	MICRO	PEQ.	PEQ.	PEQ.	PEQ.	MICRO	MICRO	MICRO	MEDIANA
	ESTILO DIRECCIÓN	TRANSF.	TRANSF.	TRANSF.	TRANSF.	TRANSF.	TRANS.	TRANS.	TRANS.	TRANSF.	TRANSF.

CAPITAL SOCIAL PUENTE	ORIENTACIÓN AL MERCADO	X	X	X	X	X				X	X
	RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS	X		X		X	X			X	X

FAMILINESS

SUPERIOR

SUPERIOR

SUPERIOR

MEDIO

SUPERIOR

MEDIO

INFERIOR

INFERIOR

SUPERIOR

MEDIO

Fuente: elaboración propia.

Como se desprende de la tabla, además de las dimensiones consideradas, a priori, como elementos integrantes de los constructos Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, se han incorporado aquellos extraídos del análisis de los discursos contenidos en la entrevistas y considerados relevantes para los entrevistados. Así, se ha incluido como elementos del Capital Familiar el tamaño de la familia y la planificación del relevo generacional. Igualmente, a las dimensiones consideradas a priori como integrantes del Capital Social Emocional, se han incorporado la antigüedad de los empleados en la empresa, el número de empleados que la configuran que se ha denominado tamaño de la empresa y, finalmente, el estilo de dirección, diferenciando dos extremos, el transformacional que se caracteriza por ser motivador para los empleados y el transaccional que en la que la relación con los empleados se fundamenta en el logro de objetivos, en el cumplimiento de las normas y en la promoción continua del liderazgo ejercido por el jefe, principalmente. Por tanto, han de ser considerados en la configuración de la composición y medición de *familiness* de las empresas.

Para establecer los niveles de dotación de *familiness* superior, medio e inferior, se parte de la configuración establecida de su composición y se ha procedido a su medición mediante el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas. Como se aprecia en la tabla, algunas empresas tienen una X en las dimensiones consideradas, lo cual no implica que sean las únicas empresas en las que esta dimensión está presente, sino que en ellas, sus directivos han enfatizado más en su relevancia como recurso distintivo de cara al éxito empresarial. Igualmente, hay aspectos relevantes de algunas dimensiones que las empresas tienen en consideración, mientras que otros los obvian. Por ejemplo, hay empresas que destacan su interés por la calidad y ofrecer un buen servicio al cliente, pero se desvinculan del destino final del producto. Ante esta situación no se les ha concedido una X en la dimensión orientación al mercado, puesto que no se percibe que esta dimensión alcance un nivel superior en esa empresa.

Partiendo de que todos los constructos contribuyen de igual modo en la formación de *familiness*, se han encontrado claramente tres niveles de *este constructo* bien diferenciados. Un nivel superior, en el que se encuentran aquellas

empresas que se sienten totalmente identificadas con la familia a la que se sienten unidos inexorablemente, de cuyo esfuerzo, sacrificio, modo de vida de la familia, nace la empresa, como una extensión de ella. Por ello, muestran un interés y predisposición para aportar sus recursos, su tiempo, sus actitudes en aras de que la empresa prospere. Ahora bien, el tamaño de la familia es fundamental para que se mantenga el capital familiar mediante la cohesión y la armonía entre la familia y en la empresa, que en la mayoría de las empresas con *familiness* superior se caracteriza por ser corto. Y para que ese capital familiar genere recursos y capacidades para la empresa familiar, como puede ser la marca del producto asociada al apellido familiar, el relevo generacional debería estar planificado, tal que queden plasmados de manera explícita los objetivos a perseguir y el papel que juega cada uno de los miembros familiares en la consecución de los mismos. A pesar de que todas las empresas consideradas destacan la importancia de la planificación del relevo generacional, sólo una lo ha planificado que, además no pertenece a este grupo. Sin embargo, se ha considerado que esta dimensión adquiere relevancia para algunos directivos familiares que, si bien no han elaborado Protocolo Familiar, en su discurso queda manifiesto la importancia de dicha planificación.

Los empleados, que lleven bastante tiempo trabajando en la empresa, se sienten propietarios de hecho de la misma, sienten la empresa como suya, anteponiendo los objetivos generales a los individuales. En este punto, adquiere especial relevancia el estilo de dirección de la empresa. Así, las empresas que presentan un nivel de *familiness* superior presentan a un equipo directivo cuyo estilo de liderazgo es motivador, comunicativo, visionario, que fomenta las capacidades positivas de cada individuo, transmitiendo la misión de la empresa a compartir por todos y cada uno de sus integrantes. En esta comunicación interna, influye, además, el número de empleados que la configuran, puesto que esto posibilita la creación de vínculos derivados de contactos frecuentes y fluidos, y ha de permitir la creación de ideas, proyectos, innovación, tal y como ocurre en las empresas con *familiness* superior.

Por otro lado, estas empresas presentan una orientación a largo plazo, donde el objetivo de crecimiento empresarial se manifiesta, pero sin que ello suponga perder el carácter familiar de la compañía. Por ello, en aquellas empresas que han

destacado que sus objetivos se centran en incrementar las transacciones comerciales sin búsqueda de crecimiento no se ha marcado esta dimensión. Ahora bien, en las que presentan un nivel de *familiness* superior se advierte la presencia de *capital paciente*, es decir, la realización de inversiones, comprometiendo recursos y capacidades, sin esperar el retorno de las mismas a corto plazo. Destacan las inversiones en I+D+i, en formación de equipos, además de en el desarrollo de la estrategia de internacionalización. Por tanto, las empresas con *familiness* superior se caracterizan por contar con niveles superiores de Capital Social Emocional.

Finalmente, para medir el Capital Social Puente se ha recurrido a la orientación al mercado y a las relaciones que tienen las empresas con diferentes grupos de interés. Se ha considerado que la empresa está orientada al mercado cuando presenta un interés máximo por la calidad del producto desde la materia prima hasta el output final, por aportar servicio al cliente, por trabajar con él y con los proveedores como partners, aquella que ha optado por el envasado adaptándose a las necesidades del mercado y, además, no se desvincula del destino final del producto final.

Respecto a las relaciones con los grupos de interés, se ha considerado que esta dimensión está presente en las empresas cuando las relaciones que estas han creado y potencian, actualmente, con competidores, empresas de productos agroalimentarios con los que realizar ventas cruzadas, recursos procedentes de las relaciones con las Administraciones y Organismos Públicos, además de vínculos con agentes externos que la familia posee, otorgan a la empresa recursos y capacidades idiosincrásicos generadores de fuente de ventaja competitiva, que se encuentran presentes en empresas con *familiness* superior.

En segundo lugar, se encuentra el grupo de empresas con *familiness* medio donde la diversidad es aún mayor. Para clasificar a las empresas dentro de este grupo, se ha considerado el nivel de recursos y capacidades que tiene la empresa derivado de sus relaciones. Es decir, hay empresas que se sienten identificadas con la familia, cuyo esfuerzo y sacrificio se materializa en la empresa a la que, además han dedicado recursos personales, capital de supervivencia, para asegurar su supervivencia y posibilitar su crecimiento, mientras que en otras, el número de

empleados ajenos a la familia no sólo son más en cantidad sino que llevan mucho más tiempo en la empresa que algunos miembros familiares, por lo que la alineación de objetivos entre ellos se hace manifiesta. En otras, estos objetivos compartidos, esta alineación de metas individuales y colectivas no se ha puesto de manifiesto debido a su juventud.

En cuanto al tamaño de la familia, que interviene directamente en la empresa, es reducido, por lo que la comunicación de los miembros familiares es fluida, posibilitando el consenso y, por tanto, evitando conflictos que erosionen las relaciones entre miembros familiares y, por ende, generadoras de Capital Social.

Ahora bien, se ha percibido que, si bien todas las empresas hablan del cambio generacional, sólo una con *familiness* medio lo ha planificado, motivada por la experiencia anterior en la empresa familiar de la que parte.

Estas empresas con *familiness* medio presentan una clara orientación a largo plazo puesta de manifiesto a través de su deseo de crecer, de estar en continuo dinamismo, buscando nuevos proyectos, nuevas ideas, innovando y abriendo mercados internacionales. De hecho, algunas de estas empresas conscientes de la necesidad de orientarse al largo plazo, pero sin capital social suficiente apostaron por acuerdos de colaboración, generadores de capital social, para crecer y sobrevivir, sobre todo al relevo generacional. En estas organizaciones se encuentran diferentes estilos de dirección. Así, en aquellas empresas donde se busca la innovación en producto, el estilo de dirección ha de ser motivador, que promueva la creatividad, mientras que en aquellas empresas donde se persigue la especialización y el cumplimiento de objetivos, el estilo de dirección se ha mostrado transaccional.

Respecto al Capital Social Puente, algunas empresas con dotación de *familiness medio* presentan una orientación al mercado motivada por la adaptación del producto y de los procesos a los requerimientos de los clientes y con un buen posicionamiento de la empresa respecto a los proveedores, mientras otras no muestran interés en considerar al cliente como un socio y acompañarlo hasta el eslabón final, el consumidor. Además, en este grupo hay empresas que cuentan con relaciones estables, sólidas y fructíferas con diferentes agentes externos e

incluso con vínculos familiares generadores de recursos como fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, se ha considerado que las empresas cuentan con *familiness inferior* cuando, a pesar de en ellas estar presente algunos de las dimensiones establecidas con un grado superior, otras no aparecen o bien lo hacen con un nivel inferior. De hecho, en la muestra objeto de estudio, se ha percibido que las empresas con un nivel de *familiness inferior* se caracterizan por la identificación de los miembros familiares con el esfuerzo que las generaciones anteriores realizaron para sacar adelante la empresa, por mostrar una actitud altruista que las conduce a sus directivos/as a aportar recursos y tiempo personal, así como sus actitudes en aras de que la empresa prospere; por contar con un tamaño corto de la familia que fomenta la comunicación, cohesión y armonía entre la familia y en la empresa, y en las que no se ha planificado el relevo generacional. Con lo cual este tipo de empresas presentan Capital Familiar, pero no suficiente para generar recursos y capacidades para la empresa familiar, que se manifiesta a través de la concentración de la mayor parte de la actividad en la comercialización de aceite de oliva a granel o en el escaso esfuerzo por potenciar la marca propia, asociada al apellido familiar, y posicionarla en el mercado.

Estas empresas se caracterizan por no presentar una orientación a largo plazo, puesto, que del análisis de los discursos de sus directivos, se extrae que apenas cuentan con estrategias con esta temporalidad y se escudan en la dificultad para sobrevivir en el sector debido al poder de mercado de los grandes grupos productores y distribuidores que, no sólo condicionan su futuro, sino que va a derivar en la desaparición de estas empresas. Se trata de microempresas, cuyo número reducido de empleados llevan bastantes años trabajando en la empresa, sin embargo ven reducidas sus posibilidades de continuidad en la empresa por la citada ausencia de orientación a largo plazo y por el estilo de liderazgo transaccional caracterizado por la monitorización continua y muy de cerca a la que están sometidos, limitando su iniciativa profesional y su capacidad de actuación. En definitiva, el Capital Social Emocional que presentan estas empresas es inferior del que disponen las empresas con *familiness superior*.

Las empresas consideradas con *familiness inferior* destacan por un nivel de orientación al mercado reducido, aún más en el ámbito internacional, puesto que, a pesar de ofrecer un servicio individualizado a los clientes, dedican escasos recursos a trabajar con el *partner* para adaptar totalmente el producto a los requerimientos del mercado de forma conjunta, lo que se materializa en que un porcentaje superior al 50% de sus ventas procede de ventas a granel, con la pérdida de control del producto final y de información del mercado destino, recurso intangible clave para obtener una ventaja competitiva. Además, en estas empresas se ha percibido que el poder de negociación de los proveedores de materia prima es muy elevado por lo que no pueden orientar las prácticas de éstos según las necesidades de la empresa para obtención los parámetros organolépticos requeridos por los criterios de calidad establecidos, teniendo que enviar gran cantidad del aceite producido a refinerías.

Además, estas empresas se caracterizan por no presentar relaciones y vínculos estrechos, frecuentes y sólidos, con otros grupos de interés. De este modo, aún siendo conscientes de la importancia de los recursos y capacidades generados a través de la cooperación, ninguna de ellas se encuentra inmersa en ningún tipo de acuerdo, aunque en ocasiones, no venga derivado de su actitud sino de las empresas del entorno. Igualmente, no se aprecia una tendencia a recurrir a canales de información y acceso a recursos procedentes de Organismos Públicos-Privados, como la Universidad o las Cámaras de Comercio, que podrían aportar una fuente de ventaja competitiva para la empresa, en términos de acceso a recursos, es especial, la reducida necesidad de recursos financieros. Por ello, se aprecia que el Capital Social Puente que presentan estas empresas es inferior al de aquellas con nivel *familiness superior*, si bien en este último grupo no se aprovechan estos recursos tanto como sería posible.

Una vez valorada cualitativamente la dotación de *familiness* se pretende analizar la influencia de esas dotaciones tanto en los motivos que llevan a las empresas a desarrollar o no una estrategia internacional, como en el compromiso internacional que las empresas han alcanzado y quieren conseguir en los mercados extranjeros.

5.2. LA INFLUENCIA DE *FAMILINESS* EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

En el actual entorno competitivo, cambiante y globalizado, las empresas han de tomar posiciones en el mundo para poder mantener su cuota de mercado o crecer. Ante esta situación, la internacionalización empresarial se configura como una estrategia de especial relevancia para las empresas del sector, siendo dos decisiones relacionadas con ella en las que trata de profundizar este trabajo.

En primer lugar, se analiza la influencia de los diferentes niveles de *familiness* definidos en el apartado anterior en las motivaciones empresariales para desarrollar una estrategia de internacionalización. Y, en segundo lugar, se examinará si el compromiso internacional de las empresas con los mercados internacionales viene determinado en algún modo por su *familiness*, tal y como se expone a continuación.

5.2.1. La influencia de *Familiness* en la decisión empresarial de internacionalizarse.

Ante la necesidad de las empresas del sector de reducir costes, incrementar la competitividad, aumentar la rentabilidad, crecer, la internacionalización se configura como una estrategia con muchas oportunidades. De hecho, las empresas objeto de estudio son todas conscientes de la importancia del desarrollo de esta estrategia en el actual entorno caracterizado por el aumento de la competencia a nivel global. Sin embargo, las únicas que están internacionalizadas son las que presentan un *familiness superior y medio*, mientras que las que cuentan con un *familiness inferior* se caracterizan por no estar internacionalizadas, por lo que se concluye que la dotación de *familiness* influye en la propensión internacional de las empresas, lo que repercute en el compromiso internacional de las empresas, en el que se profundizará más adelante. De hecho, las empresas con *familiness inferior*, esgrimen como principales argumentos para sólo realizar operaciones puntuales en mercados extranjeros, el no poder suministrar a los distribuidores un producto consistente y regular en términos de calidad final debido al poder de negociación que tienen los proveedores de aceituna, así como el hecho de no contar con los recursos tangibles e intangibles adecuados para implantar una estrategia de internacionalización.

“...pero es que para nosotros es muy difícil ampliar un mercado cuando no sabes el producto que tienes”. Nosotros no tenemos ni de promoción, ni de comercialización que tiene un gran complejo oleícola...nosotros ahora mismo lo que estamos haciendo es, diversificar un poco la empresa y dedicarnos a otros sectores que no es solamente el aceitero, el almazarero...nos estamos introduciendo en el mundo del óleo turismo...” E7-1

Este último argumento apoyaría al Enfoque de Recursos y Capacidades como motor para que las empresas se internacionalicen no sólo por poseer gran cantidad y calidad de ellos, sino por su empleo más eficiente.

En relación a las motivaciones para internacionalizarse de las empresas con *familiness superior y medio*, los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas expresan diferencias entre ellas.

Los directivos de empresas familiares con un nivel superior de *familiness* expresan como principales motivaciones para internacionalizarse *la saturación del mercado* nacional donde el producto, aceite de oliva, es un producto maduro, mientras que en otros mercados que están conociendo las propiedades salutíferas de la dieta mediterránea, en general, y del aceite de oliva, en particular, están empezando a consumirlo, por lo que el producto se encuentra en *fase de crecimiento en mercados internacionales* lo que permite, a su vez, *rentabilizar el proyecto* emprendido. Por tanto, estos argumentos justifican la selección de la Teoría del Ciclo de Vida Internacional del producto realizada en el capítulo segundo como teoría explicativa de la internacionalización de la empresa familiar.

A dichas razones, algunos directivos familiares de empresas con *familiness superior* añaden la necesidad de *diversificar en clientes y mercados* para, de este modo, diversificar el riesgo que supone operar en un único mercado y fortalecer, así, a la empresa, tal que, consideran esta motivación la causa de que no hayan sufrido la crisis mundial al mismo nivel que otras empresas, incluso familiares, que han desaparecido.

Por otro lado, algunos directivos familiares destacan la *diferenciación del producto* como razón fundamental para internacionalizarse, puesto que los mercados extranjeros son mucho más receptivos a este tipo de productos. Este

grado de diferenciación del producto es resultado del interés de la familia y la empresa familiar por la calidad y la mejora continua, en definitiva por su estado de “*revolución permanente*”²³.

“...al final es involucrar a la familia en que la calidad y todo esto...es una forma de hacer las cosas, de trabajar...una filosofía de impregnarse...de disfrutar de esto...Y[marca y apellido familiar] es mucho de eso, de disfrutar de esto, de hacer las cosas bien, de disfrutar... luego de poderlo llevar al mundo, de poderlo llevar al mercado, ¿sabes? que la familia se sienta orgullosa de que su apellido es su tal...es que mi aceite se vende en...” E2-1.

En este punto, algunos directivos subrayan el componente ilusionante, fuente de orgullo personal y familiar que representa la internacionalización de la empresa. Este componente no se percibe en las empresas con nivel de *familiness medio*.

Además, merece la pena destacar que dentro del aceite envasado, el segmento de *alta gama* es marquista, donde las empresas familiares, con un nivel *superior* de *familiness*, se sienten orgullosas de posicionar su *apellido* y/o su *marca* (resultado del esfuerzo, trabajo, constancia de la familia, de la tradición, del saber-hacer, de la capitalización de los beneficios dirigida a numerosas inversiones en I+D+i, en recursos humanos, etc.) en cualquier lugar del mundo. La empresa familiar se identifica plenamente con el producto que no es sólo aceite de oliva, sino que en él se proyectan valores y atributos personales y familiares a los que se otorga un valor aspiracional por parte del consumidor, tal y como se extrae del análisis de los discursos.

“...no vendemos solamente aceites, eso sí lo tenemos muy claro, vendemos algo más ¿no? que aceite. Si satisficiéramos solamente la necesidad de comprar aceite a la gente seguramente no venderíamos nada...” E2-1.

Por tanto, esta diferenciación confiere a la empresa familiar *ventajas en propiedad* que, unidas a la receptividad de los mercados extranjeros y operar próximos al mercado, es decir a *ventajas de localización*, se configuran como fuente de ventaja competitiva que pueden ser explotadas en mercados extranjeros.

²³ Este término lo expuso un directivo en la entrevista realizada, del que se hace eco este trabajo, al representar el dinamismo en el que se encuentran inmersas algunas empresas familiares.

Éstas podrían justificar el Paradigma Ecléctico de Dunning, entre otros, como modelo explicativo de la internacionalización de empresas familiares. Ahora bien, se ha comprobado que ninguna de las empresas familiares seleccionadas realizan Inversión Directa en el Extranjero (IDE), corroborando los resultados obtenidos en estudio previos en el sector (Fuentes et al., 2015). Sin embargo, son las empresas con *familiness superior y medio* las únicas que, al menos, han barajado o están pensando en seleccionar este modo de entrada en mercados internacionales con el consiguiente incremento de compromiso internacional, encontrando diferencias cualitativas entre ellas para llevar a cabo dicha selección.

Igualmente, otros directivos familiares de empresas con *familiness superior* recurren a la *experiencia personal previa a nivel internacional y a motivaciones y retos personales* (gusto por viajar, por aprender y practicar idiomas, por adentrarse en diferentes culturas, etc.) un *cosmopolitismo* que les permite contar con *una mente abierta* en los negocios, como motores de la decisión de internacionalizarse.

“...la propia experiencia internacional. El haber vivido fuera, el salir, el hablar idiomas bien, no chapurrearlos, el tener un bagaje formativo para conocer la idiosincrasia de cada país...Eso era una ayuda, ese background...bueno la verdad es que no empezabas de cero, porque el simple hecho de hablar de tú a tú en una comida no sólo del negocio, sino de su país, de aspectos políticos, etc....se aprecia”. E3-1

Confirmando todos los argumentos anteriores, algunas empresas con *familiness superior* han nacido como empresas internacionalizadas, empresas *born-global*, gracias, a las capacidades de su equipo directivo, es decir a recursos y capacidades únicas de las que disponen, mientras que algunas empresas con *familiness medio* han nacido globales por su deseo de crecer aprovechando las ventajas de localización que aporta el tamaño de los mercados.

“...es muy difícil España y vender un producto en España, en cambio fuera está todo por hacer... ¿no?... pensamos que el mundo no tiene fronteras para nadie, para ningún producto...” E5-1

“La exportación es más mercado, en vez de tratar con 40 millones, tenemos que ir a otro que tenga otros 40, otro que tenga 80. Hay que ir creciendo y siendo agresivo”. E6-1

Sin embargo, frente al nacimiento como empresa *born-global*, otras empresas con *familiness superior* han planificado este proceso de internacionalización, recurriendo a ayudas institucionales para desarrollarla, como el Plan de Internacionalización de la Pequeña Empresa, PIPE 2000, en colaboración con los organismos públicos de comercio exterior, ICEX y EXTENDA. De este modo, han seguido un modelo *gradual de internacionalización*. En primer lugar, seleccionaron países cercanos al nacional (geográfica y culturalmente) con gran potencial, ya que *“los errores se pagan más caros cuánto más lejos te vayas”*. (E1-1). En segundo lugar, comenzaron a asistir a ferias, internacionales y nacionales con perfil de visitante internacional, donde recibían clientes de otros países, haciéndose eco de nuevas necesidades a las que se fueron adaptando. Este proceso les permitió adquirir la suficiente experiencia internacional para dirigirse a mercados más lejanos. En definitiva, el Modelo de Uppsala permite explicar la internacionalización de algunas empresas con una dotación *superior* de *familiness*.

Finalmente, como ya se ha indicado, en el grupo de empresas familiares con nivel de *familiness inferior* la falta de recursos y capacidades es el argumento justificativo de no desarrollar una estrategia de internacionalización.

“Entonces, la envergadura de mi empresa... no me voy a meter en eso [la exportación] porque al final voy a poner dinero. Cuando uno se pone a vender su aceite envasado al exterior, lo ideal es tener un departamento de exterior que te controle, porque claro, yo ahora mismo aquí...” E8-1.

“...Entonces, para nosotros salir, llevar la infraestructura a otro sitio o salir a ferias, cuando además, otro de los hándicap que tenemos, es que no podemos fidelizar un mercado...” E7-1.

Todo lo expuesto anteriormente conduce a la conclusión concretada en la siguiente proposición.

Proposición 7: La dotación de *familiness* de la empresa influye en sus motivaciones para internacionalizarse.

5.2.2 La influencia de *Familiness* en el compromiso internacional de las empresas.

A la hora de medir el compromiso internacional de la empresa se puede recurrir a diferentes medidas, la propensión e intensidad exportadora, el alcance de la internacionalización y la selección de uno u otro modo de entrada en mercados exteriores.

Respecto a la propensión exportadora, ya se expuso en el apartado anterior, cómo el nivel de *familiness* influye en la propensión exportadora de las empresas familiares, influyendo por tanto en el compromiso internacional con los mercados internacionales. De este modo, las empresas con *familiness medio* y *superior* son las que presentan mayor propensión a internacionalizarse. Ahora bien, hay otros indicadores del compromiso internacional que se analizan a continuación.

Para estudiar la intensidad exportadora de las empresas se obtuvo información de su página Web y del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) que indicaban que las empresas con *familiness superior* y *medio* presentaban diferentes niveles de ventas internacionales respecto a las ventas totales de la compañía. Dichos datos fueron comparados con los obtenidos por la entrevista. Así, en empresas con diferentes niveles de dotación de *familiness* se encuentran diferencias en su *intensidad exportadora*.

Los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas a directivos de empresas familiares y a directivos ajenos a la familia corroboran que aquellas empresas con un nivel *medio* de dotación de *familiness* cuentan con una menor intensidad exportadora, entre el 36% y el 50%, mientras que aquellas que tienen un nivel de *familiness superior* cuentan con una intensidad exportadora más elevada, representando las ventas internacionales entre un 60% y un 95% de sus ventas totales de la empresa. En este punto, merece la pena destacar que algunas empresas con *familiness medio* han recurrido a acuerdos de cooperación con los que acceder a recursos y capacidades de los socios y, de este modo, conseguir intensidades exportadoras superiores, puesto que de forma individual dichas intensidades no superaban el 10% de las ventas totales.

“...es verdad que esa era la pata con la que no habíamos dado con la tecla...la exportación es compleja, encontrar a la persona idónea, aquí los

equipos no son siempre fáciles de formar, requería su tiempo y hasta ese momento la exportación representaba una parte muy pequeña de nuestra actividad...Esas personas que conocen el país [personal de la empresa colaboradora], esas son las que están en contacto con personas de aquí...A través de todas ellas, vamos recopilando y captando todas las necesidades especiales que tienen [los clientes internacionales] e internamente desarrollamos...tipo de producto, envase, diseño...” E4-1.

En relación al alcance geográfico de la internacionalización empresarial, los resultados de investigación ponen de manifiesto que el nivel de dotación de *familiness* influye en el alcance geográfico de la internacionalización de la empresa. Así, aquellas empresas con un nivel *inferior* de *familiness* venden de manera ocasional sus productos a uno o dos mercados pertenecientes a la Unión Europea, por la proximidad geográfica que existe y por la homogeneidad normativa a la que está sujeta la comercialización de aceite de oliva en esta área. En concreto, estas empresas, dirigen sus ventas a granel a Italia, sólo en determinadas campañas, y las de aceite de oliva envasado, en operaciones puntuales y en cantidades muy reducidas, a países como Francia o Alemania.

Sin embargo, cuando el nivel de dotación de *familiness* de la empresa es *medio* y *superior* el alcance geográfico de la internacionalización empresarial se amplía, tanto en número de países como en áreas geográficas. Así, estas empresas realizan sus operaciones internacionales con tres o más áreas geográficas diferentes, entendiendo áreas, como continentes, siendo éstos principalmente: Europa, América y Asia.

De hecho, las empresas, tanto con nivel *superior* de *familiness* como con nivel *medio*, coinciden en destacar a EE.UU. como el mercado más interesante, tanto para el aceite de oliva a granel como para el aceite de oliva envasado. La mayoría de las empresas con *familiness* operan en el sector de aceite de oliva envasado y en ellas predomina el interés por la mejora continua, la calidad del producto, la satisfacción del cliente. Por otro lado, EE.UU., como se indicó en el capítulo cuarto, principal país importador de aceite de oliva, va adquiriendo cada vez más aceite de oliva a granel de España, hecho que justifica la selección de este mercado por empresas de los dos grupos de *familiness* indicados anteriormente.

Ahora bien, los directivos de empresas con *familiness superior* destacan que se trata de un mercado difícil para el aceite de oliva español envasado debido a la elevada cuota de mercado en manos de marcas italianas y con grandes exigencias en temas de certificaciones de calidad.

“...en EEUU, el problema que tienen, es que están muy maduro, con respecto al aceite de oliva italiano y realmente, nosotros tenemos mucho que ofrecer porque la calidad de nuestros aceites, bajo mi punto de vista, no tiene nada que envidiar al italiano. Y sin embargo, es que la cuota de mercado italiano allí en EEUU, es increíblemente grande” E5-2.

Los directivos de empresas con *familiness medio* también destacan este mercado como un destino de las ventas internacionales del aceite de oliva a granel bastante importante.

“...Ahora, países maduros, número uno EE.UU., una madurez en alimentación, en calidad...y luego, Europa, lo demás es inventos...” E6-1

Por otro lado, los directivos de las empresas familiares con un nivel *superior* de *familiness* destacan al continente europeo y asiático como destinos preferentes. Respecto a Europa, subrayan que es un área relevante, en términos de valoración de la calidad y diferenciación del producto y por el consumo creciente de productos ecológicos.

“...ahora mismo estamos exportando en Francia, Suiza, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemania, Dinamarca... Estamos ahora en un proyecto muy bonito que hemos empezado para Ucrania...” E9-1.

Dichos directivos están de acuerdo en la relevancia de Asia en el escenario mundial del consumo de aceite de oliva, sobre todo Japón, mercado que valora nuestro aceite y con el que se trabaja bajo previsiones de pedidos. Con este mercado, las empresas con un nivel *superior* de *familiness* mantienen relaciones continuas y estables, en las que los clientes precisan de una mayor implicación de la empresa con el mercado.

“Pero, sin embargo, a China, Japón, a países de oriente también exportamos mucho. Quizás nos está costando menos introducirnos en esos mercados porque es un artículo que se está empezando a consumir ahora”. E5-2

Sin embargo, las empresas con un nivel de *familiness medio* destacan que las relaciones con China no tienen futuro para el aceite de oliva español, puesto que en este mercado la variable precio condiciona no sólo la decisión de compra del producto sino la calidad del producto en origen.

“...Asia no, sobre todo China, eso no ahí el futuro ahí no...porque su mentalidad, su forma de ser, la manera de engañarse ellos mismos en barato, barato, barato...todo tiene unos precios mínimos, unos precios, esto es un aceite de calidad sustitutivo con aceite de girasol, aceite de cacahuet, entonces siempre tiene, requiere un aceite de oliva cien por cien”. E6-1

Por último, algunos directivos familiares de empresas con *familiness superior* resaltan el potencial que tienen los mercados no productores en los que se está introduciendo el consumo del aceite de oliva, como los Países Árabes e incluso algunos países que están sumidos en procesos bélicos como Irak.

“...hemos estado en Dubái. Nos estamos dando cuenta de que los Países Árabes son muy buenos, muy buenos. ¿Y dónde estamos consiguiendo entrar? sobre todo en economías emergentes donde ellos se están incorporando al aceite de oliva...” E1-1.

Como última medida empleada en este trabajo para analizar el compromiso internacional de las empresas es la selección del modo de entrada en mercados exteriores. Este trabajo se ha centrado en dos modos, la exportación y la inversión directa, caracterizados por diferentes niveles de control de las actividades internacionales, por distintos grados de compromiso de recursos, por el nivel de riesgo que asume la empresa al penetrar en dichos mercados internacionales y por los beneficios esperados de la entrada a través de ellos.

Ahora bien, estas dos formas de entrada internacional se pueden realizar de forma individual o de forma cooperativa y no son excluyentes. De hecho, una empresa que decide internacionalizarse mediante exportación en un mercado

determinado, puede planificar su entrada en otro a través de inversión directa en el extranjero.

Estudios previos a este trabajo de investigación (Fuentes-Lombardo et al., 2015) pusieron de manifiesto la escasa utilización de la Inversión Directa en el Extranjero por parte de las empresas oleícolas, siendo la exportación el método más empleado para entrar en mercados internacionales. Los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas a directivos familiares de empresas con diferentes dotaciones de *familiness* corroboran el resultado del trabajo anteriormente citado, pero con matizaciones. Por lo que se quiere profundizar en la influencia de esa dotación para llevar a cabo esa selección.

Dichos resultados permiten afirmar que el método preferido, independientemente del nivel de dotación de *familiness*, es la exportación, indirecta y directa de forma individual y/o en cooperación, si bien hay diferencias cualitativas en esta decisión según la dotación de *familiness* presente en la empresa.

Los directivos familiares de empresas con un nivel de dotación de *familiness inferior*, como ya se ha indicado, realizan sus operaciones puntuales en el exterior, principalmente, a través de exportación indirecta, delegando toda la actividad exportadora en corredores o agentes comerciales con la consiguiente pérdida de control e información del producto una vez que el mismo sale de la empresa y/o del mercado nacional. Este modo de entrada se caracteriza por ser el que menor nivel de compromiso de recursos requiere.

“...Los comerciales venden a varios italianos y tú les envías muestras... Y un poco cada vez, les envías más de una. O sea ponerte tú directamente con los italianos, aquí es imposible...” E8-1

Sin embargo, los directivos familiares de empresas con un nivel de *familiness superior* resaltan el carácter estable de sus clientes internacionales. Destacan que con esos clientes mantienen una relación fluida, caracterizada por un alto grado de comunicación y un nivel elevado de confianza, que determinan sus relaciones comerciales. De hecho, destacan la importancia del contacto directo y el

conocimiento personal del cliente, bien sea el cliente final o importadores y/o distribuidores de sus productos, en estas operaciones de exportación.

“...en Japón...llevamos 10 ó 15 años y tenemos de todo, allí hacemos supermercados, importadores almacenistas, lo que hacemos...un cliente de distribución-hostelería...y vendemos dentro de los que es el aceite de oliva, vendemos de todo...y...claro hay una relación...de ir, de venir, ya...una relación de confianza, muy estrecha...para ellos ya es su marca..” E1-1.

Mientras que las empresas con nivel de *familines medio* esa relación es menos sólida e, incluso, en ocasiones inexistente.

“...tú sabes que cuando el producto sale por la puerta, tú duermes tranquilo, porque el producto es perfecto, cumple la normativa, no has hecho nada raro, seguridad alimentaria, todo, problema resuelto. Que luego el envasador de allí lo envase, lo cuide mejor, eso ya no me corresponde a mí”. E6-1

Ahora bien, tanto las empresas con una dotación superior de *familiness* como con dotación *media* recurren a la exportación directa como modo de entrada en mercados extranjeros. Sin embargo, las que presentan *familiness superior* colaboran con importadores y/o distribuidores en el mercado destino mostrando implicación con el socio.

“En EEUU tenemos un Master Importer, que tiene un almacén en la costa Este y Oeste, la costa Este en Virginia, la costa Oeste la tiene al norte, donde está Washington, en Seattle. Y luego brokers y subdistribuidores, para cubrir los 50 estados...” E3-1

“Nosotros estamos pendientes de que la empresa vaya allí bien...se trata de un compañerismo entre empresas...” E1-2.

Mientras que las empresas con *familiness medio*, se desvinculan de esta cooperación, considerando que su actividad finaliza con la venta. Por tanto, se caracterizan por perder el control y la información del destino final del producto.

En términos generales, las empresas con *familiness superior* destacan la utilización de forma simultánea de diferentes tipos de exportación según el mercado objetivo. De esta forma, combinan exportación directa de forma

individual y colaborativa, mientras que las empresas con *familiness medio* suelen emplear la exportación directa de modo individual para penetrar en mercados internacionales.

Se puede destacar la importancia de estar inmersos en redes bien para internacionalizarse bien para incrementar las ventas en el exterior. Así, las empresas con *familiness superior* subrayan el papel que ese *networking* ha tenido en incrementar la internacionalización una vez que la empresa ya estaba internacionalizada, aprovechando sinergias y el apoyo de ventas cruzadas para captar clientes nuevos, tal y como ya se indicó en el apartado 5.1.4. de este capítulo.

Por último, destacar empresas con *familiness medio*, cuya intensidad de exportación, directa e individual, no superaba el 10% de las ventas totales, que, en aras de crecer a través del aumento de las ventas internacionales, han recurrido a la cooperación para poder acceder a recursos y capacidades del socio y, poder así, alcanzar el éxito internacional que, de forma individual, no estaban consiguiendo.

“... una situación... de crisis absoluta...para mantenerse y consolidar la empresa hacía falta crear...un grupo mayor, consolidar la empresa y para eso entendimos que era preferible estar con un socio que fuese fuerte y que tuviese capacidad de hacernos crecer, en vez de andar solos y correr el riesgo de...” E4-1.

En cuanto a la selección de la Inversión Directa en el Extranjero (IDE) como modo de entrada en mercados, alguna empresas con dotación de *familiness superior* informan del establecimiento de una “especie” de oficina comercial en un mercado distante al español dirigida por un socio local con el que tenían un acuerdo de exclusividad. Sin embargo, esta Inversión ha desaparecido por discrepancia de objetivos entre el socio y la empresa.

El análisis de los discursos de las entrevistas a directivos familiares de empresas con niveles de *familiness medio* y *superior* coinciden en su interés por desarrollar Inversión Directa en el Exterior en un periodo máximo de dos años mediante compra de alguna empresa extranjera, mediante *Joint Venture* o mediante una sucursal comercial.

“...Nosotros pensamos que a lo mejor dentro de un año o dos... esto ya es una oportunidad, llegamos a algún acuerdo, que yo pienso que eso es el futuro, compramos alguna empresa francesa o asociarnos al 50%, yo creo que el futuro es tomar posiciones en otros países, montar sedes, porque es más fácil, porque por ahí, por lo que sea, el amor a la tierra, el amor a la bandera impera, aquí no, aquí cada uno tiene su quiosco...” E6-1.

“...no se descarta [establecer una sucursal de venta]...de hecho, el enviar a un empleado nuestro a EEUU es, básicamente, tantear un poco el terreno cómo está el mercado allí, si tenemos oportunidad o no...si es viable...plantearnos en un futuro...empezar allí con un filial...que no haya tanta distancia psicológica y geográfica...” E5-2.

Esta IDE representa el modo de entrada que requiere mayor compromiso de recursos y está sujeto a mayor riesgo, pero a partir del cual se puede incrementar el control de la actividad y los beneficios esperados.

En definitiva, puede confirmarse la influencia propuesta de los diferentes niveles de *familiness* sobre la propensión y la intensidad exportadoras, el alcance geográfico de la internacionalización y el modo de entrada en mercados extranjeros, llegando a la siguiente conclusión:

Proposición 8. La dotación de familiness presente en la empresa influye en su compromiso con los mercados internacionales.

Por último, destacar una nueva variable, no considerada a priori, que puede aportar información sobre el nivel de compromiso de la compañía con las actividades internacionales, el contar o no con un departamento internacional o de exportación. A través de su existencia, se podría mostrar el esfuerzo, en términos de recursos, que la empresa realiza para potenciar esta actividad, así como el compromiso empresarial con las actividades en mercados internacionales. Así, la mayoría de los directivos de las empresas familiares, independientemente de su nivel de *familiness*, coinciden en destacar la influencia de contar o no con un departamento de internacionalización o personal dedicado, única y exclusivamente, a las actividades internacionales.

De hecho, los directivos de empresas con un nivel de *familiness superior y medio* destacan su apuesta por dotar de recursos a su departamento de internacionalización, contando en muchos casos con más de cuatro personas para controlar mejor los mercados y las actividades internacionales. Todo ello ha conllevado un efecto positivo en su actividad internacional.

“...el departamento de exportación ya tiene más de quince o veinte años...ahora mismo...tiene doce personas...” E10-1

Sin embargo, las empresas con un nivel de *familiness inferior* consideran que el no contar con dicha especialización representa para ellos una debilidad.

“...uno se pone a vender su aceite envasado al exterior, lo ideal es tener un departamento de exterior que te controle, porque claro, yo ahora mismo aquí...” E8-1.

Por ello, esta variable, la existencia de un departamento de exportación, es una variable a considerar para la medición del compromiso internacional de la empresa.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS,
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Hasta las últimas décadas no ha habido un gran interés por el estudio de la empresa familiar, a pesar de que constituyen el motor de las economías desarrolladas (Leach y Bogod, 1999; Romano et al., 2000), no sólo a nivel económico, sino social y cultural, protagonizando un entramado mucho más complejo del que se le había asociado hasta hace relativamente poco tiempo. Esta complejidad siempre ha sido relacionada con el solapamiento de tres sistemas diferentes y, en ocasiones, contradictorios, como son familia, empresa y propiedad, que les concede unas determinadas peculiaridades a la hora de abordar sus estrategias.

Sin embargo, la literatura ha eliminado tradicionalmente los factores familiares en el desarrollo de modelos estratégicos para las empresas que revisten este carácter, aplicándoseles modelos tradicionales que han dado lugar a la obtención de resultados divergentes al no incluir las influencias sistémicas principales que impactan en este tipo de empresas (Habbershon et al., 2003). Estas influencias ponen de manifiesto, por un lado, que no hay un concepto unificado y normalizado de empresa familiar, al haber dentro de este grupo una gran heterogeneidad y, por otro lado, que las empresas familiares gozan de unas singularidades que las diferencian entre ellas y, a su vez, de las empresas que no revisten este carácter, que pueden crear una ventaja o desventaja competitiva.

En esta línea, de la revisión de la literatura se extrae que hay numerosos trabajos centrados en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, pero en los que se ha hecho un uso excesivo de múltiples y variados conceptos, generando resultados diversos y dispersos relacionados con distintos aspectos de su estrategia de internacionalización (Arrègle et al., 2012). Esto provoca que los resultados empíricos obtenidos en estos estudios ni puedan ser comparables ni generalizables, al haber partido de diferentes definiciones de empresa familiar.

La revisión de la literatura sobre la conceptualización de empresa familiar y su estrategia de internacionalización nos lleva a destacar las aportaciones de Sharma (2004) y Collins y O'Regan (2011), al subrayar que la implicación de la familia parece ser la llave a la hora de diferenciar empresas familiares y no familiares, donde el término *familiness* se emplea de forma intercambiable con los términos

“implicación familiar” (Farrington et al., 2011) y “efecto de la familia” (Dyer, 2006; Brines et al., 2013).

Ahora bien, ese nivel de implicación familiar resultante de la aplicación de la escala F-PEC, mediante las variables de *poder*, *experiencia* y *cultura*, es necesario, pero no suficiente para definir a una empresa como familiar, apoyando, de este modo, al Enfoque de Esencia. De hecho, si además de los sistemas empresa y familia, se tiene en cuenta el sistema individuos se llega a un concepto, *familiness*, relativamente nuevo que está suscitando mucho interés en la investigación sobre diferentes aspectos de la empresa familiar, relacionado únicamente con la investigación asociada a este tipo de empresas (Pearson et al., 2008) y cuya presencia es determinante en su comportamiento y orientación estratégica, en la que destaca el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

El presente trabajo ha conjugado, precisamente, estos dos aspectos, realizando una aproximación a la composición y medición de *familiness* y analizando su influencia en los motivos que llevan a la empresa familiar a implantar y desarrollar una estrategia de internacionalización y la influencia de este constructo en el compromiso internacional que adquieren este tipo de empresas medido a través de la propensión y la intensidad internacionales, el alcance geográfico de la internacionalización y la selección del modo de entrada en mercados internacionales.

De todos los recursos y capacidades de las empresas familiares que compondrían su *familiness*, este trabajo se centra sólo en un tipo de Capital, el Capital Social, definido por Nahapiet y Ghoshal (1998) como “*la suma de los recursos actuales y potenciales imbuidos dentro, disponibles a través y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social*” y que, como se ha indicado, capaz de suplir la escasez de otros capitales dentro de la empresa, hablese de capital humano y financiero, principalmente.

De manera aditiva y complementaria, se considera a la empresa familiar como un Sistema Abierto caracterizado por las conexiones de la misma con las entidades de su entorno, generando Capital Social Puente de la Empresa Familiar, el cual se centra en los lazos o conexiones externas.

6.1. PROPUESTA DE COMPOSICIÓN Y MEDICIÓN DE *FAMILINESS*

De todo lo expuesto anteriormente, este trabajo ha establecido una composición y medición de ese *familiness* desde la perspectiva del Capital Social y de Sistemas Abiertos para poder avanzar en un gap en la investigación en relación a la caja desconocida que es el *familiness* (Pearson et al., 2008) a partir de la incorporación de los constructos que se indican a continuación.

En primer lugar, el Capital Familiar, intangible fruto de las interacciones entre los individuos, miembros familiares, y desarrollado en la unidad “familia” y del que se apropia la empresa familiar; en segundo lugar, el Capital Social Emocional de la empresa familiar, derivado de las relaciones entre los miembros familiares que trabajan en la empresa, así como de éstos con sus empleados no familiares y, por último, el Capital Social Puente de la Empresa Familiar, resultado de las conexiones de los miembros familiares y la empresa con diferentes agentes que configuran su entorno, es especial, sus grupos de interés.

La consideración del Capital Familiar como elemento de *familiness* se debe a que la característica básica que distingue a la empresa familiar de otro tipo de empresa es la influencia que las relaciones familiares tienen sobre el modo en que la organización es gobernada, estructurada, gestionada y transferida a la siguiente generación (Hoffman et al., 2006).

Además, estas relaciones entre miembros familiares se caracterizan por su continuidad, por la creación de mayores niveles de interdependencia, de confianza (basada en normas y valores compartidos), en principios de reciprocidad (obligaciones) e intercambio entre los miembros familiares (Arrègle et al., 2007). Todo ello posibilita que un miembro familiar se beneficie de la información disponible, la influencia y la solidaridad aportada por otros miembros de la familia.

El Capital Familiar reside en y está limitado a la familia, pero la Empresa Familiar pasa a apropiarse de él. De este modo, entra en juego el segundo componente, el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar, desarrollado en el seno de esta empresa. Por tanto, se trata de un capital dirigido hacia el interior que permite la formación de redes densas dentro del grupo que es la Empresa Familiar (Sharma, 2008).

Estos constructos, Capital Familiar, Capital Social Emocional de la Empresa Familiar y Capital Social Puente de la Empresa Familiar, determinan la dotación de *familiness* empresarial.

Por otro lado, la revisión de las distintas contribuciones teóricas sobre la estrategia de internacionalización empresarial ha permitido extraer las principales razones que llevan a la empresa a decantarse por la internacionalización, incidiendo en su mayor o menor compromiso con las actividades internacionales.

La revisión de los trabajos que han analizado el comportamiento internacional de la empresa familiar pone de manifiesto que para su estudio de suele recurrir a la superposición de tres sistemas, familia, empresa y propiedad, en lugar de considerar al sistema individuos, destacando cómo la propiedad y la gestión en manos de la familia son las variables fundamentales que guían su internacionalización, tal y como recoge la tabla 3.1. Sin embargo, no se puede considerar implicación de la familia como *familiness*, estando demasiado extendida esta utilización intercambiable de los términos, lo que no ayuda a desenmarañar la jungla de teorías y conceptos de *familiness* existentes en la literatura (Rutherford et al. 2008).

Este estudio comparte el argumento de Arrègle et al. (2007) al considerar que una familia puede estar muy implicada en su propiedad y en la gestión de una empresa, pero no considerarse ésta como familiar debido al tipo de conexiones que haya entre los miembros que componen la unidad familia, es decir según el Capital Familiar que exista. Estos autores consideran que este Capital Familiar, en esta situación, podría estar más influenciado por otras instituciones cercanas y por los empleados no familiares que por los miembros de la familia, siendo aquéllos los que aporten el “significado” a la empresa familiar. Es decir, la implicación de la familia en la empresa, sin que exista una fuerte vinculación y relación entre los miembros familiares, conduce a comportamientos similares a los desarrollados por Empresas No Familiares. Por tanto, es de especial relevancia adentrarse en la composición de ese Capital Social de la Empresa Familiar para avanzar en la teoría de *familiness*, tal y como se recoge a continuación.

Lo ideal sería determinar la composición de todos los recursos y capacidades que configuran *familiness* en cada una de las empresas familiares, e, incluso,

establecer un umbral de dotación de *familiness* a partir del cual se pudiera definir a una empresa como familiar. Sin embargo, esta tarea, sino imposible, es bastante difícil de alcanzar, por lo que este trabajo se ha centrado en componer y medir *familiness* desde las perspectivas de Capital Social y de Sistemas Abiertos.

Así, los tres constructos que configuran *familiness*, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, corresponden a la dimensión estructural, a la dimensión cognitiva y a la relacional del Capital Social de la Empresa Familiar, tal y como pone de manifiesto la figura 1.5. de este trabajo.

La primera conclusión a la que llega esta investigación es que la composición y medición de *familiness* establecida en este trabajo es adecuada para analizar los objetivos planteados. Así, la dimensión estructural de la empresa familiar viene marcada por los patrones y la fortaleza de los lazos y conexiones entre los miembros de la familia y por su habilidad para usar y reusar las conexiones de sus redes sociales. En definitiva, del papel otorgado al Capital Familiar en esta investigación. Ahora bien, las dimensiones de identidad y altruismo recíproco, extraídas de la literatura, no son las únicas que configuran este Capital Familiar, por lo que se concluye que éste está integrado por identidad familiar, altruismo recíproco, tamaño de la familia o número de miembros familiares y la planificación del relevo generacional. Los argumentos que los justifican se detallan a continuación.

La unidad familia se establece como una institución conformada por una cultura que difiere de una empresa a otra, e incluso entre diferentes entornos culturales, demostrándose que lazos y conexiones entre los miembros familiares crean un *sentido de pertenencia* que le aporta significado mediante procesos internos de autoconfirmación. Este sentido de pertenencia viene marcado por el compartir una historia común familiar, normalmente *tallada* por el apego al sector, a la tierra, a la empresa, los valores compartidos de esfuerzo, trabajo, compromiso, el interés de unos hacia otros, que ha sido interiorizado y que ha conformado un modo de vida generador de un vínculo emocional que caracteriza la *identidad familiar*.

De esta investigación se extrae que en sectores tradicionales, como el del aceite de oliva, la *identidad familiar* es muy intensa, en la que los directivos

familiares destacan el esfuerzo, compromiso y sacrificio de la familia por salir adelante, incluso en momentos muy duros, en los que se han aferrado a su tierra, a su olivar, al sector, a la empresa que ha pasado de generación en generación. Aún, incluso, cuando los miembros familiares han desarrollado sus carreras lejos de su tierra y de la empresa familiar, siempre han tenido presente sus raíces vinculadas al territorio, al olivar y al aceite de oliva, considerando su incorporación al negocio como algo “natural”. Además, en ellas se pone de manifiesto un gran deseo de no perder esta identidad y que se transmita a las siguientes generaciones que se incorporen a la empresa familiar.

Una manifestación clara de esa identidad familiar es, sobre todo en el mercado de la marca del producto, que, en muchas ocasiones, es el apellido familiar, de la que los directivos y miembros familiares sienten un gran orgullo, puesto que es el compendio más claro de todos los valores, principios y atributos que caracterizan a la familia. Este orgullo se intensifica cuando ven que su apellido o el nombre de su empresa llegan a todos los lugares del mundo. Esta identidad como elemento del Capital Familiar supone un activo intangible valorado por el cliente final, nacional e internacional.

Al mismo tiempo, los fuertes vínculos emocionales entre miembros de la familia les incentivan a actuar como servidores (*stewards*) de la empresa familiar, en aras de conseguir los objetivos generales establecidos. *Este altruismo* se materializa en una mayor dedicación de sus miembros a la empresa y la creencia de que tienen una responsabilidad familiar común para que el negocio prospere como señalan Cabrera-Suárez et al., 2001), hecho que se ha puesto de manifiesto en esta investigación, donde los directivos familiares y ajenos a la familia han coincidido en resaltar que la dedicación de tiempo y recursos de los miembros familiares a la empresa es total. La dedicación plena de los miembros familiares al negocio, aún incluso cuando no están involucrados en su propiedad y gestión es un claro ejemplo de este altruismo y configura el Capital Familiar, confirmando la propuesta de dimensión estructural de la empresa familiar configurada por este trabajo y extraída de la revisión de la literatura.

No obstante, los informantes resaltan el tamaño de la familia y la planificación del relevo generacional como dimensiones configuradoras de este Capital

Familiar. Así, cuando el tamaño de la familia es corto o reducido, las interacciones entre miembros familiares son más fluidas, densas, fuertes y frecuentes. Por el contrario, cuando la familia es numerosa entran en acción los intereses individuales o, incluso, los de los descendientes o cónyuges, entre otros, deteriorando la comunicación entre miembros familiares e, incluso, dando paso a la aparición de conflictos, los cuales afectan a la dimensión estructural de la empresa familiar. Además, cuando en la empresa existe una planificación del relevo generacional clara y conocida por todos los miembros familiares, ésta evita la aparición de conflictos, el deterioro de la estructura de la empresa familiar y la posible escisión o desaparición de la empresa. Por tanto, se concluye que para que la empresa familiar perdure a lo largo del tiempo, su dimensión estructural, el Capital Familiar, debe ser protegida en los relevos generacionales.

En definitiva, una de las conclusiones de este estudio es la aportación de dos dimensiones configuradoras del Capital Familiar, el tamaño de la familia y la planificación de relevo generacional, a las extraídas de la a la revisión de la literatura, identidad y altruismo.

En segundo lugar, la dimensión cognitiva de la empresa familiar viene determinada por los “. . .recursos que suministran representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado entre partes” (Nahapiet y Ghoshal, 1998), abarcando la visión y finalidad compartidas en la empresa. Al respecto, **este trabajo concluye que esta dimensión cognitiva viene determinada por el Capital Social Emocional compuesto por las dimensiones, objetivos compartidos y orientación a largo plazo, extraídas de la literatura, y otras resultado de esta investigación, tales como la antigüedad de los empleados en la empresa, el tamaño de la organización (número de empleados) y el estilo de dirección que se ejerza en la organización, por los argumentos siguientes.**

Las empresas familiares están compuestas no sólo por miembros familiares sino por otros ajenos a la familia. Los miembros de la familia han de generar cohesión social y unidad entre todos los miembros de la empresa familiar, tal que le aporte significado. De este modo, los miembros familiares que establecen de forma compartida la misión de la empresa, deben trasladarla al resto de empleados siendo capaces de crear en ellos una ilusión, un deseo de alcanzar esa misión. Para

que esto ocurra, las interacciones entre los empleados de la empresa, familiares y no familiares, deben generar unidad que se plasme en la aceptación de una responsabilidad conjunta y objetivos comunes para desarrollar, eficaz y eficientemente, las estrategias empresariales, como la internacionalización.

Igualmente, se ha considerado como componente de este Capital la orientación a largo plazo, cuyas principales manifestaciones son el deseo de crecimiento y supervivencia de generación en generación. Ahora bien, no son las únicas, sino que las empresas familiares se caracterizan por su capital paciente, es decir por realizar inversiones en capital físico, capital humano, en capital social y organizativo, entre otros, con la idea de que los retornos de esas inversiones no se recibirán en el corto plazo.

Ahora bien, los resultados obtenidos del estudio empírico subrayan que hay otras variables que han de ser tenidas en cuenta a la hora de configurar el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar. Háblese de la **antigüedad de los empleados** en la empresa que les permite crear ese sentimiento de propietarios de hecho de la organización, con los consiguientes efectos en su compromiso con la empresa. Igualmente, el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas a directivos familiares resalta **el tamaño de la organización y el estilo de dirección que existe en la empresa como dimensiones** decisivas en el proceso de comunicación y socialización de los empleados. Estas variables influyen en la consideración de las personas teniendo en cuenta sus “individualidades”, potenciando sus habilidades y permitiendo que se sientan parte importante de la empresa. En concreto, sobre la última dimensión, el estilo de dirección, el estudio empírico pone de manifiesto cómo en algunas empresas familiares se lleva a cabo un estilo de dirección en el que los líderes familiares inspiran y motivan al resto de trabajadores, suministrando una visión y significado de su trabajo.

En definitiva, se concluye que el Capital Social Emocional de la Empresa Familiar está integrado por las dimensiones objetivos compartidos, orientación a largo plazo, antigüedad de los empleados, tamaño de la organización y estilo de dirección. Además, ese Capital Social Emocional es decisivo para crear recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa familiar, configurando, pues, su dotación de *familiness*.

Por otro lado, la consideración de la empresa familiar como un Sistema Abierto, justifican que los miembros que componen la empresa familiar interactúen con otros actores más allá del colectivo inmediato, generando vínculos facilitadores de la consecución de objetivos. Dichas conexiones, interacciones, lazos y vínculos actúan de “puente” entre la empresa y otros recursos y configuran la dimensión relacional de *familiness* desde la perspectiva de Capital Social. **Esta investigación concluye que el Capital Social Puente de la Empresa Familiar se configura por las dimensiones orientación al mercado y relaciones con los grupos de interés**, siendo considerados a los clientes, los proveedores, a empresas competidoras, empresas fabricantes de productos con los que realizar ventas cruzadas, y a Administraciones y Organismos Públicos, los actores externos más relevantes. Los argumentos justificativos de esta conclusión se detallan a continuación.

En relación a la orientación al mercado, ésta se ha manifestado en las empresas familiares cuando en ellas existe un interés hacia la excelencia en calidad y la mejora continua de sus productos y/o procesos, la búsqueda de la satisfacción del cliente y la máxima adaptación a sus requerimientos y necesidades, el establecimiento de relaciones continuas y sólidas con los proveedores de aceite, así como una tendencia a proyectar una buena imagen de producto y empresa en mercado en el que opera, tal que, en definitiva, se le ofrezca un valor superior al cliente y, de este modo, conseguir un rendimiento, también superior, de la empresa.

Por tanto, la orientación al mercado de la empresa determina las relaciones con clientes y proveedores, ahora bien, se concluye que hay conexiones y vínculos con otros agentes externos que, a través del acceso a recursos e información, configuran activos intangibles para las empresas que los desarrollan.

Está claro que las empresas familiares tienen la habilidad de cultivar y fortalecer las relaciones a largo plazo basadas en compromiso, buena fe y confianza como señalan Cabrera y Olivares (2012), hasta el punto de que cuanto más extensas son dichas conexiones mayor es la probabilidad de que las empresas familiares internacionalicen sus operaciones. **De todos los agentes externos, se**

concluye que relaciones intensas y frecuentes con empresas de productos agroalimentarios con los que poder realizar ventas cruzadas, permiten incrementar la internacionalización de la empresa una vez que ésta ya está internacionalizada.

Otro agente de especial relevancia es la Comunidad donde opera la empresa. De hecho, cuando las empresas crecen y se van desarrollando con el paso de generación en generación, la familia propietaria de las mismas se hace más visible en la comunidad, esforzándose en cumplir con las presiones institucionales por conseguir un comportamiento socialmente responsable y benevolente. Esta respuesta institucional fomenta la supervivencia, objetivo fundamental para las empresas familiares, como señalan Le Breton-Miller y Miller (2013), fundamentadas en la validación externa, de las actividades desarrolladas por la empresa, por parte de clientes, de proveedores, de competidores y de diferentes Administraciones y Organismos públicos, que legitiman sus actuaciones.

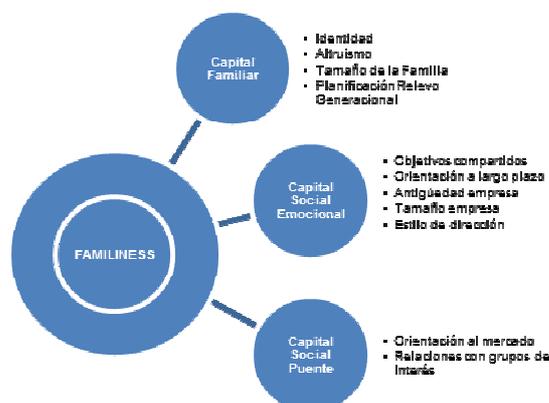
Las empresas familiares también subrayan cómo su actividad ha contribuido a crear desarrollo socioeconómico en las zonas donde están ubicadas lo que les confiere una posición ventajosa en sus relaciones con la comunidad donde operan y con las administraciones y organismos públicos. Esta legitimidad social se configura como una recompensa que le permitirá conseguir recursos y sobrevivir a largo plazo, siempre y cuando, acepten las presiones institucionales de carácter coercitivo, normativo y mimético. De hecho, las empresas familiares están orgullosas de esta validación externa, reforzando la imagen de empresa, su reputación y posicionamiento en el mercado y a nivel institucional y, en definitiva, dotándolas de un activo intangible configurador de su ventaja competitiva.

Se concluye, pues, que la orientación al mercado y las relaciones con diferentes grupos de interés configuran el Capital Social Puente de la Empresa Familiar, considerada como dimensión relacional del Capital Social de Pearson et al. (2008), que integra, a su vez, la dotación de *familiness* de la empresa familiar.

En definitiva, queda patente que el Capital Familiar, el Capital Social Emocional y el Capital Social Puente son elementos configuradores de la

dotación de *familiness* en la empresa, cuya composición, resultado de la integración de las dimensiones consideradas a priori con las obtenidas del estudio empírico, se reflejan en el gráfico 6.1.

Gráfico 6.1. Dimensiones integradoras del Familiness desde la Perspectiva del Capital Social y la empresa como Sistema Abierto.



Fuente: elaboración propia.

6.2. TIPOLOGÍA DE *FAMILINESS*.

Partiendo de las dimensiones propuestas de composición de *familiness* se ha procedido a analizar un conjunto de empresas del sector oleícola y se ha llegado a la **conclusión de la existencia de diferentes dotaciones de este constructo, *familiness*, en las empresas objeto de estudio.**

En concreto se han establecido tres niveles de dotación de *familiness* superior, medio e inferior, a partir de la configuración de su composición establecida y de medición a partir de la información extraída del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas.

Las empresas con nivel de *familiness* superior se caracterizan por sentirse totalmente identificadas con la familia a la que están unidos inexorablemente, de cuyo esfuerzo, sacrificio, modo de vida de la familia, nace la empresa como una extensión de ella. Por ello, muestran un interés y predisposición para aportar sus recursos, su tiempo, sus actitudes en aras de que la empresa prospere. Además, el número de miembros de la familia suele ser reducido lo que posibilita la cohesión y la armonía familiar y entre la familia y en la empresa. A dicha cohesión y

unidad también influye la planificación del relevo generacional, tal que se plasmen de manera explícita los objetivos a perseguir y el papel que juega cada uno de los miembros familiares en la consecución de los mismos.

Por otro lado, los empleados, que lleven bastante tiempo trabajando en la empresa, se sienten propietarios de hecho de la misma, la sienten como suya, anteponiendo los objetivos generales a los individuales. En este punto, adquiere especial relevancia el estilo de dirección de la empresa. Así, las empresas que presentan un nivel de *familiness* superior presentan a un equipo directivo cuyo estilo de liderazgo es motivador, comunicativo, visionario, que fomenta las capacidades positivas de cada individuo, transmitiendo la misión de la empresa, a compartir por todos y cada uno de sus integrantes. En esta comunicación interna, influye, además, el número de empleados que la configuran, puesto que esto posibilita la creación de vínculos asociados a contactos frecuentes y fluidos, y ha de permitir la creación de ideas, planteamientos, innovación, tal y como ocurre en las empresas con *familiness* superior.

Por otro lado, estas las empresas presentan una orientación a largo plazo, donde el objetivo de crecimiento empresarial se manifiesta, pero sin que ello suponga perder el carácter familiar de la compañía. Por ello, en aquellas empresas que han destacado que sus objetivos se centran en incrementar las transacciones comerciales sin búsqueda de crecimiento no se ha marcado esta dimensión. Ahora bien, en las que presentan un nivel de *familiness* superior se advierte la presencia de *capital paciente*, es decir, la realización de inversiones, comprometiendo recursos y capacidades, sin esperar el retorno de las mismas a corto plazo. Destacan las inversiones en I+D+i, en formación de equipos, además de en el desarrollo de la estrategia de internacionalización. Por tanto, las empresas con *familiness* superior se caracterizan por contar con niveles superiores de Capital Social Emocional.

Finalmente, estas empresas cuentan con Capital Social Puente por presentar orientación al mercado puesta de manifiesto mediante su interés máximo por la calidad del producto desde la materia prima hasta el output final, por aportar servicio al cliente, por trabajar con él y con los proveedores como partners, por optar por el aceite de oliva envasado adaptándose a las necesidades del mercado y,

además, no desvincularse del destino del producto final. En relación a sus relaciones con diferentes grupos de interés, esta dimensión está presente en las empresas porque las relaciones que han creado y que potencian con competidores, empresas de productos agroalimentarios con los que realizan ventas cruzadas, recursos procedentes de las relaciones con las Administraciones y Organismos Públicos, además de vínculos con agentes externos que la familia posee, les confieren recursos y capacidades idiosincrásicos generadores de fuente de ventaja competitiva.

En segundo lugar, dentro del grupo de empresas con *familiness* medio se ha encontrado una mayor diversidad. Así, hay empresas que se sienten identificadas con la familia, cuyo esfuerzo y sacrificio se ha materializado en la constitución de la empresa a la las generaciones anteriores y actuales han dedicado y dedican recursos personales, capital de supervivencia, para su supervivencia y crecimiento. En otras, el número de empleados ajenos a la familia no sólo son más en cantidad sino que llevan mucho más tiempo en la empresa que algunos miembros familiares, por lo que la alineación de objetivos entre ellos se hace manifiesta, mientras que algunas no han expresado la existencia de objetivos compartidos entre miembros familiares y no familiares por su juventud. En cuanto al tamaño de la familia, todas ellas muestran un número reducido de miembros familiares con intervención en la empresa, caracterizándose la comunicación entre ellos como fluida, densa y frecuente, lo que posibilita el consenso en la toma de decisiones y evita conflictos que erosionen las relaciones entre miembros familiares y, entre éstos y los empleados ajenos a la familia.

La planificación del relevo generacional sólo adquiere importancia en una de ellas que ya lo ha establecido motivada por la experiencia anterior en la empresa familiar, inicial.

Por otro lado, estas empresas con *familiness* medio presentan una clara orientación a largo plazo puesta de manifiesto a través de su deseo de crecer, de estar en continuo dinamismo, buscando nuevos proyectos, nuevas ideas, innovando y abriendo mercados internacionales. De hecho, algunas de estas empresas conscientes de la necesidad de orientarse al largo plazo, pero sin capital social suficiente apostaron por acuerdos de colaboración para crecer. Por otro

lado, en estas organizaciones se encuentran diferentes estilos de dirección. Así, en aquellas empresas donde se busca la innovación en producto, el estilo de dirección es motivador, promotor de creatividad, mientras que en aquellas empresas donde se persigue la especialización y el cumplimiento de objetivos, el estilo de dirección se ha mostrado transaccional. Respecto al Capital Social Puente, se concluye que hay diferencias entre empresas con dotación de *familiness* medio respecto a su orientación al mercado. Así, algunas se decantan por la adaptación del producto y de los procesos a los requerimientos de los clientes y con un buen posicionamiento de la empresa respecto a los proveedores, es decir están orientadas al mercado, mientras que otras no muestran interés en considerar al cliente como un socio y acompañarlo hasta el último eslabón, el consumidor final. Por otro lado, en este grupo hay empresas que cuentan con relaciones estables, sólidas y fructíferas con diferentes agentes externos que podrían generar fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, se ha considerado que las empresas cuentan con *familiness* inferior cuando, a pesar de en ellas estar presente algunos de las dimensiones establecidas con un grado superior, otros no aparecen o bien lo hacen con un nivel inferior. De hecho, en la muestra objeto de estudio, se ha percibido que las empresas con un nivel de *familiness* inferior se caracterizan por la identificación de los miembros familiares con el esfuerzo que las generaciones anteriores realizaron para sacar adelante la empresa, por mostrar una actitud altruista a partir de la cual aportan sus recursos, su tiempo, sus actitudes en aras de que la empresa prospere, por contar con un tamaño corto de la familia que fomenta la comunicación, cohesión y armonía entre la familia y en la empresa, y en las que no se ha planificado el relevo generacional. Con lo cual este tipo de empresas presentan Capital Familiar, pero no suficiente para generar recursos y capacidades para la empresa familiar, que se manifiesta por un escaso esfuerzo por potenciar la marca propia, asociada al apellido familiar y posicionarla en el mercado.

Estas empresas se caracterizan por no presentar una orientación a largo plazo, al no desplegar estrategias con esta temporalidad y se escudan en la dificultad para sobrevivir en el sector donde el poder de mercado de los grandes grupos condiciona su futuro que tiende a la desaparición de estas empresas. Se trata de microempresas, cuyo número reducido de empleados llevan bastantes años

trabajando en la empresa, sin embargo ven reducidas sus posibilidades de continuidad en la empresa por la citada ausencia de orientación a largo plazo y por el estilo de liderazgo transaccional caracterizado por la monitorización continua y muy de cerca que sufren por parte de los miembros familiares, que no están abiertos a sus sugerencias ni potencian su creatividad. En definitiva, el Capital Social Emocional que presentan estas empresas es inferior del que disponen las primeras.

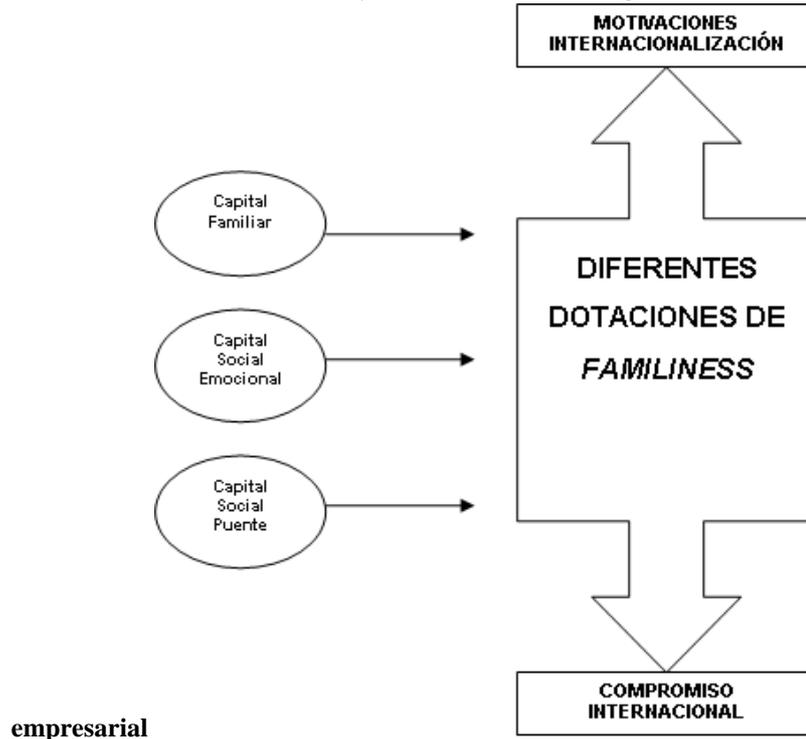
Las empresas consideradas con *familiness* inferior destacan por su escasa orientación al mercado, aún más reducido en el ámbito internacional, puesto que, a pesar de ofrecer un servicio individualizado a los clientes, dedican escasos recursos a trabajar con el *partner* para adaptar totalmente el producto a los requerimientos del mercado de forma conjunta, lo que se materializa en una concentración de su actividad comercial en aceite de oliva a granel, que representa un porcentaje superior al 50% de todas sus ventas. Además, suelen perder el control del destino del producto final y tampoco adquieren información del recurso intangible clave para obtener una ventaja competitiva. Además, en estas empresas se ha percibido que el poder de negociación de los proveedores de materia prima es muy elevado por lo que no pueden orientar las prácticas de éstos según las necesidades de la empresa de cara a la obtención de la máxima calidad requerida, teniendo que enviar gran cantidad del aceite producido a refinerías.

Por otro lado, estas empresas se caracterizan por no presentar relaciones y vínculos estrechos ni de miembros familiares ni de la empresa familiar con otros grupos de interés. De este modo, aún siendo conscientes de la importancia de los recursos y capacidades generados a través de la cooperación, ninguna de ellas se encuentra inmersa en ningún tipo de acuerdo, aunque en ocasiones, no venga derivado de su actitud sino de las empresas del entorno. Igualmente, no se aprecia una tendencia a recurrir a canales de información y acceso a recursos procedentes de Organismos Públicos-Privados, como la Universidad o las Cámaras de Comercio, que podrían aportar una fuente de ventaja competitiva para la empresa al requerir menores inversiones y, por tanto, cantidades reducidas de recursos financieros. Por ello, se aprecia que el Capital Social Puente que presentan estas empresas es inferior al de aquellas con nivel *familiness* superior y medio.

6.3. INFLUENCIA DE *FAMILINESS* EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

Una vez valorada cualitativamente la dotación de *familiness* se pretende analizar la influencia de esas dotaciones tanto en los motivos que llevan a las empresas a desarrollar o no una estrategia internacional, como en el compromiso internacional que las empresas han alcanzado y quieren conseguir en los mercados extranjeros, tal y como recoge el gráfico 6.2.

Gráfico 6.2. Influencia de la dotación de *familiness* en la estrategia de internacionalización



Fuente: elaboración propia.

Es evidente es que el entorno global ofrece a las empresas, en general, y a las analizadas, en particular, una serie de oportunidades y amenazas de las que son conscientes, pero no todas presentan las mismas motivaciones para internacionalizarse.

Respecto a la influencia de la dotación de *familiness* sobre las motivaciones que llevan a las empresas familiares a internacionalizarse, se concluye que esta influencia existe.

Así, los directivos de empresas familiares con un nivel superior de *familiness* expresan como principales motivaciones para internacionalizarse *la saturación del mercado nacional* donde el producto, aceite de oliva, es un producto maduro,

mientras que en otros mercados dicho producto se encuentra en fase de lanzamiento y/ o crecimiento, ya que los consumidores están conociendo las propiedades salutíferas de la dieta mediterránea, en general, y del aceite de oliva, en particular, lo que permite, a su vez, *rentabilizar el proyecto* emprendido. Por tanto, estos argumentos justifican la selección de la Teoría del Ciclo de Vida Internacional del producto realizada en el capítulo segundo como teoría explicativa de la internacionalización de la empresa familiar.

Esta selección también se justifica para las empresas con *familiness* medio que han decidido expandirse en mercados extranjeros debido a la pérdida de cuota de mercado nacional que estaban experimentando en ese momento.

A dichas razones, algunos directivos familiares de este tipo de empresas añaden la necesidad de *diversificar en clientes y mercados* para diversificar el riesgo que supone operar en un único mercado y fortalecer, así, a la empresa, hasta el punto de considerar esta motivación la causa de que no hayan sufrido la crisis mundial al mismo nivel que otras empresas, incluso familiares, que durante este periodo han desaparecido.

Otros directivos familiares de empresas con alta dotación de *familiness*, sobre todo concentradas en el segmento de alta gama, destacan *la diferenciación del producto* como razón fundamental para internacionalizarse, puesto que los mercados extranjeros son mucho más receptivos a este tipo de productos, donde la decisión de compra del cliente no está tan condicionada por la variable precio.

Además, estas empresas subrayan el componente ilusionante, fuente de orgullo personal y familiar que representa la internacionalización de la empresa que en el mercado de envasado, especialmente en el nicho de alta gama, las empresas familiares, con un nivel superior de *familiness*, se sienten orgullosas de posicionar su *apellido* y/o su *marca* (resultado del esfuerzo, trabajo, constancia, honestidad y buen hacer de la familia, de la tradición, del conocimiento y saber-hacer transferido y aumentado en el paso de generación a generación, de la capitalización de los beneficios dirigida a numerosas inversiones en I+D+i, en recursos humanos, en actividades de responsabilidad corporativa, etc.) en cualquier lugar del mundo.

Ahora bien, este componente de orgullo y motivación personal y familiar no se detecta en las empresas con nivel de *familiness* medio.

La empresa familiar con *familiness* superior se identifica plenamente con el producto que no es sólo aceite de oliva, sino que es el resultado de la proyección de valores y atributos personales y familiares a los que el consumidor otorga un valor aspiracional. Esta *diferenciación* confiere a la empresa familiar *ventajas en propiedad* para internacionalizarse que, unidas a la receptividad de los mercados extranjeros y al deseo de la empresa de operar próximos al cliente, es decir a *ventajas de localización*, se configuran como fuente de ventaja competitiva que pueden ser explotadas a mercados extranjeros.

Éstas podrían justificar la selección del Paradigma Ecléctico de Dunning como modelo explicativo de la internacionalización de empresas familiares con *familiness* superior realizado en el capítulo segundo. Ahora bien, en las empresas analizadas si bien no hay ninguna de ellas que internalice sus operaciones y realice Inversión Directa en el Extranjero (IDE), pero la posesión de estos tipos de ventajas podría ser la base para que las empresas con dotación superior de *familiness* estén pensando en comprometer más recursos e internalizar ventajas a través de IDE, en la que se profundizará más adelante.

Otros directivos familiares de empresas con *familiness superior* recurren a la *experiencia personal previa a nivel internacional y a motivaciones y retos personales* (gusto por viajar, por aprender y practicar idiomas, por adentrarse en diferentes culturas, etc.) un *cosmopolitismo* que les permite contar con ventajas en propiedad que, junto a otros activos intangibles derivados de las conexiones y relaciones de la familia y de la empresa, han permitido que algunas de ellas nazcan como empresas globales, confirmando las motivaciones que propone la teoría *born-global* recogida en el capítulo segundo de esta investigación.

Esta selección también se justifica para las empresas con *familiness* medio, pero nacidas globales por el tamaño del mercado principalmente, es decir, por ventajas de localización.

La experiencia internacional de los directivos de algunas empresas familiares con *familiness* superior representa un conocimiento tácito específico de la

empresa familiar que es difícil de imitar y que repercute en su nivel de compromiso en actividades internacionales, tal y como pone de manifiesto el Enfoque de Recursos y Capacidades, que destaca que las estrategias de internacionalización de las empresas se extraen de las capacidades de recursos de las empresas en el extranjero así como de la posesión de ventajas específicas empresariales, como puede ser en este caso la dotación de *familiness* superior.

Otras empresas con *familiness* superior han recurrido a asesoramiento y a incentivos financieros promovidos por las instituciones y organismos públicos de comercio exterior para seguir un modelo *gradual de internacionalización*. *Proceso que ha* permitido adquirir la suficiente experiencia internacional para dirigirse a mercados más lejanos, confirmando las motivaciones para internacionalizarse expuesta por el modelo de Uppsala. Como se ha indicado, las etapas tercera y cuarta de la cadena de establecimiento aún no han sido alcanzadas, pero las empresas están en fase de análisis de la posibilidad de realizar inversión directa en el extranjero.

Finalmente, destacar como resultado de investigación el hecho de que si bien los directivos de empresas familiares con un nivel de dotación de *familiness* menor, indican que realizan actividades con mercados exteriores, se trata de operaciones puntuales que no se realizan cada año, por lo que no se pueden considerar como empresas internacionalizadas, siendo sus motivos para no emprender actividades en mercados exteriores: la escasez de recursos y capacidades empresariales, confirmando de nuevo la importancia del Enfoque de Recursos y Capacidades para que las empresas desplieguen una estrategia de internacionalización, la falta de incentivos públicos para las empresas de dimensión reducida, confirmando la importancia de los argumentos expuestos por la Teoría Institucional sobre las instituciones del mercado de origen para promover la internacionalización, y, finalmente, el exceso de competencia en la que los grandes grupos empresariales y/o distribuidores son los que gozan de mayor poder de mercado.

En definitiva, estos argumentos llevan a dos conclusiones de investigación. La primera es que el nivel de dotación de *familiness* con el que cuenta la empresa repercute en las razones que la llevan a internacionalizarse. La

segunda es dicho nivel de dotación de *familiness* influye en la propensión internacional de las empresas familiares, enlazando con su influencia en el compromiso internacional de las empresas.

Ahora bien, este compromiso se ha medido por la propensión internacional, ya analizada, la intensidad (%) exportadora, el alcance geográfico y el modo de entrada en mercados internacionales.

Respecto a la influencia de la dotación de *familiness* en la intensidad exportadora se concluye que dicha relación existe. Así, aquellas empresas con un nivel inferior de dotación de *familiness* cuentan con una menor intensidad exportadora, mientras que aquellas empresas con un nivel medio de dotación de *familiness* cuentan con una menor intensidad exportadora, entre el 36% y el 50% respecto a las que cuentan con un nivel de *familiness* superior para las que las ventas internacionales representando entre un 60% y un 95% de sus ventas totales. En este punto, merece la pena destacar que algunas empresas con *familiness* medio han recurrido a acuerdos de cooperación con los que acceder a recursos y capacidades de los socios para conseguir intensidades exportadoras superiores, puesto que de forma individual dichas intensidades no superaban el 10% de las ventas totales.

Al analizar la relación entre la dotación de *familiness* de la empresa y el alcance geográfico de su estrategia de internacionalización, se concluye que esta influencia existe.

En relación al alcance geográfico de la internacionalización empresarial, los resultados de investigación ponen de manifiesto que el nivel de dotación de *familiness* influye en el alcance geográfico de la internacionalización de la empresa. Así, algunas aquellas empresas con un nivel inferior de *familiness* venden sus productos de manera puntual a uno o dos mercados pertenecientes a la Unión Europea, por la proximidad geográfica que existe y por la homogeneidad normativa a la que está sujeta la comercialización de aceite de oliva en esta área. En concreto, estas empresas, dirigen sus ventas a granel a Italia, sólo en determinadas campañas, y las de aceite de oliva envasado a países como Francia o Alemania.

Sin embargo, cuando el nivel de dotación de *familiness* de la empresa es medio y superior el alcance geográfico de la internacionalización empresarial se amplía, tanto en número de países como en áreas geográficas. Así, estas empresas realizan sus operaciones internacionales con tres o más áreas geográficas diferentes, entendiendo áreas, como continentes, siendo éstos principalmente: Europa, América y Asia. Las principales diferencias entre el alcance geográfico de su estrategia de internacionalización son de tipo cualitativo, sobre todo. De este modo, mientras que las empresas con *familiness* superior destinan sus productos a Asia, en especial a Japón y China, donde tienen relaciones y vínculos fuertes, las empresas con *familiness* medio desdeñan este continente, concretamente a China donde no ven perspectivas de futuro para el aceite de oliva español.

Otra diferencia en el alcance geográfico entre empresas de estos dos grupos se centra en la importancia relativa que para ellos adquieren mercados no productores en los que se está introduciendo el consumo del aceite de oliva. Así, empresas con *familiness* superior destinan sus productos a mercados muy lejanos geográfica y culturalmente, como los Países Árabes, o incluso sumidos en procesos bélicos como Irak, por el potencial que tienen para el aceite de oliva, en general, y sus productos, en particular.

Por último, se concluye que la dotación de *familiness* presente en la empresa influye en el modo de entrada en mercados internacionales.

Estudios previos a este trabajo de investigación (Fuentes-Lombardo et al., 2015) pusieron de manifiesto la escasa utilización de la Inversión Directa en el Extranjero por parte de las empresas oleícolas, siendo la exportación el método más empleado para entrar en mercados internacionales. **Este trabajo concluye que la exportación es el método elegido por todas las empresas para penetrar en mercados internacionales, hay diferencias cualitativas en dicha decisión según la dotación de *familiness* presente en la empresa.**

Las empresas con un nivel de dotación de *familiness* inferior cuando realizan sus operaciones puntuales en el exterior, emplean la exportación indirecta, delegando toda la actividad exportadora en corredores o agentes comerciales con la consiguiente pérdida de control e información del producto una vez que el

mismo sale de la empresa y/o del mercado nacional, así como el menor compromiso de recursos que este modo de entrada requiere.

Por otro lado, tanto las empresas con una dotación superior de *familiness* como con dotación media recurren a la exportación directa como modo de entrada en mercados extranjeros. Sin embargo, las que presentan *familiness* superior colaboran con importadores y/o distribuidores en el mercado destino mostrando implicación con el socio y, por tanto, un mayor compromiso con mercados internacionales.

Las empresas con *familiness* superior destacan la utilización de forma simultánea de diferentes tipos de exportación según el mercado objetivo. De esta forma, combinan exportación directa de forma individual y colaborativa, mientras que las empresas con *familiness* medio suelen emplear la exportación directa de forma individual para penetrar en mercados internacionales.

En relación a los recursos que genera la cooperación, tanto las empresas con *familiness* superior como aquellas con *familiness* medio subrayan la importancia de dichas colaboraciones y de la participación en redes. Si bien las primeras subrayan el papel que participar en redes, sin pérdida de propiedad y control familiar, ha tenido en incrementar la internacionalización una vez que la empresa ya estaba internacionalizada, aprovechando sinergias y el apoyo de ventas cruzadas para captar clientes nuevos. Mientras que empresas con *familiness* medio han recurrido a acuerdos de colaboración, cediendo parte de la propiedad y control de la empresa y de los mercados internacionales, han recurrido a la cooperación para poder acceder a recursos y capacidades del socio para poder alcanzar el éxito internacional que de forma individual no estaban consiguiendo.

En cuanto a la selección de la IDE, ninguna empresa de las analizadas lleva a cabo este modo de entrada en mercados internacionales, como se ha indicado anteriormente. Ahora bien, las empresas con un nivel inferior de *familiness* ni siquiera barajan esta opción, mientras que las empresas con *familiness* medio establecen un periodo máximo de dos años para adquirir una empresa extranjera o crear una mixta, *Joint Venture* por el valor que sus clientes conceden al origen nacional de sus productos. Finalmente, empresas con *familiness* superior destacan la necesidad de operar próximos al mercado para satisfacer de forma más rápida y

eficiente las necesidades de los clientes como motivación para realizar IDE en un periodo máximo de dos años mediante una sucursal comercial.

Por tanto, se concluye que las empresas con dotación de *familiness* superior y medio, al menos, se han planteado otro modo distinto a la exportación para penetrar en mercado internacionales, como es la IDE, con el mayor compromiso de recursos que éste conlleva.

Finalmente, aquellas empresas con una dotación de *familiness* superior apuestan por la diferenciación y desplazar su comercialización internacional del mercado de granel al de envasado, derivado de su orientación al mercado y con el consiguiente aumento en el compromiso con mercados internacionales. En el caso de las empresas con dotación de *familiness* inferior, si bien intentan llevar a cabo este proceso, se focaliza en el mercado nacional, pero donde los porcentajes de granel y de envasado no son comparables, tal que la comercialización de su aceite a granel representa, al menos, el 70% de sus ventas totales. **Por tanto, se concluye que es necesario profundizar en las características particulares del mercado, aceite de oliva a granel o aceite de oliva envasado, en el que opera la empresa.**

6.4. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

Las implicaciones prácticas de los resultados de investigación obtenidos se dirigen, principalmente, a los miembros de las empresas familiares, en general, y a sus directivos en particular, ya que se le ofrece datos sobre variables de Capital Social Organizativo (CSO) que les puede conferir una ventaja competitiva para desarrollar una estrategia de internacionalización. Sobre todo, cuando en ellas pueden existir tipos de Capital Social, únicos y exclusivos, que les otorga una diferenciación respecto a otras empresas familiares y respecto a las empresas no familiares.

De esta manera, debido a que los recursos dentro de las empresas son limitados, sobre todo cuando el tamaño es pequeño respecto a los competidores, la revelación de que el CSO puede conducirles a un ventaja competitiva sostenida en el tiempo puede transformar la decisión de “fomentar, desarrollar y nutrir” este tipo de capital como una decisión mucho más creíble de cara al desarrollo de su

estrategia de internacionalización y al compromiso de recursos en actividades internacionales.

Pero, estos resultados también deben reactivar la conducta de las administraciones y organismos públicos y dirigirlos hacia una actitud proactiva hacia al sector, controlando que no existe fraude en el producto final, incentivando la promoción de acuerdos de colaboración interempresariales, como puede ser la creación de Agrupaciones Físicas de Productores, Consorcios de Exportación o Empresas de Interés Económico, bien de empresas del mismo sector, aunque no sean competencia directa, bien como otras empresas de productos agroalimentarios complementarios al aceite de oliva, para fomentar la internacionalización de las empresas, sobre todo, posibilitando el desarrollo de esta estrategia en aquellas que cuentan con menores recursos y capacidades configuradores de Capital Social.

Igualmente, algunas empresas familiares destacan la necesidad de reducir y facilitar los procesos administrativos y los tipos impositivos a las empresas exportadoras, puesto que consideran que éstos se configuran como uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas internacionalizadas.

Por otro lado, la Universidad ha estado presente en los discursos y debe tomar nota de las percepciones que sobre ella tienen los directivos de las empresas familiares. En primer lugar, algunos de ellos resaltan cómo la comunidad universitaria habla de la Internacionalización empresarial desde un punto de vista demasiado teórico, poniendo de manifiesto falta de experiencia práctica en negocios internacionales. Hecho que también trasladan a las Cámaras de Comercio. Sin embargo, otros directivos familiares resaltan cómo la Universidad juega un papel importante en actividades de I+D+i para el sector, configurándose hoy en día un pilar fundamental para externalizar dichas actividades para muchas empresas, familiares y no familiares, con la consiguiente optimización de recursos y desarrollo de ventaja competitiva que ello conlleva.

6.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Una vez expuestas las conclusiones generales y las principales implicaciones prácticas no se pueden obviar las limitaciones que presenta este trabajo, así como futuras líneas de investigación que se abren a partir del mismo.

Una de sus principales limitaciones está asociada a la selección de un solo tipo de capital en la construcción de la variable latente o constructo *familiness*, en lugar de realizar una composición de todos y cada uno de los elementos considerados en la definición de Habbershon y Williams (1999), por lo que futuras líneas de investigación deberían dirigirse a la incorporación de otros recursos en la composición de *familiness*, además los considerados aquí, para analizar la influencia de la dotación de *familiness* en la estrategia de internacionalización empresarial.

Otra salvedad se encuentra en el hecho de que las empresas familiares podrían no querer revelar su verdadera naturaleza para ocultar ciertas debilidades asociadas, a menudo, con empresas familiares, tales como la escasez de profesionalización, un cierto grado de nepotismo y la escasez de estructuras organizativas claras debido al solapamiento de roles (Poutziouris, 2001) o bien una empresa no familiar podría desear pasar por empresa familiar para ser asociada a las fortalezas que ello conlleva, en muchos casos, derivadas de su *familiness*.

Otra limitación se sustenta en el empleo de la metodología cualitativa para llevar a cabo esta investigación. A pesar de haber obtenido un modelo de composición y medición de *familiness*, los resultados no son generalizables, puesto que el énfasis de la metodología cualitativa se centra en obtener riqueza informativa de una muestra no representativa sino contrastada, es decir, que abarque a un abanico de empresas con características diferentes para ir analizando y generando teoría.

Además, se advierte que ninguna de las empresas analizadas realiza IDE por lo que no se pueden analizar las motivaciones que llevan a las empresas a seleccionar este modo de entrada en mercados internacionales ni la influencia de la dotación de *familiness* en el compromiso en actividades internacionales a través de IDE.

Ahora bien, como se quiere contrastar, comprobar y demostrar la existencia de una teoría sobre un concepto relevante para la empresa familiar como es *familiness*, sería interesante realizar un estudio empírico de carácter cuantitativo para poder contrastar las deducciones aquí establecidas y, con ello, poder obtener resultados generalizables. Ahora bien, la investigadora, consciente de esta

limitación, se encuentra desarrollando un estudio empírico cuantitativo basado en el cuestionario online autoadministrado como técnica de investigación cuantitativa, cuyo proceso de elaboración y contenido se recoge en el anexo I de esta investigación.

Por otro lado, a pesar del gran volumen de información obtenida, no se pueden generalizar estos resultados al resto de empresas del sector oleícola principalmente, por no haber tenido en cuenta a las sociedades cooperativas que conforman el 53% de la estructura sectorial. Por ello, otra futura línea de investigación que abre este trabajo es el posible desarrollo de un estudio comparativo de la dotación de *familiness* tanto en empresas familiares como en cooperativas que conforman el sector y su influencia en la estrategia de internacionalización empresarial.

Además, en relación al resultado de investigación obtenido a partir de este trabajo que concluye que la influencia de la dotación de *familiness* en su estrategia de internacionalización está relacionada con el mercado en el que opera la empresa, graneles y envasados, cada uno con sus peculiaridades. Por ello, futuras líneas de investigación podrían dirigirse a replicar este estudio en cada uno de los mercados considerados para analizar si los resultados sobre esta influencia difieren de un mercado a otro.

La propuesta de composición y medición de *familiness* a la que ha llegado este trabajo debe servir para cualquier empresa familiar, por lo que sería una posible línea de investigación futura replicar este estudio en países culturalmente distintos a España para corroborar los resultados obtenidos, donde puede haber conceptos de la unidad familia y de la unidad empresa familiar culturalmente distintos a los aquí estudiados.

Para concluir, futuras investigaciones deberían dirigirse a realizar este estudio en el sector oleícola de otros países como Italia, Portugal y Grecia, principales países productores, por las posibles diferencias culturales y el peso relativo del sector en cada uno de ellos.

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Internationalization strategies can constitute a fundamental pillar for growth (Prashantham, 2005) and survival (Prangier and Verdier, 2011) for companies that develop them since in today's changing global competitive environment many firms have found in internationalization a means to uphold or even improve their market position (Claver et al., 2008), reduce risks (Nieto y Fernández, 2006; Durán et al., 2005), gain knowledge and access to valuable learning (Zahra et al., 2000) and improve their financial performance (Lu and Beamish, 2001), bearing in mind however that, in the majority of cases, internationalization may be a slow and gradual process (Johanson and Vahlne, 1990,1977; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975).

The study of this strategy acquires great importance in family-owned firms, not only because of the socioeconomic relevance of the latter in the economy of different countries but also because it is the most widespread business structure internationally (García et al., 2007), with a set of specific peculiarities that differ from those of other companies (Bigné, 1999) and which are the result of the overlapping of three different systems: family, ownership and business (Ibrahim and Ellis, 1994; Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997; Donckels and Lambrecht, 1999; Vallejo, 2003). Furthermore, the growth and survival mentioned above take on an even greater importance in the case of family firms as they strive to preserve their continuity once they are handed over the next family generation.

Nevertheless, the literature has traditionally removed family factors from the development of strategic models of family firms, which instead have been subjected to traditional models that have led to inadequate performance as a result of failing to include the main systemic influences that have an impact on this type of firms (Habbershon et al., 2003). These influences provide evidence of the lack of a unified and standardized concept for defining a family firm, since the latter group can be quite heterogeneous. In turn, family firms have a unique pack of resources ('familiness') that sets them apart from one another and which can act as both a facilitating and limiting factor on competitive advantage.

In this sense, when the individual system is considered in addition to the company and family systems, we arrive at a relatively new concept known as 'familiness' that is arousing much interest in the field of research on different aspects surrounding family firms. This concept is related exclusively to research in connection with this type of firms (Pearson et al., 2008), since the presence or absence thereof in family firms can have an influence on their internationalization strategy.

The literature uses the term interchangeably with the terms ‘family involvement’ (Farrington et al., 2011) and ‘family effect’ (Dyer, 2006; Brines et al., 2013). This fact is revealed in studies that focus on the impact or implication of family on business results (Astrachan et al., 2002; Dyer, 2006) and in several works that address the relationship between ‘familiness’ and business development, by empirically applying the F-PEC scale (Rutherford et al., 2008) that captures different types of family involvement (Astrachan et al., 2002) through a number of variables such as ‘power’, which become materialized in the power, control and governance of family-owned firms; ‘experience’, which represents the knowledge and experience acquired through generational handovers (measured through the number of family members involved in the firm, dedication of family members to the firm as well as the family generation that is currently active in the firm); and lastly, ‘culture’ which tries to capture the overlapping family and company values in addition to the degree of commitment to the family firm.

The lack of unanimity in the selection and measurement of behavioral variables in family firms – which is a result of family involvement – when analyzing the influence on its strategic orientation leads to the first objective of this research, which seeks to advance in the knowledge of the composition and measurement of ‘familiness’ from the perspective of Social Capital. Therefore, in the first place and catering to the perspective of Open Systems, this work has selected the family firm as the unit of analysis and underlines its on-going contact with the surrounding environment (Pieper and Klein, 2007; Rautianien et al., 2012) which generates the interrelationships with different groups. Among these, stakeholder groups acquire special relevance, as they are groups with which family members and family businesses maintain relationships and connections that will influence the creation of Social Capital, the configurator of ‘familiness’.

This way and based on the different definitions of ‘familiness’ available in the literature (Habbershon and Williams, 1999; Chrisman et al., 2003; Habbershon et al., 2003), this work starts off of the literature that was prepared by Habbershon and Williams (1999), who conceptualize it as ‘a unique bundle of resources and capabilities that a particular firm has due to the interactions among three systems: family, business and individuals’.

However, the manner in which a family firm’s each and every resource and capability that would make up its ‘familiness’ could be analyzed and determined is a complex task. This work focuses only on one type of Capital, Social Capital, defined by Nahapiet and Ghoshal (1998) as “*the sum of the current and potential resources embedded within,*

available through and deriving from the network of relationships of an individual or social unit”.

Thus, a proposal for assessing the composition and measuring of said ‘familiness’ is established from the perspective of Social Capital and Open Systems in order to be able to bridge the research gap in relation to the mystery surrounding the concept of ‘familiness’ (Pearson et al., 2008), beginning with the addition of the constructs that are described next.

First, Family Capital, which is the intangible result of the interactions among individuals and family members and one that is developed in the ‘family’ unit and owned by the family firm; second, the Emotional Social Capital of the family firm, derived from the relationships among family members who work for the company, as well as the relationships of the latter with their non-family employees; and lastly, the Family Firm’s Bridging Social Capital, which is the result of the family members’ and firm’s connections and the different players that make up its surrounding environment, mainly stakeholders.

Family Capital is considered an element of ‘familiness’ since the basic characteristic that sets family firms apart is the influence that family relationships have on the firm, insofar as the organization is governed, structured, managed and handed over to the next generation (Hoffman et al., 2006).

Furthermore, these relationships among family members are characterized by their continuity, the creation of greater levels of interdependence, trust (based on shared rules and values), principles of reciprocity (obligations) and exchange among family members (Arrégle et al., 2007). All of this makes it possible for a family member to benefit from the available information and the influence and solidarity contributed by other members of the family.

Family Capital resides in and is constrained to the family, but the Family Firm moves on to acquire it. It is in this manner that the second component – the Family Firm’s Emotional Social Capital – comes into play. The latter is developed in the heart of the firm and as a result, it is a type of capital that is steered internally and which enables the formation of dense networks within the group represented by the Family Firm (Sharma, 2008).

In addition and complementary to the above, family firms are considered as Open Systems that are characterized by their connections with their surrounding entities, generating the Family Firm’s Bridging Social Capital that focuses on external ties or connections.

These building blocks, Family Capital, Emotional Social Capital and the Family Firm's Bridging Social Capital determine the firm's 'familiness'.

Thus, once the theoretical proposal concerning the composition of 'familiness' has been made, we can begin the empirical study of the target population, followed by an analysis of its influence on the firm's internationalization strategy. Specifically, we will drill down into the relationships that exist between 'familiness' and the firm's motivations for developing said strategy, as well as between 'familiness' and the commitment that firms acquire when engaging in international activities.

In order to meet the research objectives that have been set out in this work, the first chapter contemplates a review of the existing literature on family firms and 'familiness', and highlights studies that have conceptualized this type of firms as well as those that have provided definitions for 'familiness', while also approaching its composition and method of measurement. Likewise, we have analyzed a number of research works that have taken into account the different constructs established herein: Family Capital, Family Firm's Emotional Social Capital and Family Firm's Bridging Social Capital.

The second chapter focuses on the review of the theoretical framework of the firm's internationalization strategy, its main theories, paradigms and approaches, from which the most relevant business motivations for developing said strategy and for deploying higher or lower levels of commitment by the firm to international activities were extracted. This commitment is measured by export propensity and intensity, geographical scope of internationalization and the chosen entry mode to overseas markets.

The third chapter addresses the family firm's internationalization strategy and highlights those studies that focused on 'familiness'-related factors or elements that affect its decision-making process in the international scope. In addition, our study has drilled down into the research works that have studied the influence – not only of the '*familiness*' constructs, but also its components' – in the development of the family firm's internationalization strategy. Emphasis has been placed on the reasons argued by the different studies that encourage family firms to implement international strategies and analyze their different levels of commitment in international activities.

The fourth chapter describes the development of the empirical study used in this work, which was based on a qualitative research strategy. The selection of detailed interviews as a research technique has been justified as a way to reach the goals proposed in this work. Next, the focus was placed on the different stages of the empirical study, first with the selection of the sample that is the object of this study and the design of the questions that were asked during the interviews, based on the type of firm and

interviewee profile, among other aspects. Furthermore, since the target population of this study belongs to the olive oil sector, a section of this chapter focused on providing justification for its selection by means of a brief sector analysis.

Chapter five compiles the main results of the research. Lastly, chapter six underlines the most relevant conclusions from the research as well as its practical implications, bearing in mind its main limitations and future lines of research that will open up based on the results obtained in this work.

Once the latest advances on the issue that is the object of this study have been exposed along with the structure of this project, a description is provided on how this work has approached the composition and measurement of 'familiness'. Three determining constructs have been produced from the review of the existing literature on '*familiness*' and from the perspective of Social Capital and Open Systems: Family Capital, Emotional Social Capital and Bridging Social Capital, which correspond to the structural, cognitive and relational dimension of Social Capital made reference to by Pearson et al. (2008).

The first conclusion that can be drawn from this work is that Family Capital determines the structure of family firms, which has different levels within the heterogeneous group that can exist in the said firms. The family unit is established as an institution that comprises a culture that differs from one company to the next, and even among different cultural environments, which is a demonstration of how ties and connections among family members can create a sense of belonging that provides meaning through internal processes of self-confirmation.

This sense of belonging is marked by the sharing of a common family history, which is normally marked by existing ties with the sector, one's homeland, the firm, the values of shared efforts, work, commitment, interests among individuals, etc., that were embraced, resulting in the shaping of a way of life that generates an emotional tie that characterizes the family identity, which in turn provides structure to the firm that was started by the family.

In addition, this family identity also becomes materialized via the achievement of family objectives through the development and execution of the firm's activities. While it is true that every family firm would agree that, as such, their goal is to seek profitability from the business, they are not willing to sacrifice the family aspect and would instead warrant the continuity of the firm by satisfying the needs of the family first.

In order for this to happen, the strong emotional links that configured their sense of identity are an incentive for family members to act as stewards. This altruism becomes

materialized through greater levels of dedication by its members to the firm and the belief that they have a shared family responsibility whose end purpose is ensuring the success of the business (Cabrera-Suárez et al., 2001) - a fact that has been evidenced in this research work – where family executives and those external to the family agree to underline the family members' full dedication to the company in terms of time and resources. The family members' full dedication to the firm, even when they do not participate in the ownership and management, is a clear example of how this altruism configures this Family Capital, which confirms the structure of the family firm proposed in this work and extracted from the review of the literature.

However, the results obtained from the empirical study have demonstrated that there are certain levels of family identity and reciprocal altruism that cannot be compiled only through quantitative variables such as ownership and management of family-owned firms.

Therefore, it has been confirmed that Family Capital is a construct that consists of identity and altruism, the family firm's structural dimension of 'familiness'.

It must be highlighted here that the analysis of the feedback obtained during the interviews has produced other dimensions that had not been taken into account prior to the review of the literature, such as the size of the family and the planning of the generational handover. From the analysis of the feedback it can be extracted that family size has as decisive influence on Family Capital, as interviewees agree that communication among family members is less fluid in the case of large families, which results in frequent conflicts that can affect the structure of the family firm.

Besides the aforementioned variables, the lack of planning for generational handover can lead to the breakup or even disappearance of the family firm, particularly in the transition from the 2nd to the 3rd generation. Here, certain different identities other than those which had been originally established may be created, resulting in the modification of the Family Capital that was initially established by the founders and the creation of a new one from parents to children in a new firm, in contrast to other firms whose handover process has been planned and successful. Therefore, one of the contributions of this work is considering family size and generational handover planning as dimensions that configure Family Capital.

Nevertheless, it is evident that family firms normally include employees that are external to the family who begin to work at a firm with a structure that was determined by the aforementioned Family Capital and which the company acquires in order to generate

social cohesion among all of the members of the family firm. Said cohesion and unity brings sense to the firm by configuring the cognitive dimension of its Social Capital.

In this sense, family members who jointly establish the firm's mission must share it with the rest of the employees and be able to instill excitement in them and a desire to fulfill said mission. In order for this to happen, the interactions among company employees, family members and non-family members must generate unity that translates into the acceptance of joint responsibility and shared goals in order to effectively and efficiently develop different business strategies such as internationalization.

And, it is clear that differences exist in the extent of this alignment of objectives within the group of family firms, which is marked by the type of communication, employee motivation practices, degree of trust among company members and, in all, the level of commitment of all of its members to the firm's long-term growth and survival. These non-family employees also bring "meaning" to the family firm they feel *de facto* owners of, by having the Family Firm's Emotional Social Capital, which is extracted from the literature review and later confirmed by the empirical study of this work, configure the shared objective dimension. Likewise, the long-term focus has been considered as an element that integrates said Capital.

In relation to this type of orientation, growth and survival are two of its manifestations; however, this research confirms they are not the only ones. Hence, family firms are characterized by their *patient capital*, that is, by their ability to make investments in tangible capital, human capital, social and organizational capital, R&D&i activities, among others, even when they know that the returns from such investments will not materialize in the short term. Furthermore, the capitalization of the benefits and the contribution of *survival capital* also determine this long-term structure of family firms. Nonetheless, this type of investment has been mentioned by the majority of interviewees as falling under the altruism dimension, which has been already considered.

Therefore, based on the literature review, the alignment of the objectives and the long-term focus have been confirmed as elements that configure the Family Firm's Emotional Social Capital, which will consist of different levels depending on the company or firm being studied.

Likewise, it has been confirmed that said Emotional Social Capital is decisive when creating a family firm's idiosyncratic resources and capabilities, which therefore configures the firm's 'familiness'.

Nevertheless, from the empirical study conducted in this research it can be concluded that other variables exist which must be borne in mind when configuring a Family Firm's

Emotional Social Capital, namely, employee seniority, which allows them to create the sense of *de facto* ownership made reference to earlier that influences their fate. We must also consider the size of the organization and its management style as decisive elements in the communication and socialization process with the employees, by taking into account their ‘personalities’, boosting their skills and allowing them to feel as an important part of the firm.

This Emotional Social Capital and the consideration of family firms as Open Systems justify the interaction of its members with other players beyond the immediate population, generating ties that facilitate the achievement of the objectives. Said ties, interactions, relationships and links act as a “bridge” between the firm and other resources.

The stakeholders that have been considered to be most relevant include clients, suppliers and competitors, producers of complementary goods and public administration bodies and entities.

As a result, when the firm has an interest in achieving excellence in quality and seeks to continuously improve its products and/or processes or seek client satisfaction and achieve maximum adaptation to his requirements and needs, while projecting a good product and company image in its sphere of operations, it is said that the firm is focused on the market, as it attempts to offer superior value to the client and also achieve higher levels of business performance.

This research work concludes that family firms show different degrees of market orientation based on the emphasis they place on each of the aspects made reference to earlier. However, in the case of the firms that were analyzed, it can be observed that said emphasis could be influenced by the market in which the firm operates, which are mainly bulk and bottled olive oil. Therefore, family firms possess an intangible asset that enables the development of capabilities from inside out, that is, transforming the traditional culture that focused inward into one that projects outward while fostering “organizational learning”.

In addition, in the case of traditional sectors such as the one selected in our study (olive oil) where the supply of raw materials is essential, the relationships with olive suppliers (olive growers) acquire special relevance. Here, we must highlight how market focus is essential when establishing and maintaining these relationships. Family firms that produce quantities of olive oil that are lower than what they sell need to source raw materials from outside the company in order to be able to satisfy their market needs,

These relationships become key when trying to achieve the required levels of quality excellence and differentiation in order to satisfy their clients.

This way, while some executives describe the relationships with their suppliers as stable and based on trust, others indicate that, due to the lack of training of growers when applying measures aimed at obtaining top-quality products, the relationships have deteriorated to the point where they “have had to convince” the rest of the family members to invest in their own hectares of olive trees in order to manage and control raw materials. In the first case, the firm’s reputation leads suppliers to select these companies freely in order to sell olives there; and, in the second case, the firm does not wish to see said reputation damaged as a result of not being able to control the quality of raw materials as much as possible, therefore opting for upstream integration instead.

The firm’s market orientation determines the relationships with its clients and suppliers. However, there are relationships and ties with other external agents, which, through the access to training courses and information, represent intangible assets for companies.

It is clear that family firms have the ability to harvest and strengthen long-term relationships based on commitment, good faith and trust (Cabrera y Olivares, 2012), to the point where the broader these connections are the greater the probability that family firms will be able to internationalize their operations (Graves y Thomas, 2004).

The relationships of family firms with their competitors, so long as they are not direct, and with complimentary agri-food products companies – olive oil in this case – are correct and enriching, to the point where these become increasingly strong and frequent and even allow increasing the degree of internationalization of the firm once it has began to develop this strategy.

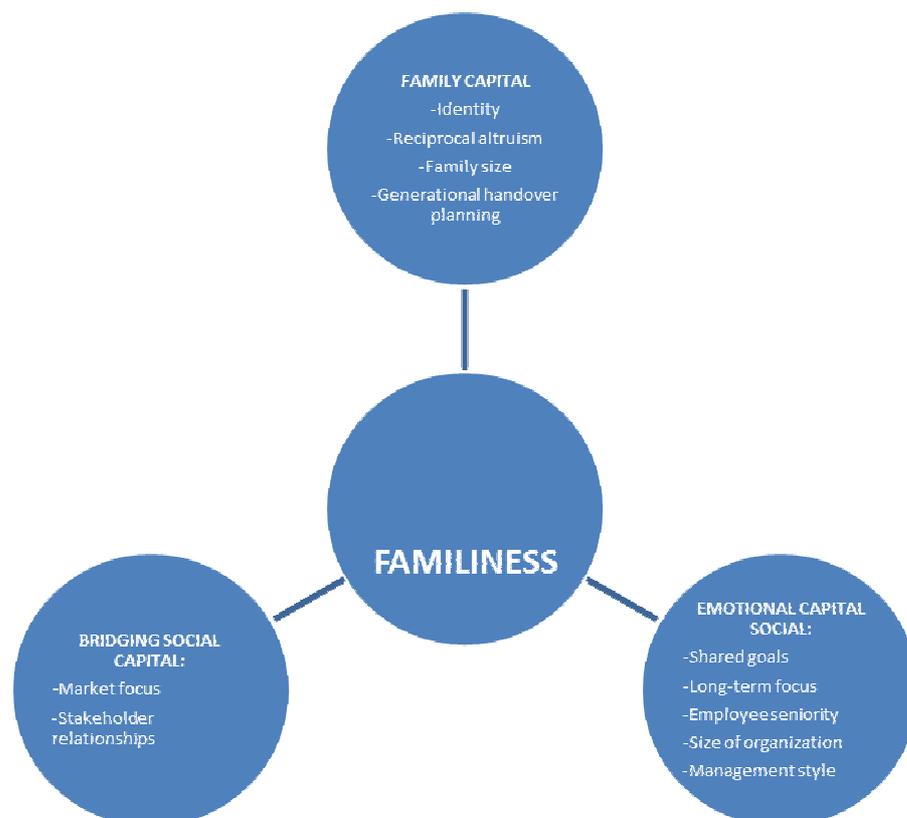
On the other hand, when companies grow and develop with the passage from one generation to the next, the family owning them becomes more visible in the community, as they attempt to overcome the institutional pressures in order to achieve a socially and benevolent behavior. This institutional response promotes survival, which is the fundamental goal of family firms (Le Breton-Miller and Miller, 2013). Said goals are founded on the external validation the company receives from clients, suppliers, competitors and the different administrations and public bodies, which thus legitimate their actions. In fact, family firms are proud of these external validations, since they strengthen the company’s image, reputation and, in all, bestow upon them an added intangible asset that is valued by the market.

In addition to the above relationships, we must highlight here a relevant element of this Bridging Social Capital: the family's relationships with external agents. From our study, these relationships revealed that this Bridging Social Capital has notably influenced the generation of intangible assets for family firms. This is specifically so when re-launching companies through collaborative agreements or even setting up companies whose ownership rests in the hands of several families.

In all, it has been confirmed that market focus and relationships with different stakeholder groups configure the Family Firm's Social Capital, which is considered as the Social Capital's relational dimension that in turn integrates the family firm's 'familiness'.

Thus, it is evident that Family Capital, Emotional Social Capital and Bridging Social Capital are elements that configure 'familiness' at family firms, the composition of which, as a result of the integration of the aforementioned dimensions with those obtained in the empirical study, are reflected in Table I.1.

Gráfico .I.1. Proposal for the composition of 'familiness' from the perspective of Social Capital and Open Systems.



Source: author's compilation.

Based on this composition, ‘familiness’, at the firms that were included in this study, was analyzed according to the presence or absence of the dimensions and the capital that is established as configurators of said ‘familiness’. These are captured in Table I.1. The different degrees of ‘familiness’ of the companies that were analyzed are also indicated.

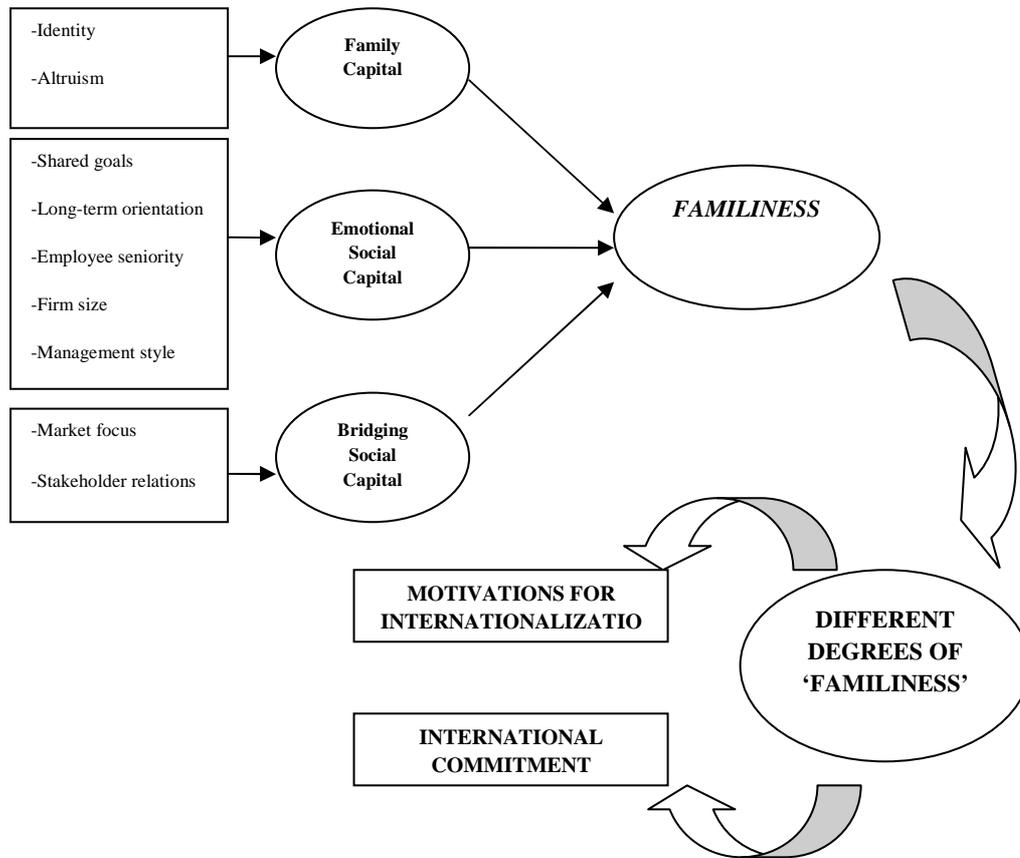
Tabla I.1. Composition and measurement of ‘familines’ from the perspective of Social Capital and Open Systems at Family Firms.

<i>‘FAMILINESS’</i>	
Identity	<i>FAMILY CAPITAL</i>
Altruism	
Family size	
Generational handover planning	
Shared goals	<i>EMOTIONAL SOCIAL CAPITAL</i>
Long-term focus	
Employee seniority	
Firm size	
Management style	
Market focus	<i>BRIDGING SOCIAL CAPITAL</i>
Stakeholder relationships	

Source: author’s compilation.

Once ‘familiness’ has been configured, its level of influence on the firm’s internationalization strategy was analyzed, specifically in terms of the motivations that drive firms to embark on internationalization initiatives and the commitment they acquire before international markets, as shown in Chart I.2.

Gráfico I.2. Influence of ‘familiness’ on business internationalization strategies.



Source: author's compilation.

One of the main results showed how the level of ‘familiness’ influences the export propensity of family firms, since only those with higher and average levels of *familiness* construct have deployed internationalization strategies. Therefore, with respect to the influence of ‘familiness’ on the motivations that drive family firms to internationalize, it was concluded that this influence indeed exists.

As a result, executives from family firms with higher and average levels of ‘familiness’ point to a number of reasons when going international. First of all, they highlight saturation of domestic markets, where olive oil is a mature product, as their main motivation for internationalization. In other international markets this product is currently going through a growth phase, which allows firms to profit from the projects they embark in. Therefore, these arguments justify the selection of the Internal Lifecycle Theory of Products described in the second chapter as the theory that can explain the internationalization of family firms.

Some family firm executives add to these reasons the need to diversify the client base and markets in order to mitigate the risk that is associated with single-market concentration, as a way to strengthen the company. They consider this motivation to become international as the reason why they have suffered the global crisis with a different intensity when compared to other firms, including family ones, which have actually disappeared.

In addition, some family firm executives with higher levels of ‘familiness’ – particularly those focusing on high-end segments – highlight product differentiation as the fundamental reason for internationalization, since foreign markets are much more receptive to this type of products. This degree of product differentiation stems from the family’s interest and the family firm’s interest for quality and continuous improvement or, in all, for the status of continuous dynamics of these products.

On this aspect, other executives from these companies underline the component of illusion, the source of personal and family pride that the internationalization of the firm represents to the family and its members.

Furthermore, it is worth highlighting that said high-end segment is a brand-driven segment where family firms that have higher levels of ‘familiness’ are proud to position their name and/or brand (as a result of the efforts, work, family perseverance, tradition, know-how, cumulative experience passed on from one generation to the next, etc.) anywhere in the world. The family firm identifies itself fully with the product, which is not olive oil alone, a product onto which personal and family values and attributes are projected and to which the consumer subsequently grants an inspirational value.

In all, the goal is to internationalize because the product is different, a differentiation that confers the family firm ownership advantages which, together with the receptiveness of foreign markets (i.e., localization advantages) are forged into a source of competitive advantages that can be exploited abroad. Possessing this type of advantages could constitute the basis that would allow firms with high levels of ‘familiness’ to be the only ones that are considering committing more resources and internalizing advantages through Direct Foreign Investment, something that will be discussed in more detail further on. This justifies the selection of Dunning’s Eclectic Paradigm, among others.

Similarly, some of these family firm executives with higher levels of ‘familiness’ resort to previous international personal experience, motivations, personal challenges (a taste for travel, learning and practicing languages, exploring different cultures, etc.), and cosmopolitanism that allows them to keep an open business mindset as an engine that drives internationalization decisions with the goal of creating a born global firm.

Nevertheless, this internationalization process, in some companies that have higher levels of ‘familiness’, has been planned through counseling and financial aid promoted by foreign trade public institutions and bodies. As a result, some firms have followed a model of gradual internationalization. The first step entailed selecting countries that are near to Spain (geographically and culturally) and that have great potential. Secondly, increase the level of commitment with foreign markets by attending tradeshows (which are seen by the companies analyzed in this study as highly active epicenters for relationships, connections and business) where they can come into contact with clients from other countries, learn about new client needs and about the markets to which the latter are adapting. This process allows firms to acquire sufficient international experience to approach more distant markets (therefore confirming Uppsala’s Model).

However, even within this group, cooperation takes the form of a fundamental aspect when it comes to internationalization. As a result, some of these firms have resorted to cooperation in order to increase international sales and to ease the scarcity of resources and capabilities, while gaining access to the resources and capabilities of already-internationalized partners. Through these agreements, companies seek to reach the international success that previously eluded them when working on their own.

In addition, the degree of internationalization of family firms with lower levels of ‘familiness’ is quite low, the main reasons being the scarcity of resources and the business capabilities that are required for developing the internationalization process.

Therefore, it can be seen how the level of ‘familiness’ at the firm impacts the reasons that lead it (or not) to embark in internationalization.

When analyzing the influence of ‘familiness’ in the firm’s international commitment, we can observe how the latter has focused – as mentioned earlier – on the exporting tendency and intensity (%), geographical scope and the means of entry to international markets.

As a result and with respect to the exporting tendency, we can conclude that the level of ‘familiness’ has an influence on the tendency of family firms to internationalize.

Even when the Iberian Balance Sheet Analysis System (SABI) revealed that some selected firms did not conduct overseas activities, the analysis of the speeches addressed to their executives yielded results that show how firms, although specific or one-off, have conducted operations with foreign markets. For this purpose, these have been considered to be non-internationalized. Said firms are those that have a lower level of ‘familiness’ and in which their executives point to the scarcity of resources and capabilities along with

the lack of public incentives for small-size companies as the reasons that prevent these companies from undertaking activities in international markets.

Nevertheless, those companies with higher levels of 'familiness' remark how they have always had the will to internationalize their activities from the initial years of their business activity and/or from the moment they had identified a business opportunity abroad, driven by the motivations made reference to earlier.

Furthermore, in order to study the export intensity of companies, information was pulled from their website and from the Iberian Balance Sheet Analysis System (SABI), which was then compared against the information from the interviews. Now, from the analysis of the feedback obtained during interviews with family executives from firms with different levels of 'familiness', certain differences are found in terms of export intensity. As a result, firms with lower levels of 'familiness' can be considered to be not internationalized and, therefore, have lower or no export intensity, whereas those with higher levels have a high export intensity, with international sales representing between 40% and 95% of the firm's total sales.

It is worth pointing here out how some family firms with high levels of 'familiness' have resorted to cooperation agreements as a way to gain access to resources and capabilities of partners in order to achieve higher levels of export intensity, since individually said intensity did not translate into more than 10% of total sales. However, firms with low 'familiness' that were aware of the importance of collaboration to overcome their weaknesses and embark in internationalization initiatives have been unable to close said agreements.

Secondly, we must also differentiate the market (bulk and bottled, olive oil, and within the latter, 'top-of-the-line' olive oil) in which the company operates and drill deep into the characteristics of each in order to present this additional result of the research. As a result, firms with higher levels of 'familiness' are able to bet on differentiation and shift their international sales efforts from the bulk olive oil market to the bottled olive oil market, resulting in improvements in market focus and enhanced commitment with international markets.

Thirdly, when analyzing the relationship between the firm's 'familiness' and the geographical scope of its internationalization strategy, we can see how firms with lower levels of 'familiness' focus their internationalization strategy on one country only and within the European Union, due to the geographical and cultural proximity and the existence in those markets of less regulatory and physical barriers, which contrasts the barriers that must be overcome when penetrating more distant overseas markets.

Conversely, when the firm's level of 'familiness' is high, the geographical scope of business internationalization broadens both in terms of countries and geographical areas. As a result, these firms conduct their international operations in three or more different geographical areas, the areas being continents and including mainly Europe, the Americas and Asia.

From the analysis of the feedback obtained from the interviews we can conclude that a consensus exists on confirming the United States as that the best foreign market for the firm's products, – regardless of bulk or bottled olive oil – a country that has clearly manifested its decisive interest in product excellence and quality and that welcomes our olive oil and one where the price variable does not have an influence on the buying decision. We should also add that, in the last years, the United States has increased its imports of Spanish bulk olive oil. In this sense, the importance of the market comprised by EU countries must also be highlighted, either because they concentrate the main producer and consumer countries or because the client values the quality and differentiation of the product, as in the case of ecological products.

Certain discrepancies exist with respect to the importance of the Asian market in the companies that were analyzed. Even when the majority of firms with higher levels of 'familiness' underline the importance of the Japanese market, there is disagreement with regard to the Chinese market, a market that some family executives consider to lack future potential since the firm's products are not valued by these consumers and the price variable does, in this case, play a key role in the buying decision.

Lastly, we must highlight the relevance of certain countries that are "far away" in cultural and geographical terms, where the culture surrounding olive oil is progressively penetrating these markets and experiencing a significant growth in consumption. Moreover, consumers in this case are willing to pay for the differentiation that this product offers. These include the Arab Countries or South Africa, or even countries immersed in armed conflicts such as Iraq, and represent emerging destinations for firms with higher levels of 'familiness' that remark how in order to gain access to these countries they must have specific resources available.

Lastly, the following conclusions can be drawn in relation to the entry modes used to gain access to international markets as the last variable that configures the commitment with internationalization. Studies that were conducted prior to this research (Fuentes et al., 2015) have manifested how olive oil companies in general, both family-owned and not, rarely used direct foreign investment as a means for gaining access to international markets. These results have been confirmed by this research.

In fact, this work concludes that the entry mode used to gain access to international markets selected by family firms that are part of this study consists of individual and/or joint exporting. However, there are qualitative differences in the use of this method based on the firm's level of 'familiness'.

Firms with lower levels of 'familiness' take the path of indirect export either because the end client arrives at their facilities to re-supply – normally olive oil in bulk – or because they conduct sales with brokers or agents who are in charge of closing the final sales, with the resulting loss of information and control over the fate of the final product.

Family firms with higher levels of 'familiness' combine all types of direct export, individually and direct jointly. They engage in direct export activities whose end clients include importers and distributors, supermarket chains, etc. Executives from these companies point to the stable character and seamless communication they maintain with them in addition to a high level of trust as the characteristics of their commercial relationships, particularly in the bottled olive oil market and, within it, in top-of-the-line olive oil sector.

As regards FDI, none of the firms analyzed engages in this mode of entry to international markets as indicated previously. However, there are important differences that have been identified based on the feedback obtained during the interviews. As a result, firms with lower levels of 'familiness' do not even contemplate this option when discussing internationalization. However, firms with higher levels of 'familiness' share an interest to develop Foreign Direct Investment within a maximum period of two years through the acquisition of a local company via a 50% Joint Venture with a foreign company located in the target market or through a local sales office.

Furthermore, executives from these companies agree with the fact that the destination markets receiving this investment are markets with which they work frequently and are therefore consolidated. They require greater proximity to clients, particularly because their buying decision is influenced by the local or domestic origin of the product (which would be provided for through this type of investment). This could boost sales in international markets or even drive the growth of the company.

Nevertheless, this group of family firms with higher levels of 'familiness' also includes firms that have discarded this option after considering it, as it brought about more inconveniences and costs associated with the transfer of control of activities abroad and the possible opportunistic behavior of partners than benefits deriving from the proximity to market.

Therefore, it has been concluded that firms with higher levels of ‘familiness’ are the only ones that at least have considered other different means of export for penetrating international markets, such as FDI, along with the greatest levels to commit associated resources.

All of these arguments allow us to draw upon the conclusion that the level of ‘familiness’ at the firm has an influence on its international commitment.

The practical implications of the results obtained in this research address mainly the members of family firms in general, and its executives in particular, as they are being provided with data in connection with Organizational Social Capital (OSC) variables that can confer competitive advantages to them when developing internationalization strategies.

This way, given the scarcity of company resources (particularly in the case of small-size companies with respect to competitors) the revelation that OSC can gain them access to sustained competitive advantages can transform the decision of “promote, develop and nurture” this type of capital into a much more credible decision when developing an internationalization strategy and committing resources to international activities.

However, these results also must reactivate the conduct of public administrations and bodies and steer them toward a proactive attitude before the sector in matters pertaining to fraud and incentives, but also in order to realize and promote inter-company collaboration agreements such as the creation of Groups of Producers, Export Consortiums or Enterprises of General Economic Interest and activities that can generate Social Capital, a configurator of ‘familiness’.

Once the general conclusions and main practical implications have been brought forward, we cannot ignore the limitations of this work as well as the future lines of research that may result therefrom.

One of the main limitations of this research work is associated with the selection of just one type of capital in the construction of the latent variable or construct, versus preparing a composite of each and every one of the elements that are taken into account in the definition provided by Habbershon and Williams (1999). This means that future lines of research should focus on the addition of other resources when assessing the composition of ‘familiness’, in view of replicating the relationships established herein, in particular, financial capital.

Another limitation is underpinned by the use of qualitative methodologies for conducting this research. Despite the large volume of information obtained, these results cannot be generalized across the board to other firms that belong mainly to the olive oil

sector, since the latter consists of 53% of worker cooperatives with industrial olive oil mills under different legal forms representing the remaining 47%. Therefore, another future line of this research must be developed on the study of 'familiness' and the differences between family firms and worker cooperatives that make up the sector.

Furthermore, only a small sample was selected that could provide a diverse set of real-case scenarios that would allow building a theory for a concept that is as relevant for family firms as 'familiness'. Therefore, conducting an empirical quantitative study would be of interest in order to be able to crosscheck these results and, therefore, be able to obtain results that can be applied across the board. However, the researcher is aware of this limitation and is currently conducting a quantitative empirical study based on a self-managed online questionnaire as a quantitative research technique.

In turn, the influence of 'familiness' on internationalization strategies depends on the market in which firms operate (bulk or bottled olive oil). This is one of the results obtained from this research work. This way, future lines of research could focus on replicating this study in each of the markets considered in view of analyzing whether the results in connection with this influence differ from one market to the next.

Likewise, the proposal for the composition and measurement of 'familiness' produced by this research should work for any family firm, which means a possible future line of research could entail replicating this study in countries that are culturally different than Spain that have cultural concepts other than family unit and family firm unit, with the purpose of confirming the results.

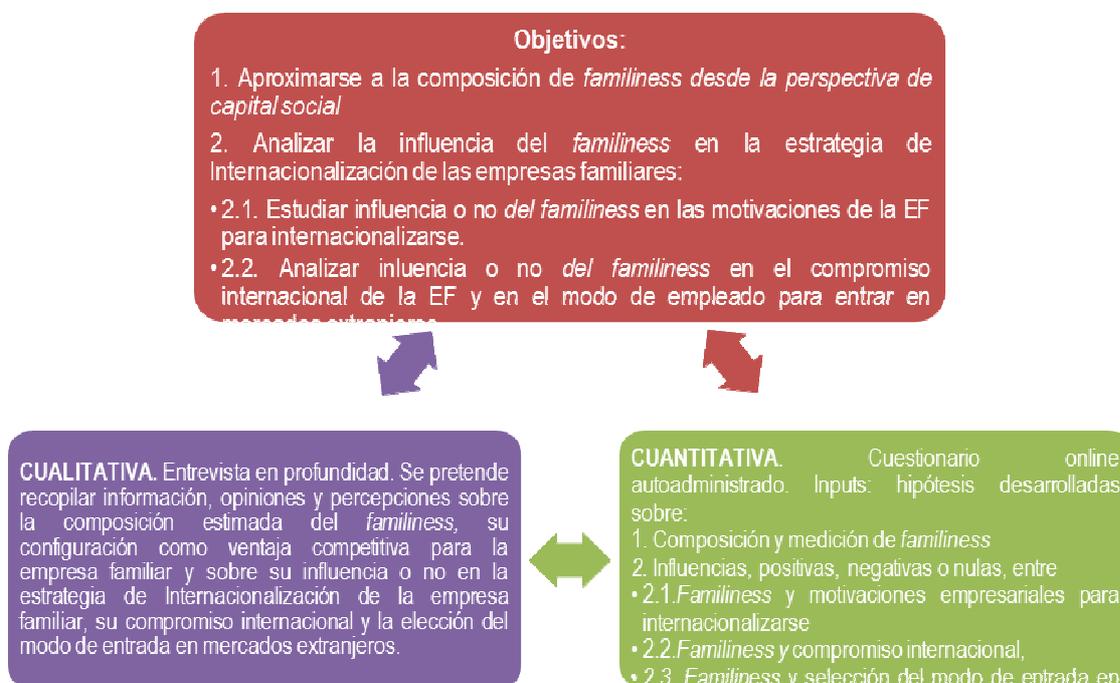
Lastly, future research should focus on conducting this study in the olive oil sector of other countries such as Italy, Portugal and Greece, which are the main oil-producing countries, given the possible cultural differences and the relative weight of the olive oil sector in each.

ANEXO I. DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA INFLUENCIA DE FAMILINESS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL SECTOR OLEÍCOLA.

Como se ha expuesto anteriormente, una de las limitaciones, que presenta este trabajo de investigación, está asociada al empleo de la metodología cualitativa y la dificultad de generalizar los resultados obtenidos en el mismo. Por ello, se está avanzando en el desarrollo de un estudio cuantitativo con la pretensión de llevar a cabo una triangulación metodológica, al combinar la metodología cualitativa y cuantitativa.

De este modo, Arias (2000) define la triangulación metodológica como dos o más estrategias de investigación diferentes en el estudio de una misma unidad empírica o varias. Este autor destaca como condición imprescindible para hablar de triangulación metodológica la existencia de importantes diferencias entre las herramientas metodológicas utilizadas que, a la vez, son complementarias dentro del trabajo que se desarrolla. Este trabajo continúa desarrollándose para conseguir una triangulación cualitativa-cuantitativa (véase figura A.1.) configurando una estrategia de investigación mixta, al considerar necesario aplicar herramientas procedentes de ambas tradiciones de investigación, cualitativa y cuantitativa, en el análisis de la composición de *familiness* y en su medición, así como en su influencia o no de este constructo en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar y, en su caso, en los motivos que la llevan a internacionalizarse, y el compromiso asumido por la empresa en actividades internacionales.

Figura.A.1. Triangulación Metodológica.



Fuente: elaboración propia.

A través de las entrevistas en profundidad se ha confirmado el modelo propuesto de composición del *familiness*, según el marco teórico de este trabajo de investigación, al que se le han añadido otras dimensiones relevantes, confirmando las proposiciones establecidas en este trabajo y aportando más información para poder establecer una serie de hipótesis que configurarán el principal *input* de la metodología cuantitativa.

A continuación, a través del cuestionario online se recogerán datos, de forma clara y rigurosa, para contrastar dichas hipótesis, permitiendo, de este modo, mitigar los inconvenientes de la técnica cualitativa, sobre todo en términos de generalización de resultados, validez estadística y confiabilidad, que la han marginado como metodología científica de investigación empírica (Villarreal y Lanceta, 2010).

EL CUESTIONARIO ONLINE AUTOADMINISTRADO COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Se caracteriza porque permite registrar la información solicitada a los mismos sujetos de una forma menos profunda y más impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista, al igual que permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

Esta técnica, el cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas o ítemes, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación cuya administración constituye una primera clasificación de los mismos.

De este modo, destacan, por un lado, aquellos *administrados a grupos*, en la que el administrador del cuestionario se limita a presentarlo al grupo, a dar ciertas normas generales, a contestar a las preguntas o dudas que tengan los entrevistados sobre las instrucciones del mismo y, sobre todo, a crear una atmósfera de confianza que predisponga a completar dicho cuestionario y, por otro lado, destaca el cuestionario *autoadministrado*, bien por correo postal o electrónico bien online, en el que la relación entre administrador (puede coincidir o no con el entrevistador) y el encuestado se limita a una carta de presentación, en la que se indica el nombre de la investigación y sus objetivos, quiénes son los integrantes del equipo investigador y cuáles son los resultados esperados, solicitando que se cumplimente. A partir de este momento, el encuestado es el que decide dónde y cuándo rellena el cuestionario. Está claro que cuando el investigador cede la decisión de estas cuestiones a la persona a entrevistar pierde el control de las

condiciones en las que se recoge los datos y, además, es el propio encuestado el que realiza la supervisión del cuestionario.

Por otro lado, es necesario resaltar la clasificación de los cuestionarios en función del modo en que son contestados. Así, se encuentran dos tipos: aquellos de *respuesta directa* (en los que el sujeto cumplimenta el cuestionario de un modo personal) y de *respuesta indirecta* (en los que el encuestador va anotando las contestaciones verbales). Estos últimos son considerados, por muchos autores, como entrevistas estructuradas, por lo que, Hernández Sampieri et al. (2006) distinguen entre cuestionario “autoadministrado”, “por entrevista personal”, “por entrevista telefónica” y “autoadministrado por correo”.

Si, además, se considera el hecho de que Internet ha permitido el desarrollo de técnicas de investigación cuantitativa basadas en procedimientos, se llega a los denominados *cuestionarios autoadministrados online o en línea* que se distinguen, principalmente, en función del soporte que aloja el cuestionario. Este tipo de técnicas consiste en que a partir de un programa integrado, el encargado de la investigación construye su cuestionario y lo publica en un servidor dedicado a la administración de encuestas o cuestionarios en línea, siendo éste uno de los métodos más abiertos (Ganassali y Moscarola, 2004).

En dicho método, se adjunta a los sujetos de la investigación la dirección Web en la que se alberga el cuestionario y se les invita a que hagan clic en esa dirección para contestar el cuestionario, al que acceden mediante un link individualizado a cada uno de los participantes. Este método ha sido seleccionado por este trabajo de investigación, principalmente, porque el cuestionario autoadministrado online, al estar publicado en Web, permite un diseño individualizado, tal que el usuario visualice sólo aquellas cuestiones que afectan a su perfil, activando directamente filtros. De este modo, se elimina el efecto negativo que puede tener un cuestionario en papel (Díaz de Rada, 2000). Además, por ser una versión tecnológicamente más avanzada que los cuestionarios postales, se caracteriza por su versatilidad al permitir incluir imágenes fijas, móviles, saltos entre preguntas, instrucciones en ventanas flotantes, cuadros de listas, entre otros. Sin embargo, tanto los cuestionarios autoadministrados postales como online deben considerarse complementarios (Ilieva, Baron y Healey, 2002) y la selección de uno u otro debe estar centrada en su grado de efectividad.

Las investigaciones que han tratado de aproximar la efectividad de las encuestas online se han centrado en aspectos como, en primer lugar, la baja tasa de respuesta (Ganassali y Moscarola, 2004; Fenneteau, 2015), que, a menudo, no supera el 11% de media (Manfreda et al. 2008) sobre todo debido a la escasa familiaridad que los

encuestados tienen con las nuevas tecnologías y a su convicción de que no se respetan los compromisos de confidencialidad, de forma voluntaria o involuntaria. Ahora bien, cuando la población objeto de estudio es “profesional“, se espera que la tasa de respuesta sea mayor asociada a un fuerte interés intelectual (Ganassali y Moscarola, 2004).

Otro problema relacionado con el cuestionario online es poder alcanzar una muestra representativa con el envío de link por email, ya que conseguir listados de email, correctos y adecuados, de la población objeto de estudio suele ser caro, lo que aumenta el coste del método, además de que suelen asociarse al correo basura o spam (Vickroy, 2010). Sin embargo, la personalización del cuestionario podría conducir a una mejor construcción de relaciones y producir efectos más positivos sobre las tasas de respuesta (Anseel, Lievens, Schollaert y Choragwicka, 2010).

Esta técnica de investigación cuantitativa presenta otro inconveniente asociado a la incidencia de las respuestas extremas (Stanton, 1998; Shermis y Lombard, 1999; Dillman, 2000) ya que los encuestados a través de cuestionarios online tienden a proporcionar respuestas extremas con mayor frecuencia que empleando otros métodos como cuestionario en persona, por teléfono o de soporte papel (Vickroy, 2010).

Dicho autor también recoge una serie de ventajas del método. En primer lugar, en términos de validez, ésta es equivalente a otros cuestionarios como son los telefónicos o en papel (Vickroy, 2010). En segundo lugar, el empleo de Internet supone la eliminación de los instrumentos de medición impresos o de correo masivo con el consiguiente ahorro en costes derivados de su impresión, además de en tiempo al obtener los datos del cuestionario ya en formato electrónico (Cobanoglu et al. 2001) lo que permite cargarlos directamente en un software de análisis de datos generando, también, un ahorro de recursos derivado del proceso de introducción de datos (Illeva et al. 2002). Por último, destacar que algunos investigadores han concluido que las respuestas recogidas a través de cuestionarios online son más honestas que las recogidas por cuestionarios clásicos debido al mayor anonimato del encuestado (Comley, 2002; Sharp, 2002).

En definitiva, este tipo de instrumento va a permitir incrementar la validez externa del estudio empírico a través de la comprensión de la representatividad del modelo creado de la revisión de la literatura y de los resultados de investigación obtenidos en este trabajo del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas en profundidad (Hohenthal, 2007).

En definitiva y siguiendo a Hohenthal, (2007), este trabajo ha desarrollado un modelo en tres pasos para establecer una propuesta de composición y medición de *familiness* y

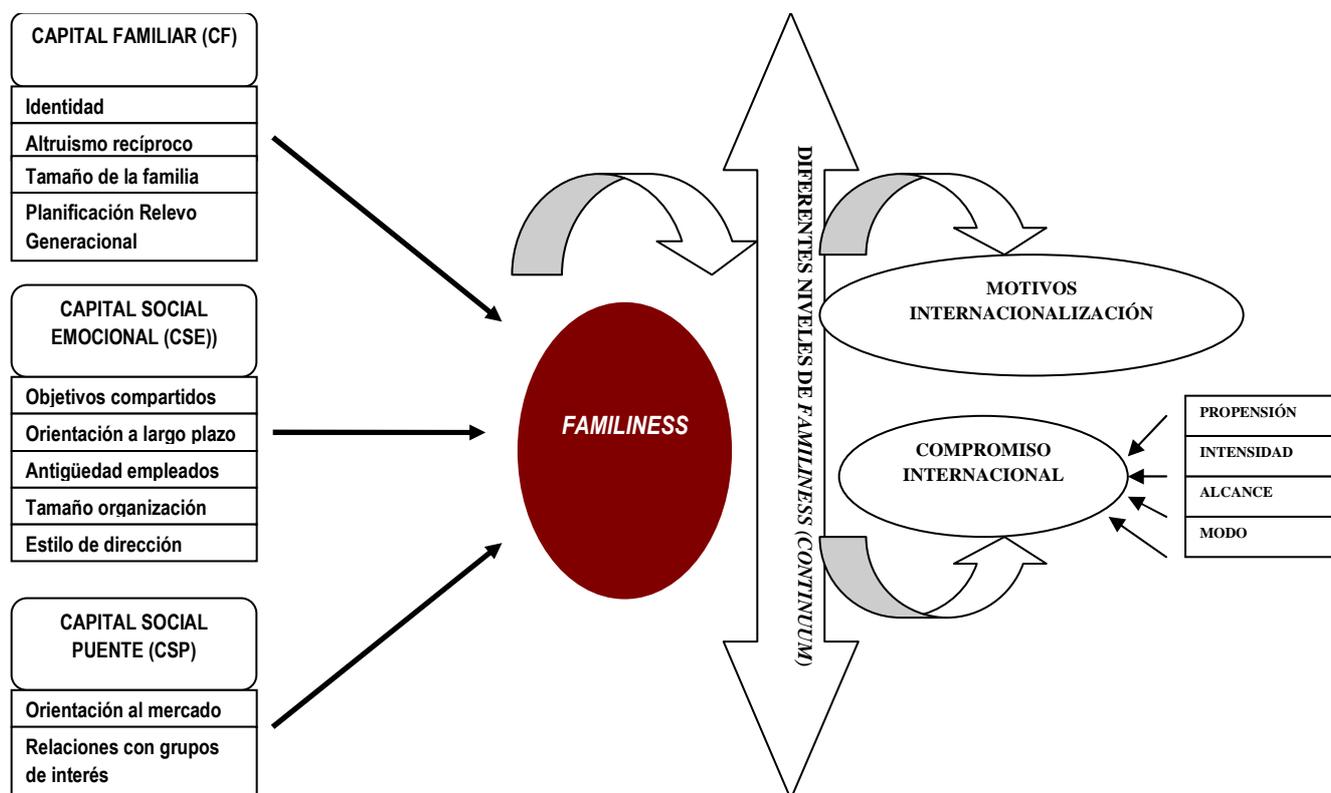
analizar la influencia que diferentes niveles de dotación de este constructor tienen sobre la estrategia de internacionalización empresarial.

En primer lugar, de la revisión de la literatura y de las entrevistas en profundidad se establece una propuesta de modelo estructural, para el cual se dibuja una ruta de constructos independientes, intermedios y dependientes. A continuación, se proponen indicadores y medidas procedentes de la fase anterior y, después, se formula un cuestionario que capture las medidas propuestas.

La elaboración de dicho cuestionario se ha realizado a partir de varios instrumentos previos, de nuevas concepciones, de ítems recogidos en diversos estudios y de una mezcla de estas.

El diseño del cuestionario online autoadministrado se estructura en tres partes. En primer lugar, el encuestado encuentra ítems descriptivos de la empresa. En segundo lugar, se establecen una serie de cuestiones sobre la composición y medición de *familiness* propuesta por esta investigación y, por último, se establecen cuestiones relacionadas con la estrategia de internacionalización empresarial dirigidas sólo a aquellas empresas que estén desarrollando operaciones internacionales, tal y como se recoge en la figura A.2.

Figura A.2. Composición y medición de familiness y su influencia sobre la estrategia de internacionalización empresarial.



Fuente: elaboración propia.

De esta forma, en la segunda parte del cuestionario se han establecido ítemes que permitan componer los constructos de primer orden, Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente de la Empresa Familiar, en función de las dimensiones que los configuran, para proceder a la composición de un constructo de segundo orden, como es *familiness*.

A partir de esta composición, se ha procedido a realizar una revisión de la literatura con el objeto de encontrar ítemes y/o escalas que hubieran sido empleadas, previamente, para observar las variables que se pretenden medir en esta investigación. En la selección de las escalas lo que se ha pretendido es que la versión final del cuestionario a emplear no fuera demasiado extensa, debido a que el número de variables a observar es numeroso y el cuestionario es autoadministrado. Igualmente, la motivación de los encuestados para cumplimentarlo será mayor, contribuyendo así a la obtención del mayor índice de respuesta posible.

Con estas premisas se han seleccionado escalas empleadas para medir las mismas variables que se observan en esta investigación, así como ítemes usados en otros estudios e incorporados por las nuevas concepciones establecidas en esta investigación. Todos ellos se recogen a continuación:

- Para la variable identidad se ha empleado la dimensión identificación de los miembros familiares con la empresa recogidos en la escala FIBER diseñada por Berrone et al. (2010) para medir la riqueza socioemocional de la empresa familiar. Se trata de una variable que se pretende capturar a través de 5 ítemes valorados mediante escala likert de 1 (totalmente de acuerdo) a 5 (totalmente en desacuerdo).
- Para la variable altruismo se ha recurrido a la adaptación que Eddleston y Kellermans (2007) realizan de ítemes empleados por Becker y Vance (1993). Ahora bien, como esta escala procede de la literatura anglosajona y, consecuentemente, ha sido empleada en empresas de este ámbito cultural, se ha procedido a adaptarlas al entorno cultural nacional. Esta dimensión se medirá a través de 5 ítemes valorados siguiendo un escala likert de 1 (totalmente de acuerdo) a 5 (totalmente en desacuerdo).
- El tamaño de la familia como dimensión a considerar derivada de los resultados de investigación, es una variable de carácter descriptivo, por lo que se procederá a su medición a través de dos ítemes que recogen el número de miembros familiares en general, y aquellos implicados en el negocio, en particular.
- Y, finalmente, para medir la dimensión planificación del relevo generacional se ha introducido un solo ítem en el que se pone de manifiesto el grado de anticipación de la familia propietaria a los problemas asociados al relevo generacional. Así, dicho ítem se medirá siguiendo un escala likert de 1 (ni se ha tratado el tema) a 5 (totalmente concienciados de ellos, poseen Protocolo Familiar).

Por tanto, estas variables integrarán el constructo de primer orden denominado Capital Familiar.

En relación a la composición del Capital Social Emocional, para medir los objetivos compartidos entre los miembros familiares que trabajan en la empresa y entre éstos y los empleados no familiares, la orientación a largo de la empresa, la antigüedad de los miembros familiares y empleados en la empresa, el tamaño de la misma y el estilo de liderazgo predominante en ellas, se han seleccionado los ítemes y/o escalas se detallan a continuación:

- La variable objetivos compartidos, parte de la idea de que cuando los empleados, familiares o no, están implicados en el desarrollo de la misión de la empresa, ésta cuenta con un rendimiento mejor (Sorenson, Yu, Brigham y Lumpkin, 2013). Para ello, se ha recurrido a ítemes recogidos en la dimensiones apego emocional de los miembros y lazos sociales coercitivos de la escala FIBER (Berrone et al., 2012) pero adaptándolos a los objetivos que se persiguen en esta investigación.
- Igualmente, para determinar la priorización de objetivos, económicos y no económicos, en la empresa familiar se ha recurrido a unos ítemes ya validados por el trabajo previo de Fuentes et al. (2015) que analizaba los tipos de objetivos que persiguen, principalmente, en las empresas del sector oleícola.
- La variable orientación a largo plazo se ha medido a través de ítemes recogidos en la dimensión cultura de la escala F-PEC (Astrachan et al., 2002) y en la dimensión capital social cognitivo de la familia recogidos en Cabrera, Cruz y Martín (2014), adaptados a los objetivos de investigación. Además, se han establecido ítemes sobre capital paciente y capital de supervivencia como indicadores de la orientación a largo plazo de la empresa siguiendo los planteamientos de Sirmon y Hitt (2003).
- La antigüedad de los trabajadores de la empresa se medirá mediante dos ítemes relacionados con dicha variable y diferenciando entre miembros familiares y no familiares.
- El tamaño de la organización es una variable descriptiva para cuya medición se han establecido dos ítemes que indiquen el número de trabajadores que tiene la empresa y el volumen de facturación en el bloque que recoge cuestiones para caracterizar la empresa.
- Finalmente, los resultados de investigación exponen la necesidad de introducir otra variable denominada estilo de liderazgo para cuya medición se ha recurrido a la escala empleada por Carless y otros (2000) denominada escala global de liderazgo transformacional, que se desarrolló para paliar la extensión excesiva de las escalas empleadas hasta ese momento y que cuenta con alfa de Cronbach de 0,93 (Vallejo, 2004). Esta escala de liderazgo global está compuesta por un total de siete ítemes cada uno de los cuales fue medido a través de una rejilla de cinco puntos, de modo que la puntuación 1 representa la valoración “rara vez o nunca”, la puntuación 5 la valoración “muy frecuentemente sino siempre” y el resto valoraciones intermedias. Dicha escala pretende medir los aspectos del liderazgo transformacional que se enumeran a continuación: 1) Visión; 2) Promoción de la

plantilla; 3) Liderazgo impulsor; 4) Empowerment; 5) Pensamiento innovador; 6) Coherencia psicológica-comportamental y 7) Carisma.

Finalmente, la medición de las dimensiones orientación al mercado y relaciones con grupos de interés que componen el Capital Social Puente de la Empresa Familiar, se basa en los siguientes ítems:

- En el caso de la dimensión orientación al mercado se ha recurrido a ítems recogidos en la dimensión de Identificación de los miembros familiares con su empresa de Berrone et al. (2012) y a indicadores obtenidos de los resultados de las entrevistas que Tokarczyk et al. (2007) realizaron a empresas familiares. Éstos se han adaptado para englobar a los proveedores, también.
- Para medir las relaciones con los grupos de interés se han incluido dos ítems de la dimensión lazos sociales coercitivos de la escala FIBER, así como otros dos empresa

El segundo bloque del cuestionario, va dirigido a analizar aspectos relacionados con la estrategia internacional de las empresas que se hayan inmersas en procesos de internacionalización. En concreto, se analizan:

- Los motivos para internacionalizarse a través de un ítem donde se recogen las principales razones que esgrimen las teorías de internacionalización estudiadas y seleccionadas en el capítulo segundo de esta investigación y confirmadas con el análisis de los discursos contenidos en las entrevistas.
- La propensión exportadora a través de un ítem dicotómico que recoja si las empresas realizan o no exportación.
- El año en el que comenzaron sus actividades en el extranjero para poder analizar si las empresas son *born-globals* o no.
- La intensidad exportadora, medida a través de un ítem que recoja el porcentaje de ventas de la empresa en mercados extranjeros sobre el total de ventas realizadas.
- El alcance geográfico de la internacionalización de la empresa, para cuya medición se ha recurrido a dos ítems. Uno de ellos que recoja el número de países a los que la empresa exporta y otro que indique cuáles son estos destinos. Para ello se ha considerado la medida de alcance geográfico elaborada por Cerrato y Piva (2010) que configuran 9 regiones.
- Por último, se incluye un ítem, a partir del cual determina el modo de entrada en mercados exteriores, a partir de la selección que este trabajo de investigación ha realizado. Así, se recogen dos modos de entrada: exportación e IDE. Finalmente, se incluye la posibilidad de indicar otras formas de entrada en mercados extranjeros que no se hayan considerado hasta el momento.

La propensión y la intensidad exportadoras, junto al alcance y la selección de los modos, permitirán medir el compromiso adquirido por las empresas en actividades internacionales.

Ahora bien, esta escala ha de ser validada, es decir hay que analizar su este instrumento mide aquello que se pretende medir. Igualmente, se valorará la fiabilidad de su consistencia interna para que indique si los ítems miden el mismo constructo y si están o no correlacionados.

Por otro lado, se realizará un análisis de validez factorial confirmatorio para averiguar el grado en que los indicadores de un concepto reflejan dicho concepto, son parte del mismo o lo constituyen.

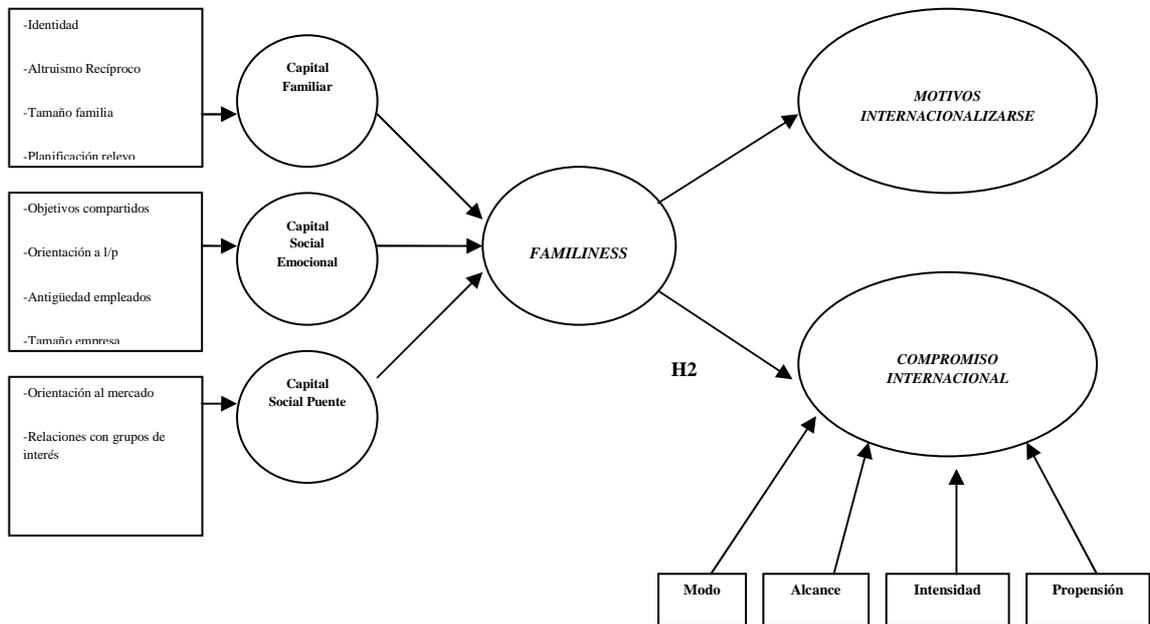
Finalmente, se seleccionarán a distintos entrevistados, familiares y no familiares, para que aporten distintas visiones, en especial sobre preguntas sensibles como las relaciones entre miembros familiares, el estilo de liderazgo de la dirección, las relaciones entre miembros familiares y no familiares, entre otras.

Una vez constituida la población, se remitirá el cuestionario, para, posteriormente, con los datos recopilados analizar si los constructos Capital Familiar, Capital Social Emocional y Capital Social Puente, son constructos formativos del constructor de segundo orden, *familiness*, y para estudiar las relaciones causales de tipo lineal entre el constructor, *familiness*, y los motivos para internacionalizarse y compromiso internacional, tal y como recoge el modelo A.3., a partir del cual se quieren contrastar las siguientes hipótesis:

H1: El nivel de dotación de *familiness* influye en los motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse.

H2: El nivel de dotación de *familiness* influye en el compromiso internacional de las empresas.

Figura A.3. Influencia de la dotación de familiness sobre la Internacionalización de la Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, otro aspecto que se baraja es la posibilidad de que los elementos establecidos como formativos de la dotación de *familiness* no contribuyan de igual forma a la constitución de dicho constructor y a la internacionalización de la empresa, en concreto a las motivaciones empresariales para internacionalizarse y al compromiso adquirido por estas empresas en sus actividades internacionales. Por tanto, se podría establecer otro modelo estructura y analizar las relaciones entre constructos de primer orden, tal y como se recoge en la figura A.4. atendiendo a las siguientes hipótesis:

H1a: El Capital Familiar presente en la empresa influye en la configuración del Capital Social Emocional de la empresa.

H1b: El Capital Familiar presente en la empresa influye en la configuración del Capital Social Puente de la empresa.

H1c: El Capital Familiar presente en la empresa influye en las motivaciones que llevan a la empresa a internacionalizarse.

H1d: El Capital Familiar presente en la empresa influye en el compromiso internacional de la empresa.

H2a: El Capital Social Emocional presente en la empresa influye en la configuración del Capital Social Puente de la Empresa.

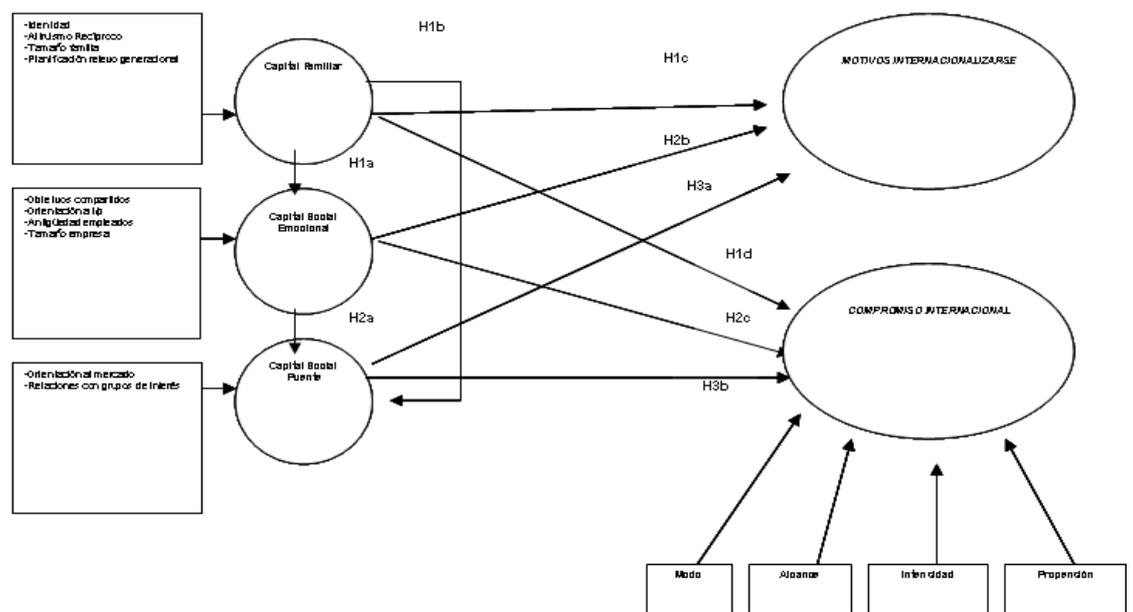
H2b: El Capital Social Emocional presente en la empresa influye en las motivaciones de la empresa para internacionalizarse.

H2c: El Capital Social Emocional presente en la empresa influye en el compromiso internacional de la empresa.

H3a: El Capital Social Puente presente en la empresa influye en las motivaciones de la empresa para internacionalizarse.

H3b: El Capital Social Puente presente en la empresa influye en el compromiso internacional de la empresa.

Figura A.4. Influencias de la dimensión estructural, cognitiva y relacional de Capital Social de la Empresa Familiar en su estrategia de internacionalización.



Fuente: elaboración propia.

Una vez diseñado el cuestionario piloto, éste se envía a expertos académicos y empresas para realizar un pretest en aras a comprobar si la redacción de las preguntas era suficientemente clara, si había solapamiento o redundancia de preguntas, y conocer qué preguntas del cuestionario no contestarían con la suficiente sinceridad que requiere la investigación.

El sector seleccionado es el sector oleícola, para lo que se ha procedido a elaborar una base de datos, tal y como se indica a continuación. En primer lugar, se parte de la base de

datos creada para el estudio previo de Fuentes et al. (2015), resultado de la integración de diferentes bases de datos (almazaras registradas por la Agencia para el Aceite de Oliva del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI; y almazaras inscritas en los Consejos Reguladores de veintidós Denominaciones de Origen de aceite de oliva español). A continuación, se ha procedido a cumplimentar los datos que faltaban, sobre todo las direcciones de correo electrónico que es el dato que aparece con más errores y uno de los más importantes para el objetivo de este trabajo. Para ello, actualmente se está localizando a las empresas por teléfono para ampliar al máximo dicha base de datos.

Una vez que se cumplimente esta base de datos poblacional se determinará el número de almazaras que constituirán la población objeto de estudio para esta campaña 2015-2016.

Una vez, pasado el cuestionario, obtenido los datos y codificados digitalmente, dicha información será modelizada a través de Ecuaciones Estructurales, puesto que combinan el uso de variables latentes o constructos (en este caso el *familiness*) no observados, representantes de conceptos teóricos, y datos que provienen de medidas. Éstos últimos se emplean como insumos o inputs para un análisis estadístico que proporcione evidencia acerca de las relaciones entre variables latentes (Williams, Vanderberg y Edwards, 2009). En este trabajo de investigación, las variables latentes o constructos son *familiness*, capital familiar (CF); capital social emocional de la empresa familiar (CSE), capital social puente de la empresa familiar (CSP) motivaciones para internacionalizarse (MI) y compromiso internacional (CI).

Dicha modelización permitirá corroborar las hipótesis establecidas anteriormente en cada uno de los modelos desarrollados. Dichas hipótesis permitirán afirmar la existencia o no de influencias entre la dotación de *familiness* en la estrategia internacional de la empresa, así como la existencia o no de influencias entre cada uno de los componentes de *familiness* considerados y de cada uno de ellos en la estrategia internacional de la empresa familiar.

A continuación, se incluye el modelo de cuestionario a pasar a empresas familiares y no familiares.

MODELO DE CUESTIONARIO

LA INFLUENCIA DE *FAMILINESS* EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL

- F1.- Año de constitución de la Empresa: _____
- F2.- Número de empleados: _____
- F3.- Volumen de negocio: _____
- F4.- Carácter de la Empresa: _____ (Familiar)
- F5.- ¿Qué generación/es familiar/es trabaja/n actualmente en la empresa?
- La Primera (fundadora).
 - La Segunda (hijos/as del fundador).
 - La Tercera (nietos/as del fundador).
 - La Primera y la Segunda.
 - La Segunda y la Tercera.
 - Otra ____ Indíquela _____
- F6.- Número de miembros de la familia: _____
- F7.- Número de miembros de la familia implicados en el negocio: _____
- F8.- ¿Es su deseo que la siguiente generación familiar se incorpore a la empresa? Si - No
- F9.- ¿Hay miembros de la siguiente generación familiar que están trabajando también en la empresa? Si - No
- F10.- ¿Hay miembros de la siguiente generación familiar que se estén preparando para su futura incorporación a esta empresa? Si - No
- F11.- Valore el grado de anticipación de la familia a los problemas asociados a la sucesión (1 corresponde al grado máximo, la empresa cuenta con Protocolo Familiar y 5 corresponde a que ni si quiera se ha tratado el tema)
 1 2 3 4 5
- F12.- Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia a la empresa familiar:
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- F13.- Los miembros familiares sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito:
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- F14.- La empresa familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia:
 Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en

desacuerdo

F15.-Pertenece a la empresa familiar ayuda a los miembros familiares a definir su personalidad:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F16.-Los miembros familiares se sienten orgullosos de comunicarles a otros que forman parte de la empresa familiar:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F17.- Los miembros de la familia a menudo ayudan a los empleados de la empresa, familiares o no, con su trabajo, cuando están ausentes:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F18.- Los miembros de la familia a menudo ayudan a los empleados de la empresa, familiares o no, con su trabajo, cuando tienen pesadas cargas laborales:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F19.-Los miembros familiares a menudo aportan sugerencias innovadoras que permiten mejorar la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F20.-Los miembros de la familia a menudo asumen funciones para las que no son requeridos, pero que ayudan a mejorar la imagen de la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F21.- Los miembros familiares a menudo comparten tiempo extra laboral con sus colegas de trabajo:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F22.- Las emociones y los sentimientos hacia los empleados, familiares y no familiares, a menudo afectan a los procesos de toma de decisiones de la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F23.- En la empresa familiar, los empleados no familiares son tratados como miembros de la familia:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F24.- En qué medida los siguientes objetivos son importantes en su empresa

	Nada		Muy		
	Importante		Importante		
	1	2	3	4	5
a) Crecimiento de las ventas en el mercado nacional.....	<input type="checkbox"/>				
b) Crecimiento de las ventas en mercados internacionales.....	<input type="checkbox"/>				
c) Rentabilidad.....	<input type="checkbox"/>				
d) Aportar beneficios a los socios o dividendos a los accionistas	<input type="checkbox"/>				
e) Supervivencia a largo plazo de la empresa.....	<input type="checkbox"/>				
f) Incrementar los beneficios	<input type="checkbox"/>				
g) Reforzar la posición competitiva en el mercado	<input type="checkbox"/>				
Crear relaciones fuertes y estables con diferentes agentes*	<input type="checkbox"/>				
] [] [] [] [] []					
*(Clientes, proveedores, competidores, asociaciones empresariales, administraciones públicas, entidades financieras, etc.).					
a) Seguridad y estabilidad financiera para la familia	<input type="checkbox"/>				
b) Ofrecer empleo y oportunidades profesionales a miembros de la familia	<input type="checkbox"/>				
c) Mantener y aumentar el prestigio de la empresa familiar	<input type="checkbox"/>				

F25.- Los miembros de la familia persiguen el retorno inmediato de las inversiones realizadas en la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F26.- Los miembros familiares dedican mucho tiempo y recursos personales para el desarrollo de la empresa familiar porque están muy comprometidos con el éxito de la misma:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F27.-Hay un propósito común compartido entre los miembros familiares que trabajan en esta empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F28.-Los miembros de la familia que trabajan en esta empresa comparten la misma visión sobre el futuro de la misma y se sienten unidos para trazar su dirección:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F29.- Antigüedad media de los miembros familiares en la empresa:_____

F30.- Antigüedad media de los empleados no familiares en la empresa:_____

F31.- Los miembros familiares comunican una visión clara y positiva sobre el futuro (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F32.- Los miembros familiares tratan a la plantilla como individuos, apoyan y fomentan su desarrollo profesional (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F33.- Los miembros familiares animan y conceden reconocimiento a la plantilla (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F34.- Los miembros familiares fomentan la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros del equipo (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F35.- Los miembros familiares promueven el pensamiento innovador sobre nuevos problemas y el establecimiento de preguntas (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F36.- Los miembros familiares muestran con claridad sus valores y las prácticas que ellos predicán (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F37.- Los miembros familiares inculcan orgullo y respeto en los demás y a mí me inspiran a ser mucho más competente (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F38.- Los clientes y proveedores asocian el apellido de la familia con los productos y servicios de la empresa familiar:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F39.- La empresa familiar destaca por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos de sus clientes y/o proveedores:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F40.- La empresa familiar está orientada hacia la excelencia en la calidad de sus productos:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F41.- La empresa familiar considera casi como miembros de la familia a los clientes y proveedores, con los que comparte los principios de lealtad, justicia y respeto:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F42.-La empresa familiar está muy implicada en diferentes iniciativas sociales para la comunidad en la que opera:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F43.- Construir relaciones fuertes con otras instituciones (competidores, empresas de otros productos con los que realizar ventas cruzadas, organismos públicos, etc.) es importante para la empresa familiar.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F44.-La empresa familiar, a través de su implicación en la comunidad donde opera, persigue mejorar su imagen y reputación:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F45.-La empresa familiar, a través de su implicación en la comunidad donde opera, persigue mejorar las condiciones de vida de dicha comunidad:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F45.- ¿Vende productos más allá del mercado nacional? Sí - No

F46.- Indique el año en que comenzaron las ventas en el extranjero: _____

F47.-Indique el porcentaje de aceite, sobre el total de producción, que vende fuera de España: __%

F48.- Indique el número de países a los cuales exporta: _____

F49.- Indique el destino de la venta de sus productos:

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Italia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| b) Al resto de países fundadores de la Unión Europea (Alemania, Bélgica, Francia, Países Bajos, Luxemburgo, Reino Unido, Irlanda, Dinamarca, Grecia, Portugal, Suecia, Finlandia, Austria) | | |
| c) Países incorporados a la Unión Europea en 2004 (Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Lituania, Letonia, Malta, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia) | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| d) Otros países Europeos (incluyendo Rusia y Turquía) | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| e) EE.UU., Canadá y México | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| f) América Central y Sudamérica | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| g) China | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| h) Resto de Asia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| i) África | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| j) Australia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |

F50.-Indique la forma en la que ha entrado en el mercado exterior:

Exportación Indirecta

La empresa delega la actividad exportadora en otros, perdiendo el control e información del producto una vez que el mismo sale de la empresa y/o del mercado nacional

- Exportación Directa**
La empresa vende directamente sus productos en el exterior
- Exportación Directa**
La empresa vende sus productos en el exterior a través de agentes y/o distribuidores con los que guarda una estrecha relación
- Inversión Directa en cooperación**
La empresa posee instalaciones de venta o producción en el extranjero cuya propiedad comparte con otra u otras empresas
- Inversión Directa individual**
La empresa posee instalaciones de venta o producción en el extranjero que son por completo de su propiedad
- Otras formas de entrada**
Indíquelas: _____

F51.- Valore del 1 al 7, los motivos que han llevado a su empresa a vender aceite en el mercado exterior, siendo “1 no ha sido ésta la motivación de mi empresa” y “7 esta razón es el principal motivo que ha llevado a mi empresa a internacionalizarse”:

MOTIVACIONES PARA REALIZAR ACTIVIDADES EN EL MERCADO EXTERIOR	1	2	3	4	5	6	7
1. Recepción de pedidos inesperados de empresas extranjeras							
2. Amenaza de perder cuota de mercado en el ámbito nacional							
3. Garantizar la supervivencia a largo plazo							
4. Posesión de un producto muy diferenciado fruto de la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)							
5. Acumulación de conocimiento y experiencia en los mercados internacionales.							
6. Contactos realizados por la pertenencia a redes empresariales internacionalizadas.							
7. Diversificar los clientes y mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo.							
8. Seguir las actuaciones de los competidores más directos, de los principales proveedores y/o de los clientes.							
9. Son mercados similares al nacional (cultura, idioma, costumbres, etc.)							
10. Deseo, aspiraciones y expectativas de los directivos respecto de las actividades internacionales							
11. Acceder a recursos y a canales de distribución importantes de los mercados internacionales							
12. Mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado							
13. Por las habilidades del equipo directivo en detectar oportunidades de negocio internacional							

14. Necesidad de adquirir conocimiento específico							
15. Mayor y mejor empleo de las tecnologías de la información							
16. Mejorar la reputación de la empresa y el reconocimiento de marca							
17. Aprovechar incentivos públicos a la internacionalización							
18. Las instituciones y reglamentaciones de otros países son más flexibles							
19. Contar con capital humano con experiencia en actividades internacionales							
20. Otras Indíquelas: _____ _____							

¿Está interesado en recibir un informe de los resultados obtenidos?

Si - email: _____

No

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU VALIOSA COLABORACIÓN

**LA INFLUENCIA DE *FAMILINESS* EN LA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL**

- F1.- Año de constitución de la Empresa: _____
F2.- Número de empleados: _____
F3.- Volumen de negocio: _____
F4.- Carácter de la Empresa: _____ (Familiar)

F5.- ¿ Qué generación/es de la/s familia/s del/ de los propietario/s de la empresa trabajan actualmente en la misma?

- Ninguna
- La Primera (fundadora).
- La Segunda (hijos/as del fundador).
- La Tercera (nietos/as del fundador).
- La Primera y la Segunda.
- La Segunda y la Tercera.
- Otra ____ Indíquela _____

F6.- Número de miembros de la familia del/ de los propietarios implicados en el negocio: _____

F7.- ¿El/ los propietario/s de esta empresa desean que algún miembro de su familia se incorpore a la misma?

F8.- ¿Hay miembros de la siguiente generación de la/s familia/s del/de los propietario/s de esta empresa que están trabajando también en la empresa?

Si - No

F9.- ¿Hay miembros de la siguiente generación familiar que se estén preparando para su futura incorporación a esta empresa? Si - No

F10.- Valore el grado de anticipación del/ de los propietario/s a los problemas asociados a la sucesión (1 corresponde al grado máximo, la empresa cuenta con Protocolo de Sucesión y 5 corresponde a que ni si quiera se ha tratado el tema)

1 2 3 4 5

F11- Los accionistas o socios de la empresa tienen un fuerte sentido de pertenencia a la misma:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F12- Los accionistas o socios de la empresa sienten que el éxito de la misma es su propio éxito:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F13.- La empresa tiene un gran significado personal para los accionistas o socios de la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F14.-Pertener a la empresa ayuda a los accionistas o socios a definir su personalidad:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F15.- Los accionistas o socios de la empresa se sienten orgullosos de comunicarles a otros que forman parte de la misma:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F16.- Los accionistas o socios de la empresa a menudo ayudan a otros accionistas o socios y/o empleados con su trabajo, cuando están ausentes:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F17.- Los accionistas o socios de la empresa a menudo ayudan a otros accionistas o socios y/o empleados con su trabajo, cuando tienen pesadas cargas de trabajo:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F18.- Los accionistas o socios a menudo aportan sugerencias innovadoras que permiten mejorar la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F19.- Los accionistas o socios a menudo asumen funciones para las que no son requeridos, pero que ayudan a mejorar la imagen de la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F20.- Los accionistas o socios a menudo comparten tiempo extra laboral con sus colegas de trabajo:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F21.- Las emociones y los sentimientos hacia los empleados a menudo afectan a los procesos de toma de decisiones de la empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F22.- Los accionistas o socios de la empresa persiguen el retorno inmediato de las inversiones realizadas en la misma:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F23.- Los accionistas o socios de la empresa dedican mucho tiempo y recursos personales para el desarrollo de la empresa porque están muy comprometidos con el éxito de la misma:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F24.- Antigüedad media de los miembros familiares en la empresa: _____

F25.- Antigüedad media de los empleados no familiares en la empresa: _____

F26.- Hay un propósito común compartido entre los accionistas o socios que trabajan en esta empresa:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F27.- Los accionistas o socios que trabajan en esta empresa comparten la misma visión sobre el futuro de la misma y se sienten unidos para trazar su dirección:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F28.- En qué medida los siguientes objetivos son importantes en su empresa

	Nada		Muy				
	Importante	Importante	1	2	3	4	5
h) Crecimiento de las ventas en el mercado nacional.....	<input type="checkbox"/>						
i) Crecimiento de las ventas en mercados internacionales.....	<input type="checkbox"/>						
j) Rentabilidad.....	<input type="checkbox"/>						
k) Aportar beneficios a los socios o dividendos a los accionistas	<input type="checkbox"/>						
l) Supervivencia a largo plazo de la empresa.....	<input type="checkbox"/>						
m) Incrementar los beneficios	<input type="checkbox"/>						
n) Reforzar la posición competitiva en el mercado	<input type="checkbox"/>						
o) Crear relaciones fuertes y estables con diferentes agentes*	<input type="checkbox"/>						

*(Clientes, proveedores, competidores, asociaciones empresariales, administraciones públicas, entidades financieras, etc.).

F29.- Los miembros familiares comunican una visión clara y positiva sobre el futuro (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F30.- Los miembros familiares tratan a la plantilla como individuos, apoyan y fomentan su desarrollo profesional (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F31.- Los miembros familiares animan y conceden reconocimiento a la plantilla (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F32.- Los miembros familiares fomentan la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros del equipo (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F33.- Los miembros familiares promueven el pensamiento innovador sobre nuevos problemas y el establecimiento de preguntas (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F34.- Los miembros familiares muestran con claridad sus valores y las prácticas que ellos predicán (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F35.- Los miembros familiares inculcan orgullo y respeto en los demás y a mí me inspiran a ser mucho más competente (1 significa “rara vez o nunca” y 5 significa “muy frecuentemente o siempre”)

1 2 3 4 5

F36.- La empresa destaca por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos de sus clientes y/o proveedores:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F37.- La empresa está orientada hacia la excelencia en la calidad de sus productos:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F38.- La empresa comparte con sus clientes y proveedores relaciones basadas en los principios de lealtad, justicia y respeto:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F39.-La empresa está muy implicada en diferentes iniciativas sociales para la comunidad en la que opera:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F40.- Construir relaciones fuertes con otras instituciones (competidores, empresas de otros productos con los que realizar ventas cruzadas, organismos públicos, etc.) es importante para la empresa familiar.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F41.-La empresa, a través de su implicación en la comunidad donde opera, persigue mejorar su imagen y reputación:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F42.-La empresa, a través de su implicación en la comunidad donde opera, persigue mejorar las condiciones de vida de dicha comunidad:

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

F43.- ¿Vende productos más allá del mercado nacional? Sí - No

F44.- Indique el año en que comenzaron las ventas en el extranjero: _____

F45.-Indique el porcentaje de aceite, sobre el total de producción, que vende fuera de España: __%

F46.- Indique el número de países a los cuales exporta: _____

F47.- Indique el destino de la venta de sus productos:

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Italia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| b) Al resto de fundadores de la Unión Europea (Alemania, Bélgica, Francia, Países Bajos, Luxemburgo, Reino Unido, Irlanda, Dinamarca, Grecia, Portugal, Suecia, Finlandia, Austria) | | |
| c) Países incorporados a la Unión Europea en 2004 (Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Lituania, Letonia, Malta, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia) | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| d) Otros países Europeos (incluyendo Rusia y Turquía) | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| e) EE.UU., Canadá y México | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| f) América Central y Sudamérica | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| g) China | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| h) Resto de Asia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| i) África | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
| j) Australia | <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |

F48.-Indique la forma en la que ha entrado en el mercado exterior:

- Exportación Indirecta**
La empresa delega la actividad exportadora en otros, perdiendo el control e información del producto una vez que el mismo sale de la empresa y/o del mercado nacional
- Exportación Directa**
La empresa vende directamente sus productos en el exterior
- Exportación Directa**
La empresa vende sus productos en el exterior a través de agentes y/o distribuidores con los que guarda una estrecha relación
- Inversión Directa en cooperación**
La empresa posee instalaciones de venta o producción en el extranjero cuya propiedad comparte con otra u otras empresas
- Inversión Directa individual**

La empresa posee instalaciones de venta o producción en el extranjero que son por completo de su propiedad

[] **Otras formas de entrada**

Indíquelas:

F49.- Valore del 1 al 7, los motivos que han llevado a su empresa a vender aceite en el mercado exterior, siendo “1 no ha sido ésta la motivación de mi empresa” y “7 esta razón es el principal motivo que ha llevado a mi empresa a internacionalizarse”:

MOTIVACIONES PARA REALIZAR ACTIVIDADES EN EL MERCADO EXTERIOR	1	2	3	4	5	6	7
1. Recepción de pedidos inesperados de empresas extranjeras							
2. Amenaza de perder cuota de mercado en el ámbito nacional							
3. Garantizar la supervivencia a largo plazo							
4. Posesión de un producto muy diferenciado fruto de la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)							
5. Acumulación de conocimiento y experiencia en los mercados internacionales.							
6. Contactos realizados por la pertenencia a redes empresariales internacionalizadas.							
7. Diversificar los clientes y mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo.							
8. Seguir las actuaciones de los competidores más directos, de los principales proveedores y/o de los clientes.							
9. Son mercados similares al nacional (cultura, idioma, costumbres, etc.)							
10. Deseo, aspiraciones y expectativas de los directivos respecto de las actividades internacionales							
11. Acceder a recursos y a canales de distribución importantes de los mercados internacionales							
12. Mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado							
13. Por las habilidades del equipo directivo en detectar oportunidades de negocio internacional							
14. Necesidad de adquirir conocimiento específico							
15. Mayor y mejor empleo de las tecnologías de la información							
16. Mejorar la reputación de la empresa y el reconocimiento de marca							
17. Aprovechar incentivos públicos a la internacionalización							
18. Las instituciones y reglamentaciones de otros países son más flexibles							
19. Contar con capital humano con experiencia en actividades internacionales							
20. Otras Indíquelas: _____							

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Está interesado en recibir un informe de los resultados obtenidos?

Si - email: _____

No

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU VALIOSA COLABORACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, F.J. (2005). Thesis Review: The Subjective and Institutional Factors in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), pp. 111–113.
- Acedo, F.J. y Casillas, J.C. (2007). Age at entry in international markets of Spanish SMEs Entrepreneurial and institutional determinants. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (3), pp. 130-150.
- Acedo, F.J., Casillas, J.C. y Moreno, A.M. (2008). La internacionalización de la empresa familiar: un análisis exploratorio. *Management International*, 12 (3), pp. 77-122.
- Adams, J., Taschian, A., y Shore, T. (1996). Ethics in family and nonfamily owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9 (2), pp. 157–170.
- Adler, P.S. y Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), pp. 17–40.
- Aforo del Olivar Junta de Andalucía (2014-2015): <<http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/servicio-estadisticas/estadisticas-agrarias/avances/AFORO_2014-2015_xdefinitivax.pdf>>. *Último acceso el 3 de noviembre de 2015*.
- Agencia para el Aceite de Oliva (2013): <http://aplicaciones.magrama.es/pwAgenciaAO/OliverEspanol.aao?opcion_seleccionada=2100&idioma=ESP&numPagina=2101>.
- Agencia de Información y Control Alimentarios, AICA, (2015) <http://aplicaciones.magrama.es/pls/pwao/P_Existencias_almazaras?campana=20142015>. *Último acceso 2 de noviembre de 2015*

- Alcorn, P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Aldrich, H. E., y Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 573-596.
- Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R. y Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), pp. 511-526.
- Alkaabi, S. y Dixon, C. (2014). Factors Affecting Internationalization Decision Making in Family Businesses: An Integrated Literature Review. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19 (2), pp. 53-77.
- Alonso, L.E. (1998): *La Mirada Cualitativa en Sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Amat, J. (1998). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000, Barcelona.
- Anania, G. y Pulpo, M.R. (2011). Olive oil in the Mediterranean area production. Consumption and trade. *Observatorio CIHEAM*, nº 16.
- Analistas Económicos de Andalucía (2012). Competencia y cadena de valor en la producción y distribución de Aceite de Oliva, <<http://www.economiaandaluza.es/proyecto/competencia-cadena-valor-produccion-distribucion-agroalimentaria-andalucia>>. Último acceso enero de 2013.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies; Second Quarter*, 24 (2), pp. 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, pp. 27-42.

- Andersen, O., y Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 7(2), pp. 163-184.
- Anderson, E, y Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Costs Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), pp. 1-26.
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firms from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization* 30 (1), pp. 63-92.
- Andersson, S. (2002a). Suppliers' International Strategies. *European Journal of Marketing*, 36 (1/2), pp. 86-110.
- Andersson, S. (2002b). A Network Approach to Marketing Management. *Journal of Enterprising Culture*, 10 (3), pp. 209-223.
- Argote, L. y Greve, H.R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), pp. 337–349.
- Arias Valencia, M.M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18 (1), pp. 1-12.
- Aspelund A, Madsen TK, Moen Ø (2007) A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing* 41(11/12), pp. 1423-1448.
- Aspelund, A.y Flaam Moen, C. (2012). International New Ventures and Governance Structures – Are International Entrepreneurs Strategic or Entrepreneurial?. *Journal of Management and Governance*.16 (1), pp. 125-146.
- Arrègle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), pp. 73–95.

- Arrègle, J. y Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *J.-L. Revue française de gestion* 1, pp. 89-107.
- Arrègle, J., Naldi, L., Nordqvist, M. y Hitt, M.A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (6), pp.1115-1143.
- Armario, J., Ruiz, D y Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4), pp. 485-511.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., T. Ratchford, B., y Pestana, C. (2012). Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, 88(2), pp. 191-205. 10.1016/j.jretai.2011.11.005.
- Arteaga, J., Fernández, R. y Clavel, M. (2014). Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación, *Ad-minister* 24, pp. 53-78.
- Arteche, J.J. y Rementería, S. (2012). La empresa familiar y el emprendimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 65(205), pp. 145-160. <http://www.eref.es/sites/default/files/archivos/18.pdf>.
- Astrachan, J. y Kolenko, T., (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), pp. 251-262.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15 (1), pp.45-58.
- Astrachan, J. y Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219.

- Astrachan, J. H., y Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), pp. 139-149.
- Athanassiou, N., Crittenden, W.F., Kelly, L.M. y Márquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37 (2), pp. 139-150
- Aulakh, S., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 342-362.
- Autio, E., Sapienza, H.J. y Almeida J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal* 43(5), pp. 909–924.
- Avance del Anuario Estadístico del MAGRAMA (2014): <http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/2014/default.aspx?parte=3&capitulo=13&grupo=12&seccion=1>. Último acceso 31 de octubre de 2015.
- Babicky, J. (1987). Consulting to the Family Business. *Journal of Management Consulting*, 3(4), pp. 25-32.
- Bae S., Park, J, y Wang, X.(2008). Multinationality, R&D Intensity, and Firm Performance: Evidence from U.S. Manufacturing Firms. *Multinational Business Review*, 16 (1), pp.53 – 78.
- Baldo del, M. (2012).Family and Territory Values for a Sustainable Entrepreneurship: The Experience of Loccioni Group and Varnelli Distillery in Italy. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6(3), pp. 120-139.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 53(4), pp. 105-114.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J., Clark, C., y Álvarez, S. (2002). Where does entrepreneurship come from: Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Wharton School of Business, Philadelphia, December.
- Barroso, C., Villegas, M.M. y Pérez-Calero, L. (2011). Board Influence on a Firm's Internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19 (4), pp. 351–367.
- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2), pp. 129-144.
- Basly, S. (2007). The Internationalization of Family SME. An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2 (2) pp. 154-180.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., y Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), pp. 297-312.
- Bell, J., McNaughton, R. y Young S. (2001). Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), pp. 173-189.
- Bell, J., Crick, D. y Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22 (1), pp.23-56.
- Bertoldi, B. y Zalica, M. (2013). How "Familiness" Influences the Business. *GSTF International Journal of Business Review*, 3(1), pp. 74-84.

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., y Larraza-Kintana, M. (2010), "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía. L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review* XX(X), pp. 1–22
- Bigné Alcañiz, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies* 8(1), pp. 93-98
- Bingham, J., Dyer, W., Smith, I. y Adams, G. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics* 99(4), pp. 565-585.
- Bjorkman, I. y Forsgren, M. (2000). Nordic international research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization* 30 (2), pp. 362-376.
- Björnberg, Å. y Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales-Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family Business Review* 20(3), pp. 229-246.
- Bocatto, E., Gispert, G. y Rialp, J. (2010). Family-Owned business Succession: the Influence of pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from the Spanish Firms. *Journal of Small Business Management* 48 (4), pp. 497-523.
- Bourdieu, P. (1993). *Sociology in question*. London Sage.
- Brice, W. D., y Richardson, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review* 21(3), pp. 246-262.

- Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 576-609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32, pp. 864-888.
- Brines, S., Shepherd, D. y Woods, C. (2013). SME family business innovation: exploring new combinations. *Journal of Family Business Management* 3 (2), pp. 117-135.
- Brouthers, K. D., y Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management* 33(3), pp. 395-425.
- Brockhaus, R. (1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critiques and Lessons. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19 (1), pp. 25-39.
- Bryman, A. (1995). *Research Methods and Organization Studies*. Routledge, London.
- Buckley, J. (1988). The limits of Explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* 19(2), pp. 181-193.
- Buckley, P. (2002). International business versus international marketing. *International Marketing Review* 19 (1), pp. 16-20.
- Buckley, J. y Casson, M.C. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.
- Buckley, J. y Casson, M. C. (1992). Organising for innovation The multinational enterprise in the twenty-first century. In P. J. Buckley & M. C. Casson (Eds), *Multinational enterprises in the world economy: Essays in honour of John Dunning*, 212–232, Aldershot: Edward Elgar.

- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1996). An economic model of international joint venture strategy. *Journal of International Business Studies* 27(5), pp. 849–876.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1998a). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp. 21–44.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1998b). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies* 29(3), pp. 539–561.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2003). The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies* 34(2), pp. 219–222.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2007). Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises. *Management International Review* 47(2), pp. 151–173.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40, pp. 1563–1580.
- Bueno E., Rodríguez, J. y Salmador, M., (2008). Knowledge creation as a Dynamic Capability. Implications for Innovation Management and Organizational. *International Journal of Technology Management* 41 (2), pp. 155-168.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, pp. 339-365.
- Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review* 14, pp. 37-46.

- Cabrera-Suárez, M.K. y Olivares-Mesa, A. (2012). Family firms' resources and the timing of the export development process. *Atlantic Review of Economics*, 1, pp. 1-25.
- Cadieux, L., Lorrain, J. y Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review* 15 (1), pp. 17-30.
- Calof, J. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management* 31 (4), pp. 60-70.
- Camisón, C. y Villar, A. (2009). Capabilities & propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review* 26(2), pp. 124-150.
- Campa, M. y Guillén, J.M. (1996). Evolución & Determinantes de la Inversión Directa en el Extranjero por Empresas Españolas. *Papeles de Economía Española* 66, pp. 236-246.
- Canabal, A. y White, G. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review* 17, pp. 267–284.
- Carnes, C e Ireland, R. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 37 (6), pp. 1399-1419.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3), pp. 249–265.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., y Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(6), pp. 1207-1227.
- doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>
- Carr, C. y Bateman, S. (2009). International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms. Another Factor Affecting Performance. *Management International Review* 49, pp. 733-758.

- Carrigan, M., y Buckley, J. (2008). What's so special about family business?" An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies* 32, pp. 656-666.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. y Barbero, J.L. (2010). A configurational approach to the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review* 23 (1), pp. 27-44.
- Carsrud, A. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychological or Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (1), pp. 39-48.
- Castillo, R., Esperanza, R., y Smida, A. (2013). El rol de las variables de nivel individual en la formación de capital social organizativo. El caso de una microempresa de base tecnológica. *Management international/International Management/Gestión Internacional* 17(2), pp. 164-183.
- Casson, M. (1985). *Multinationals monopolies and international cartels*. En P. J. Buckley y Mark Casson, *The economic theory of the multinational enterprise*. London Macmillan.
- Casson, M. (1987). *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Market*. Basil Blackwell: Oxford.
- Casson, M. y Godley, A. (2000). *Cultural factors in economic growth*. En M. Casson y A. Godley (Eds.), *Cultural factors in economic growth*, pp. 1-43. New York, Springer.
- Caves, R.E. (1982): *Multinational Enterprise and Economical Analysis*, Cambridge University Pres, Cambridge.
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46(1), pp. 3-16.

- Cerrato, D., y Piva, M.C. (2007). Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. *CERSI–Centro di ricerca per lo sviluppo imprenditoriale–», Collana Working Paper, 2.*
- Cerrato, D. y Piva, M.C. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance* 16, pp. 617–644. DOI 10.1007/s10997-010-9166-x
- Cerrato, D. y Piva, M.C. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance* 16(4), pp.- 617-644.
- Cisneros, L., Genin, E.y Peerally, J. (2012). Family, business and power: illustrating three extreme cases. *Journal of Family Business Management* 2(1), pp. 40-56.
- Claver, E.; Rienda, L. y Quer, D. (2007). Incide el carácter familiar en el compromiso internacional de las empresas españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13, pp. 13-32.
- Claver E., Rienda L. y Quer D. (2008). Family firms’ risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business & Enterprise Development* 15 (3), pp. 457-471.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2009). Family Firms’ International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review* 22 (2), pp. 125-135.
- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colli, A., García-Canal, E. y Guillén, M. (2013). Family Character and International Entrepreneurship: A Historical Comparison of Italian and Spanish ‘New Multinationals. *Business History* 55(1), pp.119-138.

- Collis, D. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal* 12, pp. 49-69.
- Collins, L. y O`Regan, M. (2011). Editorial: The evolving field of family Business. *Journal of Family Business Management* 1 (1), pp. 5-13.
- Contractor, F.J. y Lorange, P. (1988). *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*. En F.J. Contractor y P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, pp. 3-28. Lexington, MA.
- Cooper, M., Upton, N. y Seaman, S. (2005). Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices. *Journal of Small Business Management* 43 (3), pp. 242-256.
- Corbetta, G., y Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4), pp. 355-362.
- Consejo Oleícola Internacional (2015). <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES>. Último acceso 3 de noviembre de 2015.
- Consejería de Agricultura y Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía (2013-2015). <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/servicios/estadisticas/estadisticas/agrarias/superficies-y-producciones/superficies-y-producciones.html> Último acceso 15 de noviembre de 2015.
- Coviello, N.E. y Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing* 29(7), pp. 49–61.

- Coviello, N. y Martin, K. (1999). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing* 7(4), pp. 42-66.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 37(5), pp. 713-731.
- Covin, T. (1994). Profiling Preference for Employment in Family Owned-Firms. *Family Business Review* 7(3), pp. 287-296.
- Chang, S. J., y Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal* 22(8), pp. 747-776.
- Crick, D. y Spence, M. (2005). The internationalisation of 'High Performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* 14, pp. 167-185.
- Crick, D., Bradshaw, R. y Chaudhry, S. (2006). Successful" internationalizing UK family and non-family-owned firms: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4), pp.498-512.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), pp. 453-476.
- Crombie, B. (2011). Is guanxi social capital? *The ISM Journal of International Business* 1(2), pp. 1-28.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing* 27(1), pp. 62-76.
- Che, Z, Scott, B., Entekin, L. y Akmaliah, K. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship* 9, pp. 259-281.

- Chetty, S. y Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review* 9 (1), pp. 77-93.
- Chetty, S. y Stangl, L. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing* 44 (11/12), pp.1725 – 1743.
- Child, J., Ng, SH., y Wong, C. (2002). Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. *International Studies of Management and Organization* 32 (1), pp. 36-56.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Zahra, S.A. (2003a). Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 27(4), pp. 359-365.
- Chrisman, J., Chua, J. y Litz (2003b). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration. *Journal of Business Venturing* 18(4), pp. 467-472.
- Chrisman, J., Chua, J. y Sharma, P., (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(5), pp.555-575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice* 36(2), pp. 267-293.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23(4), pp. 19-39.
- Churchill, N. y Hatten, K. (1987). Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *American Journal of Small Business* 12(2), pp. 53-66.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.

- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of management journal* 40(1), pp. 46-81.
- Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1992), An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review* 5, pp. 117–136. doi: 10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x
- Daily, C.M. y Thompson, S.S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: an Empirical Examination. *Family Business Review* 7(3), pp. 237-249.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review* 22 (3), pp. 199-215.
- Datta, D. K., Musteen, M. y Hermann, P. (2009). Board Characteristics, Managerial Incentives, and the Choice Between Foreign Acquisitions and International Joint Ventures. *Journal of Management*, 35 (4), pp. 928-953.
- Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* 12(1), pp. 47-56.
- Davis, J., F. Schoorman y L. Donaldson (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22(1), pp. 47–74. DOI:10.2307/259223.
- Davis, P.S. y Harveston, P.D. (2000). Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur led Family Businesses. *Family Business Review* 13 (2), pp.107-120.
- De Gennaro, B., Roselli, L., Medicamento, U. (2009): Il commercio internazionale degli oli di oliva italiani e pugliesi: un' analisi comparata, *Economia agro-alimentare*, n° 3, pp. 79-101.
- Debicki, B. Matherne, C., Kellermanns, F. y Chrisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millenium. *Family Business Review* 22(2), 151-166.

- Delios, A. y Henisz, W.J. (2003): “Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: the International Expansion of Japanese Firms, 1980-1998”. *Strategic Management Journal* 24(11), pp. 1153-1164.
- Dhanaraj, Ch. y Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management* 41 (3), pp. 242–261.
- Dib, L.A., da Rocha, A. y Ferreira da Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *J Int Entrep.* 8, pp.233–253.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* 17. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- División de Estadísticas de la Organización de Agricultura y Alimentación de las Naciones Unidas, FAOSTAT, (2015). <<http://faostat3.fao.org/download/Q/QD/E>> Último acceso 31 de octubre de 2015.
- Donckels, R. y Frohlick, E. (1991). Are Family Business Really Different?.European Experiences from STRATOS. *Family Business Review* 4(2), pp. 149-160.
- Donckels, R. y 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), pp. 171-191.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42, pp. 93-105.
- Dunn, B.(1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practice through the generations. *Family Business Review* 8(1), pp. 17-28.

- Dunning, J. H. 1977. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds), *The international allocation of economic activity*, pp. 395-418. London: Macmillan.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 269-295.
- Dunning, J.H. (1980). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies* 11(1), pp. 9-31.
- Dunning, J.H. (1981). International production and the multinational enterprise. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1981). *FDI and the multinational enterprise*. London: Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of FDI: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1988a). Explaining international production. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. Wokingham, UK: Addison- Wesley Publishing Company.
- Dunning, J.-H. (2002a). Relational assets, networks and international business activity. In Cooperative strategies and alliances, ed. F. Contractor and P. Lorange, pp. 569-593. Amsterdam and Oxford: Elsevier Science
- Dunning, J.H. y Rugman, A.M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 75(2), pp. 228-232

- Dunning, J. y Lundan, S. (2008). Institutions and OLI paradigma of the multinational Enterprise. *Asia Pacific Journal*, 25, pp. 573-593.
- Durán, JJ. (2001). *Estrategia & Economía de la Empresa Multinacional*. Pirámide. Madrid.
- Durán, JJ. (2004). Empresa Multinacional e Inversión Directa Española en el Exterior. *Universia Business Review*, 3, pp. 114-123.
- Durán J.J. Lamothe, P. & Úbeda, F. (2005). Efecto de la diversificación & del riesgo país en la volatilidad de los resultados de la empresa multinacional española. 10- 13 December 2005; Oslo. 31 European International Business Academy (EIBA) Conference.
- Dyer Gibb, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review* XIX (4), pp. 253-263.
- Eddleston, K., y Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing* 22(4), pp. 545–565.
- Eddleston, K., Kellermanns, F., y Sarathy, R., (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies* 45 (1), pp. 26-50.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4), pp. 532-550.
- Ellis, P. D. 2000. Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31(3), pp. 443–469.
- Ellis, P. y Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research* 38 (1), pp. 119-130.

- Ensign, P. (2004). A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm. *Strategic Change* 13(3), pp. 125-137.
- Ensley, M. D., y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3), pp. 267-284.
- Erderner, C. y Shapiro, D. (2005). The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm. *Management and Organization Review* 1(3), pp. 411-436.
- Etemad, H. (2004). *International entrepreneurship in small and medium size enterprises*. London: Edward Elgar.
- Etemad, H. y Lee, Y. (2003). The knowledge network of International entrepreneurship: Theory and evidence. *Small Business Economics* 20(1), pp. 5-23.
- Fan, T., y Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies* 38(7), pp.1113-1131.
- Farrington, S., Venter, E. y Van der Merwe, S. (2011). Organisational-based factors influencing the non-financial goals of family businesses. *Management Dynamics* 20 (3), pp. 51-67.
- Fernández-Ortiz, R., y Fuentes-Lombardo, G. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), pp. 131-154.
- de la luz Fernández-Alles, M., y Valle-Cabrera, R. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories: how neoinstitutionalism resolves five paradoxes. *Journal of Organizational Change Management* 19(4), pp. 503-517.

- Ferdows, K. (1989). Mapping international factory networks", in Ferdows K. (Ed.), *Managing International Manufacturing*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam.
- Fernández Ortiz, R. y Fuentes Lombardo, G. (2008). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development* 21(2), pp.131-154.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review* 18 (1), pp.77-89.
- Fernández, Z. y Nieto M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies* 37, pp.340-351.
- Filbeck, G. y Lee, S. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review* 13(3), pp. 201-216.
- Fiegner, M., Brown, B., Prince, R. y File, K. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Non-Family Business. *Family Business Review* 7 (4), pp. 313-329.
- Fletcher, D., De Massis, A. y Nordqvist, M. (2015). Qualitative research practices and family business scholarship: a review and future research agenda. **Artículo en impresión** en *Journal of Family Business Strategy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.00>
- Fuentes, M.G., (2006). *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Una aplicación al sector vitivinícola con Denominación de Origen*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.
- Fuentes, M.G., Vallejo, M.C. y Cano, M. (2007). Peculiaridades de la empresa familiar en su expansión internacional. *Dialnet*,

dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234368.pdf. Último acceso el 15 de noviembre de 2015.

- Fuentes, G., Vallejo, M.C. y Fernández, R. (2007). Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar, *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, pp. 38-54.
- Fuentes-Lombardo, G., Fernández-Ortiz, R. y Cano-Rubio, M. (2011). Intangible assets in the internationalization of Spanish wineries: Directive and compared perception between family and non family businesses. *Intangible Capital* 7 (2), pp.428-473.
- Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, R. y Fernández Ortiz, R. (2011). Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas. *Revista de Empresa Familiar* (1)1, pp. 69-81.
- Fuentes, G., Cano, M., Vallejo, M.C. y Fernández, R. (2015). *Retos Internacionales del Sector Oleícola Español: un estudio comparativo entre almazaras familiares y no familiares*. Jaén. Universidad de Jaén, ISBN 978-84- 8439-000-0.
- Galaskiewicz, J., y Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative science quarterly* pp. 454-479.
- Gabrielsson P. y Gabrielsson, M. (2004). Globalizing internationals: portfolio and marketing strategies in the ICT field. *International Business Review* 13, pp. 661–484.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. y Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review* 16 (6), pp. 590 - 604
- Galán, J.I. y González Benito, J (2001). Determinant Factors of Foreign Direct Investment: Some Empirical Evidence. *European Business Review*.

- Gallo, M. y García Pont, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-60.
- Gallo, M. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors. *Family Business Review* 4(2), pp. 181-190.
- Gallo, M., Tàpies, J. y Cappuyns, K. (2000). Comparison of Family and Non-Family Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Research Paper N° 406*. IESE. Barcelona.
- García de la Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. y Suárez, A. (2007). Análisis Empírico de las Diferencias de Eficiencia entre las Empresas Familiares y las no Familiares. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa* 13(1), pp.103-116.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T. y Winter, D.M. (1988). The farm as a family business: a review. *Journal of Agricultural Economics* 39 (1), pp. 1-41.
- García-Ramos, R y Olalla, M. G. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: Evidencia empírica en España*/The structure of the board of directors in family versus non-family firms: Empirical evidence in Spain. *Revista Española De Financiación y Contabilidad*, 40(149), pp. 35-64.
- Gatignon, H. y Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: an Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), pp. 304-336.
- George, G., Wiklund, J. y Zahra, S. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management* 31 (2), pp. 210-233.

- Geringer, M. y Herbert, L. (1989): "Control and Performance of International Joint-Ventures". *Journal of International Business Studies*. Summer
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ginebra, J. (1997): *Las Empresas Familiares*. Panorama, Méjico.
- Gómez, G. (2002). Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management. *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 325-348.
- Gómez-Mejía, L. R., Nuñez-Nickel, M., y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal* 44, pp. 81-95.
- Gómez-Mejías, L, Tàkacs, K., Núñez-Níquel, M., Jacobson, K. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly* 52 (1), pp.106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., y Larraza Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, pp. 223-252.
- González, L., Fernández, R. y Clavel, M. (20012). Global Start-Up Profiles: Evidence from the Spanish Wine Producing Sector. *International Journal of Management and Marketing Research* 5(1), pp. 67-78.
- Gordon, C. y Cheah, S. (2014). Inter-Firm Relationships and the Creation of Social Capital. *Journal of Applied Business and Economics* 16(3), pp. 90-100.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3), pp. 481-510.

- Graves, C. y Thomas, J. (2004). Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business* 1(1), pp. 7-27.
- Graves, C. y Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19 (3) pp.207-224.
- Graves, C., y Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination on family business. *Family Business Review* 21(2), pp. 151-167.
- Gray, H. P. (1996). Culture and economic performance: Policy as an intervening variable. *Journal of Comparative Economics*, 23 (3), pp. 278-291.
- Gudmundson, D., Hartman, E. y Tower, C. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Non Family firms. *Family Business Review* 2 (1), pp. 27-39.
- Guillén, M. (2001). Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social-Science Literature. *Annual Review of Sociology* 27, pp. 235-260.
- Guillén, M. (2002). Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-95. *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 509-525
- Guillén, M. (2003). Experiencia, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: wholly owned and Joint Venture Manufacturing by South Korea firms and Business Groups in China, 1987-1995. *Journal of International Business Sciences* 34 (2), pp. 185-199.
- Guillén, M. (2004). La Internacionalización de las Empresas Españolas. *Historia Empresarial ICE*, 812, pp. 211-224.

- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review* 16 (4), pp. 768-792.
- Habbershon, T y Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* pp. 12-25.
- Habbershon, T, Williams, M. y McMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18, pp. 451 – 465.
- Habbershon, T. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (6), pp. 879-886.
- Hadley, R. y Wilson, H. (2003). The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge. <http://impgroup.org/uploads/papers/59.pdf>
- Hall, A., Mellin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as a Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review* 14, pp. 193-208.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter Partner Learning within Inter Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* 12, pp. 83-104.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family businesses. *Family Business Review* 2 (3), pp. 257-276.
- Handler, W. (1990). *The family venture*. En Timmons, J (Ed.): New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's, Irwing, Homewood.
- Harveston, P. D., Kedia, B. L., & Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research* 8(1), pp. 92– 99.

- Haunschild, P. R. y Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp. 472-500.
- Henisz, W.J. y Delios, A. (2001). Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly* 46(3), pp. 443-475.
- Hennart, J-F (1977). A Theory of Foreign Direct Investment. Ph.D. dissertation, University of Maryland.
- Hennart, J.F. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Hennart, J-F. (1988). A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal* (1986-1998) 9(4), pp. 361-374.
- Hernández, M.J., Márquez, A.M. y Pedrosa, C. (2012), Cooperación e Internacionalización en el Sector del Aceite de Oliva como Estrategia para la Competitividad, *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, nº. 4, pp.103-117.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Hertz, S. (1996). The dynamics of international strategic alliances: A study of freight transport companies. *International Studies of Management & Organization*, 26(2), pp.104-130.
- Hewapathirana, G.I. (2008). Internationalization of small business: multiple case studies of award-winning small business managers in Sri Lanka. PhD dissertation, Department of Work Human Resource Education, University of Minnesota, Twin Cities, MN.
- Hewapathirana, G. (2011). The role of social identity in internationalization of women-owned small businesses in Sri Lanka. *Journal of Asia Business Studies* 5 (2), pp. 172-193.

- Hinings, B., y Greenwood, R. (1988). The normative prescription of organizations. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 53, 70.
- Hinttu, S., Forsman, M. y Kock, S. (2002). Internationalization from a SME perspective. IMP Conference, Dijon, 2002. <http://impgroup.org/uploads/papers/529.pdf>
- Hitt, M. A., e Ireland, D., R. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 6(3), pp. 273. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/230660352?accountid=14555>
- Hitt, M.A., Li, H. y Worthington, W. (2005). Emerging markets as learning laboratories: learning behaviors of local firms and foreign entrants in different institutional contexts. *Management and Organization Review*, 1(3), pp. 353-380
- Hoelscher, M.L. (2002). The relationship between family capital and business performance. Doctoral dissertation, Texas Tech University.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006), Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review* 19, 2, pp. 135-145.
- Hogg, M.A. y Vaughan, G.M. (2002). *Social Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, London.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N. y Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization* 17, pp. 268–287.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- Ibrahim, A. y Ellis, W. (1994), *Family Business Management. Concepts y Practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.

- Instituto de Comercio Exterior, ICEX, (2012). División de productos agroalimentarios. Información sectorial de alimentos: Aceite de Oliva.
- Instituto de Comercio Exterior, ICEX (2013), Eurostacom, <<http://euroestacom.icex.es>> *Último acceso 15 de noviembre de 2015.*
- Instituto Español de Comercio Exterior (2014): El mercado de aceite de oliva en Estados Unidos <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015403580.html?idPais=US>> *Último acceso 15 de noviembre de 2015.*
- Instituto de la Empresa Familiar. *La Empresa Familiar: Cifras* [22, octubre, 2015] http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html.
- Instituto Nacional de Estadística (INE):
- Anuario estadístico de España (2013) <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_12agric.pdf>.
- Censo Agrario (2009). < <http://www.ine.es>> *Último acceso 15 de noviembre de 2015*
- Iñiguez Rueda, L. (1999). Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales.
- Iñiguez Rueda, L. (2011). Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales. Editorial UOC. Barcelona.
- Irava, W. y Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of family business strategy* 1 (3), pp. 133-144.
- Jackson, G., y Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies* 39(4), pp. 540-561.

- Janjuha, S., Martin, L. y Danko, A. (2012). Internationalization of a ‘Born-again Global’: How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 25(2), pp. 201–215.
- Jaskiewicz, P., González, V.M., Menéndez, S., y Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review* 18, pp. 179–202.
- Johanson, J. y Mattsson, L-G. 1988. Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp303-321
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The Internationalisation Process of the Firms-A model of Knowledge Development & Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies* 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990).The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7(4), pp. 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, pp. 1411–1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, pp. 305-322.
- Johnson, J. M. (2002). In-depth interviewing en J. Gubrium y J. Holstein (eds.) *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jolly, V., Alahuhta, M. y Jeannet, J-P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Strategic Change* 1(2), pp. 71-82. DOI: 10.1002/jsc.4240010203.
- Jones, T.M. 1995b. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.

- Kamakura, Wagner A., Ramon-Jeronimo, Maria Angeles and Gravel, Julio Vecino, A Dynamic Perspective to the Internationalization of Small-Medium Enterprises. *Journal of the Academy Marketing Sciences* 40, pp.236-251.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. y Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18 (2), pp. 141 – 158.
- Kellermanns, F. W., y Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), pp. 209–228.
- Kelly, L., Athanassiou, N. y Crittenden, W. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25(2), pp. 27-42.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics* 12(1), pp. 57-70
- Kepner, E. (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Family Business Review* 4 (4), pp. 445-461
- Kets De Vries, M. (1993): “Lo Bueno y lo Malo de las Empresas de Titularidad Familiar”, *Harvard Deusto Business Review* 4, pp. 32-44.
- Kidwell, R.E., Eddlestonb, K.A., Cater III, J.J. y Kellermanns, F.W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons* 56 (1), pp.5-12.
- Klein, S. (2000). Family Business in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review* 13 (3), pp. 157-181.
- Klein, S., Astrachan, J., y Smyrnios, K., (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3), pp.321-339.

- Klein, S. y Kellermanns, F. (2008). Understanding the non-economic motivated behavior in family firms: An introduction. *Family Business Review* 20(2), pp. 121-125.
- Knickerbocker, F.T. (1973). *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. MA: Harvard University Press.
- Knight G. y Cavusgil S.T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing* 8, pp.11–26.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35, pp. 124–141.
- Knight, G. G., Madsen, T. T. y Servais, P. P. (2004). An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review* 21(6), pp. 645.
- Knight, G. y Kim D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies* 40, pp. 255–273.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, pp. 1-18.
- Kogut, B. y Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3, pp. 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625-645.
- Kogut, B. y Zander, U. (2003). A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm 10 years later. *Journal of International Business Studies* 34, pp. 505–515.

- Kogut, B., y Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), pp. 516-529.
- Kołodkiewicz, I. (2013). The second generation in a family business: an agent of change or continuator of family tradition? *Journal of Technology Management in China*, 8 (3), pp. 155-173.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 97-107.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship* 9, pp. 133–151.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011). International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management* 49, pp. 490-514.
- Kontinen, T. y Ojala, A., (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29 (5) pp. 496 – 518.
- Kotha, S, Violina P. Rindova, y Rothaermel, F. (2001). Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms. *Journal of International Business Studies* 32, pp.769-792.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. y Saarenketo, S. (2012). GUEST EDITORIAL. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29 (5), pp. 448-465.
- Kundu, S. y Katz, J. (2003). Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. *Small Business Economics*, 20(1), pp. 25-47.
- Laantia, R., Gabrielsson, M., y Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless

technology industry. *Industrial Marketing Management*, **36**(8), pp.1104–1117.

- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 39-46.
- Lansberg, I., Perrow, E. y Rogolsky, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1(1), pp. 1-8.
- Lansberg, I. y Astrachan, J. H. (1994), Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), pp. 39–59. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x.
- Lanzas J.R. y Moral E. (2010), Mercados Estratégicos para la Promoción de Aceite de Oliva Virgen Español. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Epoca, Vol. 1, pp. 85-102.
- Laursen, K., Masciarelli, F. y Prencipe, A. (2012). Trapped or spurred by the home region? The effects of potential social capital on involvement in foreign markets for goods and technology. *Journal of International Business Studies* 43, pp.783–807.
- Le Breton. I. y Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 1391- 1398.
- Lea, J. (1998). What is a family business? More than you think.
- Leach, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Granica, Barcelona.
- Leach, P. y Bogod, T. (1999). *The BDO-Stoy Hayward Guide to the Family Business*. Kogan Page, London.
- Leach, P., Smith, W., Hart, A., Morris, T., Ainsworth, J., Beterlsen, E., Iraqui, S y Pasari, V. (1990). *Managing the Family Business in the U.K.:*

Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School.
Stoy Harward, London.

- Leanna, C. y Van Buren, H. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 538-555.
- Lester, R. H., y Cannella, A. A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 755-775.
- Lester, M., Maheshwari, S. K., y McLain, P. M. (2013). Family Firms and Negative Social Capital: A Property Rights Theory Approach. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(1), pp.11-24.
- Lewis, C., Pick, P., y Vickerstaff, A. (2001). Trappings versus substance: Market orientation in food and drink SMEs. *British Food Journal*, 103(5), pp. 300-312.
- Li, X., y Gammelgaard, J. (2014). An integrative model of internationalization strategies: The corporate entrepreneurship–institutional environment–regulatory focus (EIR) framework. *Critical perspectives on international business*, 10(3), pp. 152-171.
- Ling, T. C., y Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), pp. 105-115.
- Littunen, H. y Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non-family Firms. *Family Business Review*, 13 (1), pp. 41-54.
- Lisboa, I., y Quirós, M.M. (2015). Family Firms' Heterogeneity and Firm Risk/ Heterogeneidad de las Empresas Familiares y Riesgo Empresarial. *Boletín De Estudios Económicos*, 70(214), pp. 139-157.

- López, C. (1996). Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior. (Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo).
- Loane, S. y 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), pp.467 – 485.
- López, C. y García, E. (1997). Internacionalización de la Empresa Española mediante Inversión Directa en el Exterior: Principales Rasgos Distintivos. *Información Comercial Española*, 761, pp. 17-31.
- López, M.C., Serrano, A.M., Gómez, R. y García, G. (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio An exploratory study of familiness: Effects on innovative performance in the family firm. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), pp. 7-21. www.revistadeempresafamiliar.uma.es.
- Louart, P., P.R., y Martin, A., M.C.F. (2012). Small and medium-sized enterprises and their attitudes towards internationalization and innovation. *International Business Research*, 5(6), 14-23.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2001). The Internationalization & Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6 & 7), pp. 565-586.
- Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y., & Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), pp. 313–330.
- Lucas, S. (2014). Beyond the existence proof: ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality & Quantity*, 48 (1), pp. 387–408. DOI 10.1007/s11135-012-9775-3.
- Lyman, A. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4(3), pp. 303-324.

- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, 18 (1), pp. 39-62.
- Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 7(3), pp. 259-290.
- Madsen TK y Servais P (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process. *International Business Review* 6(2), pp. 561–583.
- Madsen, T. (2012). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *J Int Entrep* 11, pp. 65–79. DOI 10.1007/s10843-012-0099-0.
- Mahoney, J. y Pandian J. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 13 (5), pp. 363-380.
- Malhotra, N., Agarwal, J. y Ulgado, F. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31-
- Marjoribanks, K. (2001). Family capital and cognitive perspective.
- Martín-Martín, O. y Papadopoulos, N. (2005). International market selection (IMS): an analysis of the selection criteria used by firms. *Proceedings of the 34th EMAC Conference*, Milan.
- Martínez, R y Dacin, M. (1999). Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transactions Costs and Institutional Logic. *Journal of Management*, 25 (1), pp. 75-96.
- Martínez, A., López, F. y Tejerina, F. (2008). International Diversification & Firm Performance: An International Analysis. *The Business Review*, Cambridge, 9 (2), pp. 84-91.

- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G. y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7, pp. 1–19.
- McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), pp. 469.;
- McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, p. 27.
- Melén, S. y Rovira Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27 (4), pp. 243-254.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Menéndez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalisation of family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), pp.122-133.
- MERCASA Ediciones: Alimentación de España (2014) www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/AE2014/index.html#255z Último acceso 2 de noviembre de 2015.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., y DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Meyer, K. y Thaijongrak, O. (2013). The dynamics of emerging economy MNEs: How the internationalization process model can guide future research. *Asia Pacific Journal of Management*, 3, pp. 1125–1153. DOI 10.1007/s10490-012-9313-9

- Micelotta, E., y Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24, pp.197-216.
- Mignon, S., y Ben Mahmoud-Jouini, S. (2014). L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), pp. 82-95.
- Miller, D., y Breton, I. L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87
- Miller, D., Lee, J., Chang. S. y Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the Institutional Void: The Social Behavior and Performance of Family vs Non-Family Technology Firms in Emerging Markets, *Journal of International Business Studies*, 40 (5) pp. 802-817.
- Mili, S. (2006, June). Market dynamics and policy reforms in the EU olive oil industry: An exploratory assessment. In *98th EAAE Seminar Marketing dynamics within the global trading system: new perspectives*, Chania, Crete, Greece
<<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/10099/1/sp06mi02.pdf>>.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: Informe del Consumo de Alimentación en España (2015) http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf. Último acceso 2 de noviembre de 2015.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). Avance del Anuario Estadístico del MAGRAMA <<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de->

estadistica/2014/default.aspx?parte=3&capitulo=13&grupo=12&seccion=1>. Último acceso 31 de octubre de 2015.

- Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (2010). PIANO OLIVICOLO-OLEARIO. Roma, Abril. <https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1984> Último acceso 15 de noviembre de 2015.
- Miralles, J.M., Miralles, M.M. y Lisboa, I. (2012). Empresa familiar y bolsa: análisis de rentabilidad y estrategias de inversión. Family business and stock market: Return analysis and trading strategies. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 16 (155), pp. 393-416.
- Mischel, L., Iannarelli, C. y Aniello, J. (2011). Gender Socialization in Family Business: A Preliminary Examination. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1 (5), pp. 422-426.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. y Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Management Sciences*, 8, pp. 1-28.
- Moen Ø (2002) The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review* 19(2), pp. 156–175.
- Moen, O. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 49- 72.
- Mogos Descotes, R., y Walliser, B. (2010). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 15(1), pp. 73-86.
- Mort, G. y Weerawardena, J. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 1, pp. 21-35.

- Morschett, D., Schramm-Klein, H., y Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), pp. 60-77.
- Mroczkowski, N. y Tanewski, G.A. (2007). Delineating publicly listed family and nonfamily controlled firms: An approach for capital markets research in Australia. *Journal of Small Business Management*, 45 (3), pp. 320-332.
- Mustakallio, M., Autio, E. y Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15 (3), pp. 205-222.
- Mzid, I. y Mezghani, L. (2012). Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16 (2), pp. 147-160.
- Mügler, J. y Miesenböck, K. (1989). Determinants of Increasing Export Involvement of Small Firms. Proceedings of the 34th ICSB World Conference, Quebec City.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, pp. 242–266.
- Nieto, M.J. y Fernández, Z. (2006). The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 3, pp. 251–262.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L., (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretative approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3), pp. 294-308.
- Nordqvist, M., Zellweger, y Habbershon, T. (2009). Transgenerational entrepreneurship. In *Transgenerational entrepreneurship: Exploring*

growth and performance in family firms across generations, ed. M. Nordqvist and T. Zellweger, 141–60. Cheltenham: Edward Elgar.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Nummela, N. (2002). Change in SME internationalization—A network perspective. 28th EIBA Conference, December 8-12, 2002. Athens, Greece.
- Observatorio de Precios de los Alimentos MARM (2010) <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/ESTUDIOACEITE0910_SIN_CONCLUSIONES_tcm7-221059.pdf> *Último acceso: 2 de noviembre de 2015*.
- Oh, H., Labianca, G., y Chung, M. (2006). A multi-level model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31, pp. 569–582.
- Okoroafo, S. (1999). Internationalization of Family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2), pp. 147-158.
- Okoroafo, S. y Koh, A. (2010). Family businesses' views on internationalization. Do they differ by generation?, *International Business Research* 3(1), pp. 22-28.
- Okoroafo, S., y Perry, M., (2010). “Generational Perspectives of the Export Behavior of Family Businesses,” *International Journal of Economics and Finance* 2(3), 15–24.
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 543-561.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., y Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on

family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 639-666.

- Osland, Ch., Taylor, Ch. y Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3).pg. 153-162.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, pp. 95-113.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129– 141.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45–64.
- Oviatt BM, McDougall PP (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25, pp. 45–64.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a world stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), pp. 30–43.
- Oviatt BM y McDougall P.P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review* 37(2), pp. 85–99.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp. 29-41
- Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomas, D.R. (2002). Toward a Tradeoff Model for International Market Selection. *International Business Review*, 11 (2) pp.165-192.
- Papadopoulos, N. y Martín-Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28 (2), pp. 132-149.

- Pattnaik, C. y Elango, B. (2009). "The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms", *Multinational Business Review*, 17(2), pp.69 – 88.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). "Toward a theory of familiness: A social capital perspective." *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 949–969.
- Peng, M.W. (2001). "The resource-based view and international business." *Journal of Management* 27(6), pp. 803–829.
- Peng, G. Z., y Beamish, P. W. (2014). "MNC subsidiary size and expatriate control: Resource-dependence and learning perspectives." *Journal of World Business* 49(1), pp. 51-62.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Penrose, E.T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed: Aguilar. Madrid.
- Pieper, T. y Klein, S. (2007). "The Bulleye: A Systems Approach to modeling Family Firms." *Family Business Review*, 20 (4), pp. 301-319.
- Pieper, T., Klein, S. y Jaskiewicz, P. (2008). "The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses." *Journal of Small Business Management* 46(3), pp. 372-394.
- Pinho, J.C. (2007). "The impact of ownership Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices." *International Marketing Review* 24(6), pp. 715-734.
- Pinho, J.C. (2013). "The role of relational social capital in examining exporter-intermediary relationships." *European Business Review*, 25(6), pp. 553-570.

- Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0037>
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C. y De Massis, A. (2013). Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 11 (2), pp.108-129.
- Pfeffer, J. S., y Salancik, G. (1978). GR (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *New York*.
- Plá J y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, pp. 1-384.
- Plà, J. y Suárez, S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales UPC* 52, pp.155-175.
- Poff, K., Heriot, K. y Campbell, N. (2008). Re-examining firm size and exporting: an empirical analysis of South Carolina Firms. *Journal of Small Business Strategy* 19 (1), pp. 63-74.
- Polychroniou, C. G. (2012). The effects of institutionalization on the internationalization of markets: a conceptual model of inquiry. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6(5), pp. 27-47.
- Poutziouris, P.Z. (2001). The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review* 14(3), pp. 277-291.
- Powell Walter, W., y DiMaggio, P. (1991). The new institutionalism in organizational analysis.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 183, 203.

- Poza, E. (1995). A la sombra del roble: La empresa familiar y su continuidad. Cleveland, OH: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar
- Prangier, C. y Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes & performance. *Journal of World Business* 46, pp.126–133.
- Pratt, J. y Davis, J. (1986). Measurement and Evaluation of Population of Family-owned Business. U.S. Small Business Administration Report No 9202-ASE-85, Government Printing Office, Washington, D.C.
- Prashanthanm, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship* 3, pp. 37–52.
- Presas, P., Muñoz, D. y Guia, J. (2010). Branding familiness in tourism family firms. *Brand Management*, 18 (4/5), pp. 274-284.
- Pukall, T.J. y Calabrò, A. (2013). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, pp. 1-23.
- On line:
<http://fbr.sagepub.com/content/early/2013/06/13/0894486513491423>,
June 16.
- Quivy, R. y Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigaciones Sociales*. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grup Noriega Editores. México D.F.
- Ram, M. y Holliday, R. (1993). Relative merits: Family culture and kinship in small firms. *Sociology* 27(4), pp. 629-648.
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment*. *Journal of Small Business Management* 43(1), pp. 41-54.

- Rasmussen, Erik S., Tage K. Madsen & Felicitas Evangelista (2001). The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 13, (3), pp. 75-107.
- Rasmussen, E y Madsen, K. (2002). The Born Global Concept. Paper for the 28th EIBA conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.
- Rautiainen, M., Pihkala, T. y Ikävalko, M. (2012). Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 25 (2), pp. 155–168.
- Revista Mercacei:
<<http://www.mercacei.com/noticia/44777/Actualidad/Importante-incremento-de-la-importacion-espanola-e-italiana-de-aceite-de-oliva-de-Tunez-en-la-ultima-campana.html>> *Último acceso 12 de noviembre de 2015*
- Reiche, S., Harzing, A. y Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(5), pp. 528-551.
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review* 14(2), pp. 147–166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005):” The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship* 3, pp. 133–171.
- Rial, A. y Rialp, J. (2007). Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View. *Journal of Euromarketing*, 16 (1/2), pp. 71-86.

- Rodríguez Cohard, J.C. y Parras Rosas, M. (2011): Situación actual y perspectivas del distrito agroindustrial del olivar en Jaén. *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios* 2, pp. 29-43.
- Romano, C., Tanewski, G. y Smyrniotis, K. (2000). Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business. *Journal of Business Venturing* 16, pp. 285–310.
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative Science Quarterly*, pp. 259-279.
- Rugman, A., (1976): “Risk Reduction by International Diversification”. *Journal of International Business*, 7(2), pp.75-80.
- Rugman, A., (1981): *Inside the Multinationals*. The Economics Internal Markets. New York Columbia University.
- Rutherford, M., Musse, L. y Oswald, S. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review* 19 (4), pp- 317–333.
- Rutherford, M., Kuratko, D. y Holt, D. (2008). Examining the Link Between “Familianness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1089-1109.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity* 7(3), pp. 68-76.
- Salvato, C. y Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Social Capital. *Family Business Review* 21 (3), pp. 259-276.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance* 16, pp. 147–169.

- Segaro, E., Larimo, J. y Jones, M. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review* 23 (2), pp. 381-395.
- Senise, O. y Parras, M. (2003). Estructura de mercado, integración cooperativa & comercialización en el sector oleícola andaluz. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, No. 81, pp.101-120.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. y Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Bus Econ* 43, pp. 39–55. DOI 10.1007/s11187-013-9533-5.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., y Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms, *Theory and evidence. Organizational Science*, 12, pp. 99–116.
- Schulze, W., Lubatkin, M. y Dino, R. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4/5), pp. 247-259.
- Schulze, W. G., Lubatkin, M. H., y Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal* 46(2), 179–94.
- Sciascia, S., y Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review* 21(4), 331-345.
- Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/211024165?accountid=14555>
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., y Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics* 38(1), 15-31. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9264-9>.

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., y Pieper, T. M. (2013). Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization. *Journal of Small Business Management* 51(1), 83. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1494035277?accountid=14555>
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, pp. 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., & Entekin, L. A. N. N. Y. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management* 4(2), 285-304.
- Servais, P. y Rasmussen, E. (2000). Different Types of International New Ventures. Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (November). *Phoenix*, Estados Unidos.
- Serviere-Muñoz, L. y Saran, A. (2012). Market Orientation, Innovation and Dynamism from an Ownership and Gender Approach: Evidence from Mexico. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5 (2), pp. 1-17.
- Sharma, D. y Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review* 4, pp. 20-29.
- Sharma, D. y Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), pp. 39-53.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17 (1), pp. 1-36.

- Sharma, V. M., y Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1-18.
- Sharma, D. y Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review* 4, pp. 20-29.
- Sharma, P., y Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3), pp. 293-311.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 971-977.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–16. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x.
- Shanker, M. y Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp. 107-124.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., y House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, pp. 171-193.
- Sirmon, D. y Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Sony, M., y Naik, S. (2012). Six sigma, organizational learning and innovation. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), pp. 797-818
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review* 12(4), pp. 325-339.

- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14 (4), pp. 353-367.
- Stevenson, H. H. (1983). A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper 9-384-131.
- Stryker, S. y Burker, P. (2000). The past, present and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, pp. 284-297.
- Su, E. y Carney, M. (2013). Can China's family firms create intellectual capital? *Asia Pac J Manag* 30, pp. 657–675. DOI 10.1007/s10490-012-9302-z.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3), pp. 571-610.
- Sundaramurthy, C. y Kreiner, G. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), pp. 415–436.
- Swinth, R. y Vinton, K. (1993): "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?" *Family Business Review* 6(1), pp.19-30.
- Tallman, S. (1991). Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 69-83.
- Tallman, S., y Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review* 45(1), 116.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5(1), pp. 43-62.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison, en Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, New York, NY, pp. 61-76.

- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior'', in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *The Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago, IL, pp. 7-24.
- Tan, W. y Fock, S.T. (2001). Coping with Growth Transitions: The Case Of Chinese Family Businesses in Singapore. *Family Business Review* 14(2), pp.123-140.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review*, pp.12-25.
- Teal, E. J., Upton, N., y Seaman, S. E. (2003). Comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, pp. 177-195.
- Teece, D. (1985). Multinational enterprise, internal governance and industrial organization. *The American Economic Review*, 75(2), pp. 233-238.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual review of political science* 2(1), pp. 369-404.
- Thomas, M.J. y Araujo, L. (1995). Theories of export behaviour: A critical analysis. *European Journal of Marketing*, 19(2), pp. 42-52.
- Thomas, J. y Graves, G. (2005). Internationalization of Family Firms: The contribution of an Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business and Entrepreneurship* 17 (2), pp. 91-113.
- Townsend, J. D. (2003). Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), pp. 143-155.
- Tokarczyk, Hansen, Green, y Down (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success. *Family Business Review* 20(1), pp. 17- 31.

- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, pp. 22-39.
- Tracey, P. y Clark, G.L. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: Rethinking clusters of innovation. *Growth and Change*, 34(1), pp. 1-16.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal* 41(4), pp. 464-476.
- Tsang, E. (2001). Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business. *Journal of Small Business Management* 39(1), pp. 88-94.
- Tsang, E. (2002). Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses. *Journal of Business Venturing* 17(1), pp. 21-40.
- Tsao, S-M. y Lien, W-H., (2013). Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. *Management International Review*, 53, pp. 189-213. DOI 10.1007/s11575-011-0125-9.
- Vallejo, M.C. (2003). *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11 (3), pp. 151-171.
- Vallejo, M.C. (2009). The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics* 87, pp. 379–390.

- Vallejo, M. C., y Langa, D. (2010). Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of business ethics* 96(1), pp. 49-62.
- Valles, M. (2002). *Entrevistas metodológicas. Cuadernos Metodológicos*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Varadarajan, R.P. y Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 282-296.
- Vardaman, J. y Gondo, M. (2014). **Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (6), pp. 1317-1322.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80 (1), pp. 190-207.
- Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41, pp. 255-267.
- Vidal, M., (1999). La internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales 1987-1997: un enfoque de creación de valor” (Doctoral Thesis, Universidad de Oviedo).
- Villalonga, B, y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80, pp.385–417.
- Villar, C., Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2012). Unravelling the moderating effects of size and experience on product innovations and exports: a study in a medium knowledge-intensive industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(2), pp. 219-238.
- Villarreal, O. (2007). La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco.

https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf.

- Villarreal, O. (2010). The Dodecagon of Internationalisation: A Theoretical Integration Model. *European Research Studies* 13 (1), pp. 3-24.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos con metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16 (3), pp. 32-51.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Ward, J., (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review* 10(4), pp. 323-337.
- Ward J L (2004). *Perpetuating the Family Business, 50 Lessons Learned from Long- Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business* 42(3), pp. 294-306.
- Westhead, P. (1997). Ambitions 'external' environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 127-157.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), pp. 31-56.

- Westhead, P., Cowling, M., y Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 16 (6), pp. 501-522.
- Westhead, P. y Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19, pp. 301–317.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 549-577.
- Wyk van, R. (2013). The Manifestation Of Familiness Resources And Psychological Capital As Familiness Capital: A Conceptual Analysis. *International Business & Economics Research Journal*, 12(9), pp. 1021-1040.
- Wolff, J. y T.L. Pett (2000). Internationalization of small firms: An examination of export-strategy approach, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), pp. 34- 47.
- Wright, L. (1996). Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (6), pp. 59-64.
- Yeung, H. (2000). “Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong”, *Family Business Review*, 13(1): 55-70.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Zacharis, A.I., Sheperd, D.A. y Coombs, J.E. (2003). The development of venture-capital- backed internet companies: an ecosystem perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 217-231.
- Zachary, R. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1 (1) , pp. 26-36.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. y Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925–950.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255–288). Oxford: Blackwell Publishers.
- Zahra, S.A. (2003). International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: the Effect of Ownership and Involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 495-512.
- Zahra S.A., Matherne B.P. y Carleton J.M. (2003). Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (2) pp. 163-186.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., y 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), pp. 363-381.
- Zellweger, T. y Kellermanns, F. (2008). Family firm reputation: An investigation of antecedents and performance outcomes. Paper presented at Academy of Management, Anaheim, California.
- Zellweger, T. M., y Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), pp. 203-216.

- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A. y Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp.54-63.
- Zellweger T. Nason, R., Nordqvist, M. y Brush, C. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (2), pp. 229-248.
- Zucchella, A. (2002). Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. 28th EIBA Conference, in the special session “SME internationalization and born global- different European views and evidence.”