

Sedano Calderón, Lorena. La internacionalización de la empresa familiar en la provincia de Alicante: Comparativa entre empresas. *GeoGraphos*. [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante, 2 de febrero de 2013, vol. 4, nº 38, p. 140-172. [ISSN: 2173-1276] [DL: A 371-2013] [DOI: 10.14198/GEOGRA2013.4.38].



<<http://web.ua.es/revista-geographos-giecryal>>

Vol. 4. Nº 38

Año 2013

## **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA PROVINCIA DE ALICANTE: COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS**

Lorena Sedano Calderón  
Máster en Economía Aplicada  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Alicante (Alicante, España)  
Correo electrónico: [lsc14@alu.ua.es](mailto:lsc14@alu.ua.es)

Recibido: 18 de septiembre de 2012. Devuelto para revisión: 20 de octubre de 2012.

Aceptado: 2 de febrero de 2013

### **RESUMEN**

La existencia de un entorno cada vez más globalizado y el desarrollo de las nuevas tecnologías han propiciado que la internacionalización sea un proceso que afecta cada vez más a cualquier tipo de empresa. En el caso de la empresa familiar el proceso de internacionalización ya no se trata de un riesgo, sino de una oportunidad de crecimiento.

En la provincia de Alicante, caracterizada por su tradicional vocación exportadora y el predominio de la empresa familiar, este fenómeno presenta una particular importancia y resulta especialmente interesante conocer su repercusión en las empresas familiares.

Para ello, se ha tratado de comparar a través de un estudio empírico las empresas familiares de la provincia de Alicante con las no familiares, de forma que se puedan analizar no sólo sus diferencias y sus semejanzas ante el reto de la internacionalización, sino también la influencia que ejercen los factores familiares en la propia empresa.

**Palabras clave:** Internacionalización, Empresa familiar y no familiar, Globalización.

## **INTERNATIONALIZATION OF FAMILY BUSINESS IN THE PROVINCE OF ALICANTE: COMPARATIVE BETWEEN COMPANIES**

### **ABSTRACT**

The existence of an increasingly globalized environment and the development of new technologies have led an internationalization process affecting more and more to all kinds of companies. In the case of family business, the internationalization process is not a risk but an opportunity for the future growth.

The province of Alicante is characterized by a traditional export orientation and the dominance of family business. This singularity has a particular importance and is particularly interesting to realize the impact on family businesses.

In order to do it, we have tried to compare through an empirical study family businesses and unfamiliar businesses, so we can analyze not only differences and similarities in the globalization, but also the influence and family factors in the company.

**Key words:** Internationalization, Family and non-family business, Globalization.

## **A INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS DA FAMÍLIA NA PROVÍNCIA DE ALICANTE: COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS**

### **RESUMO**

A existência de um ambiente cada vez mais globalizado e no desenvolvimento de novas tecnologias levaram a internacionalização é um processo que cada vez mais afeta qualquer empresa. No caso de o negócio da família e do processo de internacionalização não é um risco, mas uma oportunidade de crescimento.

Na província de Alicante, caracterizada por sua orientação exportadora tradicional ea prevalência dos negócios da família, esse fenômeno é de particular importância e é particularmente interessante ver o impacto sobre as empresas da família.

Para fazer isso, nós tentamos comparar através de um estudo empírico das empresas familiares não estão familiarizados com Alicante, para que eles possam analisar não apenas as suas diferenças e suas semelhanças com o desafio da globalização, mas também a influência de fatores familiares na empresa.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Empresas familiares e não-familiares, Globalização.

### **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, la globalización de los mercados ha impulsado la internacionalización de las empresas. En ese entorno globalizado, las empresas familiares tienen un peso específico muy significativo en el tejido empresarial de los países desarrollados; de hecho, constituyen uno de los principales motores de la actividad económica, llegando a posicionarse como uno

de los principales agentes de creación de empleo y de riqueza<sup>1</sup>. Además, esta creciente importancia queda reflejada en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

Aunque la importancia de la empresa familiar contrasta con la escasa atención que ha protagonizado su análisis entre los investigadores, actualmente existen cada vez más estudios centrados en desagregar el comportamiento de la empresa familiar en lo relativo a su proceso de internacionalización. El presente trabajo pretende profundizar en el conocimiento de las empresas familiares en la provincia de Alicante. Para ello, nos centraremos en determinar los rasgos diferenciadores de la empresa familiar en la provincia, en comparación con empresas en las que no existe una influencia familiar, respecto al reto del proceso de internacionalización.

Este trabajo se divide en los siguientes apartados: en primer lugar, se realizará una revisión de la literatura sobre la internacionalización de la empresa familiar; posteriormente se analizará la situación del comercio exterior en la provincia de Alicante. En tercer lugar, expondremos la metodología empleada para el estudio empírico, así como el procedimiento de obtención de los datos; para más adelante, con los datos aportados, realizar una comparativa entre empresa familiar y no familiar. Por último, finalizaremos con unas conclusiones que recogerán los principales resultados obtenidos y sus limitaciones.

## MARCO TEÓRICO

Las empresas familiares presentan algunos rasgos diferentes a los de las organizaciones no familiares. Si bien cada empresa tiene unas cualidades y unas características individuales propias, modeladas sobre la base de sus intereses, existen una serie de patrones comunes de referencia. Además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas familiares que afectan a las compañías, las empresas familiares deben de ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, de la familia y de la propia firma. Por tanto, necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias innovadoras para fomentar el crecimiento de la empresa.

Actualmente no podemos establecer una definición de empresa familiar clara, precisa y que sea unánimemente aceptada, pero no obstante la mayoría de autores coinciden en que la empresa familiar debe poseer las siguientes características comunes (Gallo, 1995):

- La posesión del control o de la propiedad de la empresa por parte de la familia.
- La familia ejerce poder sobre la empresa a través del trabajo que desempeñan los miembros de la familia.
- La transferencia de ese control de la empresa a las futuras generaciones, lo que conlleva la progresiva incorporación de dichos miembros a la empresa.

Otros autores destacan la existencia de otros planteamientos sobre el concepto de empresa familiar, que aunque menos evidentes, también implican la realización de operaciones que afectan al vínculo familiar (Leach, 2009). Sin embargo, para que el concepto de empresa familiar no sea ambiguo debemos dejar claro que no todas las acciones empresariales

---

<sup>1</sup> Según el Instituto de Empresa Familiar en España ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)) existen un 65% de empresas familiares, las cuales generan una media 70% del empleo privado.

realizadas por un miembro de la familia van a ser consideradas dentro de la empresa familiar, sino que debe existir una voluntad de continuidad en el largo plazo y que además, esa voluntad tiene que implicar a las siguientes generaciones.

En cualquier caso, la principal característica, aunque intangible, de la empresa familiar y que la distingue de la empresa no familiar es el sentido de pertenencia a la organización. Este rasgo distintivo puede ser aprovechado por la propia empresa para establecer ventajas competitivas frente a sus rivales. Además, este atributo puede llegar a convertirse en una forma de crear valor económico y, en definitiva, ser un factor de cambio y de eficacia para la empresa (Ginebra, 1999). Por otro lado, esta cualidad se puede dividir en otro tipo de cualidades concretas, que otorgan un mayor grado de compromiso a la empresa familiar.

Junto a este mayor compromiso, la empresa familiar cuenta con otro tipo de características que forman parte de sus fortalezas. Entre estas fortalezas se destaca la mayor implicación de los miembros familiares, la propia reinversión de los beneficios y una mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones. Esta serie de fortalezas únicas propician que la empresa familiar sea menos vulnerable ante posibles shocks externos.

No obstante, a pesar de poseer estos rasgos distintivos que la hacen única, la mayor parte de empresas familiares tienen que hacer frente a dos retos que en muchos casos pueden girar en sentido opuesto (Casillas *et al.*, 2005). Por un lado, deben tener capacidad para expandirse y crecer fuera del territorio nacional, sin dejar de lado mantener el control de la empresa por parte de la familia. En este sentido el proceso de internacionalización se convierte en una de las claves para el desarrollo de la empresa. En el caso de la empresa familiar no se trata solo de un reto económico, sino también de un instrumento de profesionalización de la propia gestión (Coronas, 2005), puesto que las empresas perciben este proceso de salida al exterior no ya como un riesgo, sino como una oportunidad de crecimiento e incluso en algunos casos se convierte en “la única opción de muchas firmas para seguir siendo competitivas”<sup>2</sup>. De este modo, el proceso de globalización deja de ser terreno en exclusiva de las multinacionales, para ceder un sitio a la empresa familiar.

En una economía globalizada como la actual, el porcentaje de empresas familiares que han comenzado un proceso de internacionalización no deja de crecer, representando el 60% de las exportaciones que realizan las empresas de nuestro país.

Casillas *et al* destacan que paralelamente al proceso de globalización ha aparecido en las últimas décadas otro fenómeno, el de la Empresa Multinacional Familiar. Se trata de un doble concepto: por un lado, engloba a las compañías familiares de gran tamaño y que tienen capacidad para crecer y posicionarse en los mercados exteriores; por otro, incluye a empresas familiares con una dimensión mucho menor y que se encuentran en las primeras fases del proceso de internacionalización, realizando incluso en algunos casos inversiones directas en el exterior (IDE)<sup>3</sup>. En este sentido, nos encontramos cada vez con un mayor número de empresas de pequeña dimensión que compiten en los mercados internacionales. El tamaño de la empresa, aunque puede determinar el tipo de estrategia de internacionalización a seguir, no constituye por sí mismo una barrera para que la empresa pueda lograr la expansión en los mercados internacionales (Martínez, 1997). Por tanto, actualmente se considera que también

---

<sup>2</sup> Quintana (2007).

<sup>3</sup> Los autores establecen ejemplos concretos de grandes compañías familiares internacionales como Ford, Samsung, Hyundai, Barilla, Henkel, Johnson & Co, Heineken, Lacoste, Cargill o Lego, así como firmas familiares españolas con una destacada presencia en el exterior como son Freixenet, Planeta, Chupa Chups, Lladró, Inditex, Mango, Abengoa u Osborne.

las empresas con una dimensión menor son capaces de competir a nivel internacional, motivadas por la aparición y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la mayor flexibilidad de los factores y el entorno globalizado en el que compiten (Martínez, 1997).

Siguiendo con otros retos de la empresa familiar, los cambios generacionales marcan la trayectoria futura de la empresa familiar. La generación fundadora generalmente suele apostar en menor medida por los cambios, manteniendo en mayor medida los valores tradicionales de la empresa (Carlsson y Karlsson, 1970). De esta forma, el proceso de internacionalización en esta primera generación se encuentra con mayores dificultades, siendo las generaciones posteriores las que, con nuevas ideas, van a emprender el camino hacia la internacionalización con mayor probabilidad (Gallo y García Pont, 1996).

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo y especialmente con la transición de una generación a otra, como consecuencia del aumento de la intensidad de los factores emocionales y del compromiso familiar con la empresa. De hecho, si tomamos el total de empresas familiares que existen en España, el 65% se encuentra en la primera generación, el 25% en la segunda, el 9% en la tercera y solamente un 1% se encuentra en la cuarta o en posteriores generaciones<sup>4</sup>. Sin embargo, a pesar de esta tendencia decreciente, no solo en el conjunto de España, sino también en la provincia de Alicante, existe un amplio grupo de empresas familiares que cuentan con una larga trayectoria, debido a que muchas empresas se crearon en el período comprendido entre la Guerra Civil y la Segunda Guerra Mundial (Casado, 2007).

Fruto de las dificultades que conlleva el relevo generacional, algunos estudios realizados plantean que las empresas que incorporan a familiares a la propiedad de la empresa son menos eficientes. Levinson (1998), por ejemplo, sugiere que “las personalidades y las reacciones emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de una gestión eficiente”. A pesar de la complejidad que conlleva la transición en las empresas familiares, estos efectos negativos podrían restringirse estableciendo nuevas estrategias para cada generación, así como objetivos claramente definidos que comporten capacidades concretas para cada nuevo miembro y la consecución de ciertas habilidades que otros miembros no poseen. No obstante, independientemente de la generación que ejerza el control de la empresa, es la propia actitud de los empresarios la que resulta determinante en la realización del proceso de internacionalización (Martínez, 1997).

Junto al reto de la internacionalización, los desafíos más relevantes son la innovación y la dimensión empresarial, y estos tres retos se encuentran estrechamente interrelacionados. Por un lado, en lo referente al tamaño empresarial, a medida que se incrementa el mismo, los niveles de exportación tanto en la empresa familiar como en la no familiar se equiparan (Gallo y Estapé, 1992); mientras que detrás de las rigideces que presentan las empresas familiares con respecto al proceso de internacionalización se encontraría un escaso nivel tecnológico. Esta tendencia se reduce conforme la gestión de la empresa la ejercen generaciones más avanzadas (Gallo y García Pont, 1996). En definitiva, para la empresa familiar “mantener la competitividad obliga a asumir la internacionalización de sus actividades en un entorno cada vez más globalizado”<sup>5</sup>. Por tanto, la empresa familiar debe mejorar su posición competitiva por medio del aumento de las inversiones en I+D+i, pero siempre sin perder de vista su orientación al exterior.

---

<sup>4</sup> Instituto de Empresa Familiar. Datos correspondientes a 2009.

<sup>5</sup> Casado (2007).

Todo lo anteriormente expuesto adquiere todavía mayor importancia si tenemos en cuenta que en España, según el Instituto de la Empresa Familiar<sup>6</sup>, existen más de 2,9 millones de empresas familiares (el 85% del total de las empresas), representando así el 70% del empleo privado. Además, su facturación total se corresponde con el 70% del PIB español y sus exportaciones suponen el 60% del total del comercio exterior español.

## CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA PROVINCIA DE ALICANTE

Una de las características fundamentales de la provincia de Alicante es su acusada orientación exportadora, que la sitúa como una de las provincias con mayor tradición exportadora del territorio nacional. De hecho, tanto el superávit comercial como las altas tasas de cobertura que mantiene la provincia a lo largo del tiempo demuestran el mayor peso de las exportaciones sobre el nivel de importaciones, reafirmando la importancia del comercio exterior como pilar de la economía alicantina<sup>7</sup> (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Evolución del comercio exterior en Alicante. Años 1990-2011**

	Exportaciones (millones de euros)	Importaciones (millones de euros)	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Propensión a exportar
1990	1.193,21	506,10	687,11	235,77	13,15
1991	1.147,35	592,64	554,71	193,60	11,51
1992	1.185,23	664,72	520,51	178,31	11,11
1993	1.475,94	655,99	819,95	224,99	13,31
1994	1.957,84	888,84	1.069,00	220,27	16,74
1995	2.212,86	1.047,13	1.165,73	211,33	16,63
1996	2.526,27	1.126,41	1.399,86	224,28	16,91
1997	3.067,66	1.354,32	1.713,34	226,51	19,34
1998	3.276,94	1.491,57	1.785,37	219,70	19,22
1999	3.154,21	1.551,85	1.602,36	203,25	17,55
2000	3.568,87	1.866,76	1.702,11	191,18	18,05
2001	3.773,62	2.158,08	1.615,54	174,86	17,26
2002	3.789,65	2.163,33	1.626,32	175,18	16,04
2003	3.544,99	2.280,75	1.264,24	155,43	13,79
2004	3.299,40	2.510,84	788,56	131,41	11,70
2005	3.376,53	2.764,23	612,30	122,15	10,95
2006	3.486,62	3.272,87	213,75	106,53	10,46
2007	3.702,99	3.687,45	15,54	100,42	10,49
2008	3.622,91	3.336,34	286,57	108,59	9,98
2009	3.381,05	2.743,38	637,67	123,24	-

<sup>6</sup> Datos correspondientes a 2009.

<sup>7</sup> Al utilizar estos indicadores (tasa de cobertura, saldo comercial) debemos tener en cuenta las limitaciones propias del origen administrativo de la información de base y que afectan a la asignación espacial de las adquisiciones y ventas. Este hecho es aún mayor en el caso de las adquisiciones o importaciones, puesto que una mercancía puede importarse por una región y su destino final situarse fuera del ese territorio en cuestión. Del mismo modo, pueden no tenerse en cuenta las que, habiéndose atribuido a otros territorios, terminan finalmente en otra región.

2010	3.716,08	3.112,27	603,81	119,40	-
2011*	3.706,63	3.129,73	576,90	118,43	-

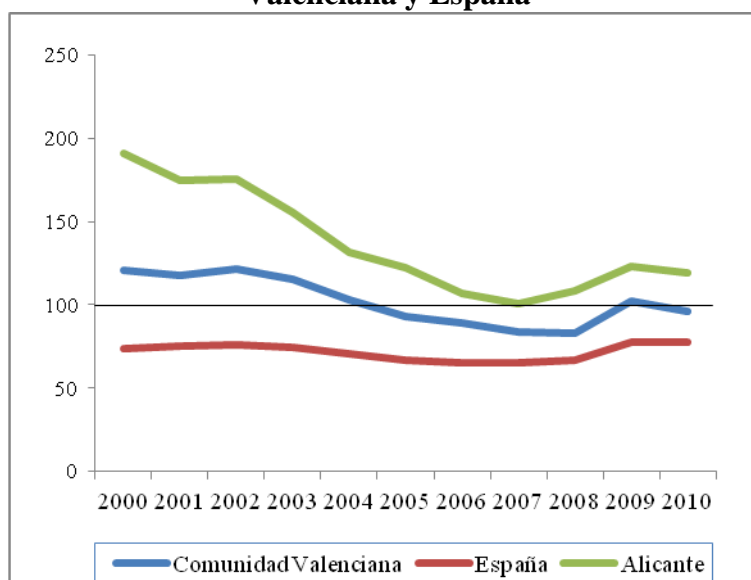
Fuente: IVE e INE.

\* Los datos de 2011 son provisionales.

En la última década, el comercio exterior alicantino ha experimentado un retroceso cada vez mayor de su saldo comercial (y por tanto de su tasa de cobertura), motivado por un mayor crecimiento de las importaciones que de las exportaciones. Sin embargo, la notable caída de la demanda interna, como consecuencia del estallido de la crisis económica de 2008, ha provocado que las exportaciones alicantinas hayan vuelto a mostrar signos de una mayor fortaleza desde ese año, con un nuevo incremento del saldo comercial y la tasa de cobertura.

El carácter tradicionalmente exportador de la provincia se refuerza aún más si lo comparamos con el conjunto de la Comunidad Valenciana o de España. Alicante muestra una mayor tasa de cobertura que ambos espacios para el período analizado (Figura 1).

**Figura 1. Tasa de cobertura de Alicante, Comunidad Valenciana y España**

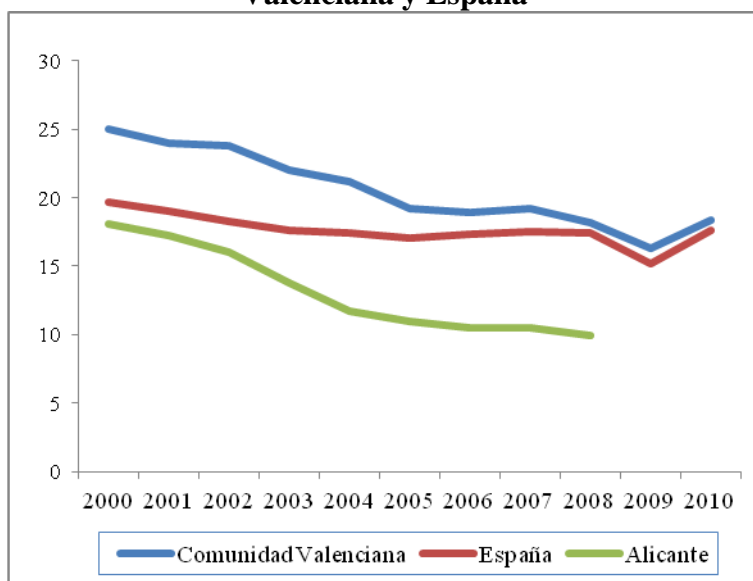


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

Además es destacable que, mientras que en el caso español uno de sus principales rasgos comerciales son los permanentes desequilibrios exteriores reflejados en situaciones de considerable déficit comercial, en Alicante se mantienen durante todo el período unos saldos comerciales positivos, característica que en menor medida e intensidad comparte la Comunidad Valenciana, pues desde el año 2005 hasta 2008 el comercio exterior de la Comunidad registra déficit.

Por otro lado, el conjunto de la Comunidad Valenciana destaca también por su propensión a exportar, que es superior a la de la media nacional. La provincia de Alicante, aunque destina una parte importante de su producción al exterior, ha mostrado un progresivo retroceso de estas ventas en los últimos años, que le ha llevado a alejarse de la media nacional (Figura 2).

**Figura 2. Propensión exportadora de Alicante, Comunidad Valenciana y España**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE y del INE.

Otros rasgo característico es el elevado grado de concentración de las exportaciones, característica que difiere en el caso de las importaciones. En 2010<sup>8</sup> el principal peso de las exportaciones se corresponde con las secciones del *Calzado, sombrerería, paraguas y plumas artificiales*, con un 23,38%, seguido de las secciones *Productos del reino vegetal* (15,94%) - donde destacan los productos hortofrutícolas-, *Materias textiles y sus manufacturas* (7,46%) y *Materias plásticas, caucho y sus manufacturas* (6,68%) (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Alicante. Productos exportados por partidas. Año 2010**

Secciones	Partidas	Exportaciones (miles de euros)	Porcentaje (%)
01	Animales vivos y productos del reino animal	39.518,97	1,06
02	Productos del reino vegetal	592.384,17	15,94
03	Grasas y aceites (animales o vegetales); productos de su desdoblamiento. Grasas alimentarias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal	2.367,78	0,06
04	Productos de la industria alimenticia; bebidas, alcohol y vinagre; tabaco y sucedáneos	132.226,39	3,56
05	Productos minerales	181.191,61	4,88
06	Productos de las industrias químicas o afines	90.914,37	2,45
07	Materias plásticas, caucho y sus manufacturas	248.381,71	6,68
08	Piel, cuero, peletería y sus manufacturas;	112.017,51	3,01

<sup>8</sup> En este trabajo se ha optado, por su gran utilidad, por la agrupación de los productos a través de la metodología de nomenclatura del Arancel Integrado Comunitario (TARIC), cuyas subpartidas quedan identificadas por un código compuesto por un total de 10 cifras. Estas clasificaciones están formadas por claves numéricas cuyos dos primeros dígitos hacen referencia al capítulo, los dos siguientes a la partida y los siguientes a la posición estadística.



	artículos de guarnicionería o talabartería, viaje, bolsos y similares manufacturas de tripa		
09	Madera, corcho, y sus manufacturas; carbón vegetal; espartería o cestería	15.134,95	0,41
10	Pastas de madera o de otras materias fibrosas celulósicas; desperdicios de papel o cartón; papel y cartón	79.960,71	2,15
11	Materias textiles y sus manufacturas	277.148,62	7,46
12	Calzado, sombrerería, paraguas, bastones, látigos; plumas; flores artificiales, manufacturas de cabello	868.880,75	23,38
13	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, etc.; cerámica; vidrio y sus manufacturas	162.021,72	4,36
14	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas y semipreciosas, metales preciosos y chapados, y sus manufacturas; bisutería; monedas	1.166,98	0,03
15	Metales comunes y sus manufacturas	245.206,93	6,60
16	Máquinas y aparatos, material eléctrico, partes; aparatos de grabación o reproducción de imágenes y sonido, partes y accesorios	189.112,74	5,09
17	Material de transporte	66.866,29	1,80
18	Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía, cine, medida, precisión, medicina, relojería, música; partes y accesorios	18.234,21	0,49
19	Armas y municiones; partes y accesorios	301,83	0,01
20	Mercancías y productos diversos	181.031,22	4,87
21	Objetos de arte, de colección o de antigüedad	1.073,75	0,03
22	No clasificados	210.933,91	5,68

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IVE.

No obstante, si desagregamos el comportamiento del comercio exterior por capítulos, vemos como en el año 2010 el sector del calzado (situado en las comarcas del Vinalopó) representaba el 23,36% del total de las exportaciones. Junto al calzado, destacan también otros sectores que, con una importancia relativa menor, muestran niveles elevados en el total de las exportaciones.

En este grupo se incluyen sectores como el agroalimentario (13,59%), localizado principalmente en la Vega Baja, el sector del mármol (7,77%), radicado en Novelda y otros municipios próximos, y el sector del juguete (3,53%), situado en la comarca de la Foia de Castalla. Estos cuatro sectores (calzado, agroalimentario, mármol y juguete) representan por sí solos el 48,25% de las exportaciones alicantinas (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Alicante. Principales productos exportados por partidas. Año 2010**

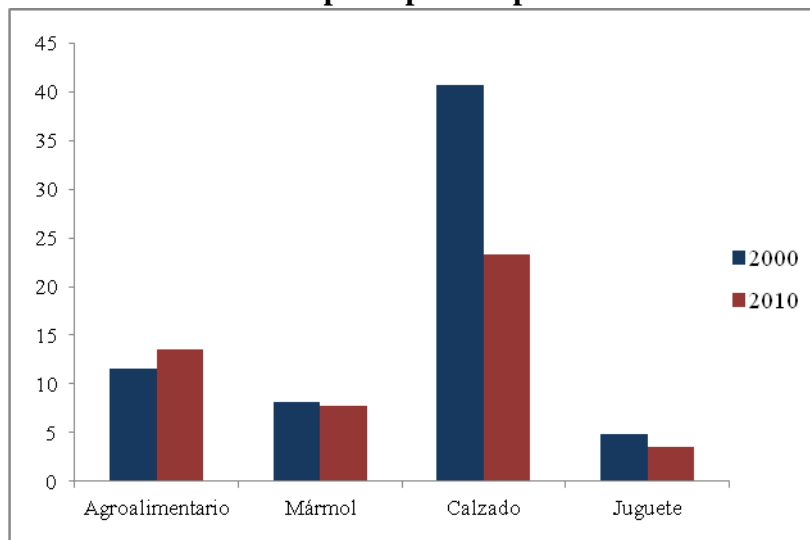
Orden	Capítulo	Partidas	Exportaciones (miles de euros)	%	Variación 2009- 2010 (%)
1	64	Calzado, polainas, botines y artículos análogos; sus partes	868.171,29	23,36	7,16
2	8	Frutos comestibles; cortezas de	281.772,88	7,58	12,71

		agrios o de melones			
3	7	Legumbres, hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	223.368,62	6,01	23,03
4	39	Materias plásticas y sus manufacturas	191.677,67	5,16	-1,36
5	76	Aluminio y sus manufacturas	191.256,97	5,15	16,33
6	25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	157.367,30	4,23	10,03
7	68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas	131.471,72	3,54	20,94
8	95	Juguetes, juegos y artículos para el esparcimiento o el deporte; partes y accesorios	131.279,20	3,53	10,12
9	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes	110.996,47	2,99	24,40
10	41	Pielés (excepto peletería) y cueros	85.990,68	2,31	35,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

Este reparto en la estructura de las exportaciones se ha mantenido a lo largo del tiempo. Sin embargo, si tomamos los sectores exportadores con mayor peso en la provincia de Alicante, vemos que en la última década se ha producido un retroceso en su importancia relativa, excepto en el sector agroalimentario, que ha mostrado la tendencia contraria (Figura 3).

**Figura 3. Alicante. Variación principales exportaciones. Años 2000–2010**

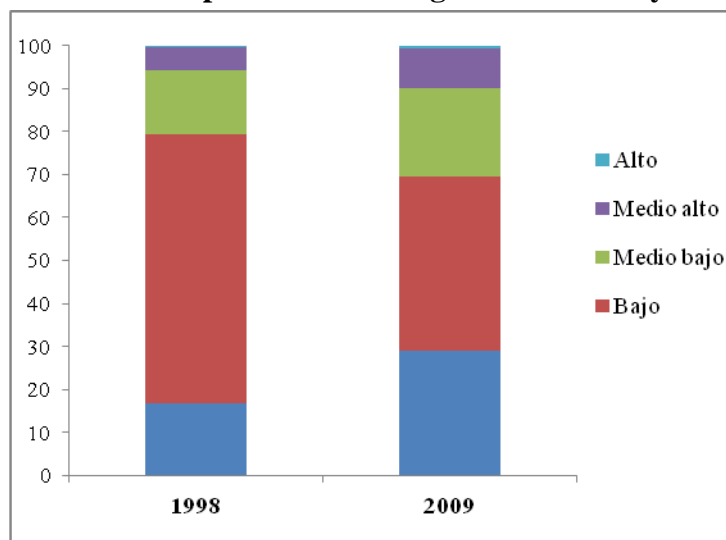


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE

En la última década, el porcentaje de participación de estos sectores se ha reducido considerablemente, pasando del 65,13% en el año 2000 al 48,25% en 2010. Además, este retroceso es muy superior en el sector del calzado, debido en parte al proceso de reconversión que ha sufrido el sector en los últimos años.

Las exportaciones alicantinas destacan por su bajo nivel tecnológico<sup>9</sup>. En 2009 tan solo el 0,7% del total de ingresos procedentes de las exportaciones procedía de productos de alto nivel tecnológico alto (Figura 4).

**Figura 4. Distribución de las exportaciones de la provincia de la Alicante por nivel tecnológico. Años 1998 y 2009**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

Casi la mitad de las exportaciones que se realizan en la provincia (46,8%) se corresponden con manufacturas de bajo contenido tecnológico, el 71,6% si añadimos las de medio-bajo nivel tecnológico. En todo caso nos encontramos con cifras muy lejanas de las de la propia Comunidad Valenciana (21,5% para las manufacturas de bajo nivel tecnológico y 41,3% considerando las de contenido medio-bajo) y del conjunto del territorio nacional (20,3% para las manufacturas de bajo nivel tecnológico y 35,6% si le añadimos las de nivel medio-bajo).

A pesar de este liderazgo exportador de los productos de menor nivel tecnológico, en los últimos años se observa un incremento de las industrias con mayores requerimientos tecnológicos, en detrimento de las industrias intensivas en factor trabajo. No obstante, el grueso de la producción de la provincia de Alicante y en particular del sector exportador se sigue situando en producciones intensivas en mano de obra, tradicional factor de ventaja comparativa en la Comunidad Valenciana.

Esta orientación a la producción de bienes de menor contenido tecnológico vendría motivada sobre todo por el hecho de que el tejido industrial alicantino está integrado por numerosas empresas de tamaño pequeño y mediano, lo que a su vez condiciona una mayor dependencia de mano de obra. A esta importancia de la pequeña empresa habría que añadir que una parte muy importante de ese tejido empresarial es de propiedad familiar, lo que otorga por otro lado

<sup>9</sup> Según la clasificación de la OCDE, los sectores se clasifican en intensidad tecnológica baja, media-baja, media-alta y alta, dependiendo de variables como el porcentaje de I+D sobre las ventas. Siguiendo esta clasificación los sectores con menor intensidad tecnológica son los que su gasto directo e indirecto en I+D, no llega al 1% de su producción. Por otro lado, si ese porcentaje se sitúa entre el 1% y el 2,5%, nos encontramos con sectores con intensidad media-baja. Los de intensidad tecnológica media-alta ocupan entre el 2,5% y el 7% del gasto directo e indirecto en I+D. Por último, se encontrarían los sectores con alta intensidad tecnológica en los que destaca su mayor crecimiento de la demanda internacional y a su vez sus efectos positivos generados en otros sectores.

de una mayor independencia y flexibilidad. Asimismo, la mayor concentración en productos de menor nivel tecnológico que presentan las exportaciones de la provincia de Alicante puede provocar una pérdida de competitividad ante la agresiva competencia vía precios que practican los países emergentes.

Para completar este análisis relativo al comercio exterior de la provincia de Alicante, se ha optado por analizar la ventaja comparativa del comercio exterior alicantino a través del índice de ventaja comparativa revelada (IVCR)<sup>10</sup>. El índice de ventaja comparativa revelada se utiliza para aproximar la capacidad exportadora relativa, es decir, la “ventaja” comercial exterior asociada a cada sector en relación al conjunto de la economía<sup>11</sup>. Su expresión una vez simplificada es la siguiente:

$$IVCR_{it} = \log \left\{ \frac{\left( \frac{X_{it}}{M_{it}} \right)}{\left( \frac{\sum X_{it}}{\sum M_{it}} \right)} \right\}$$

donde:

$X_{it}$  = exportaciones de productos del sector  $i$ <sup>12</sup> en el año  $t$

$M_{it}$  = importaciones de productos del sector  $i$  en el año  $t$

El índice se define en términos logarítmicos y puede ser mayor o menor que cero. El sector  $i$  poseerá una capacidad exportadora superior a la media de la economía alicantina y por tanto será competitivo para el año  $t$  cuando su IVCR sea mayor que cero. A su vez, si es menor que cero, podremos afirmar que el sector  $i$  se encuentra en una situación de desventaja comparativa revelada para el año  $t$ . Asimismo, los valores del IVCR iguales a cero corresponden a una situación en la que el sector  $i$  se enfrenta a una situación de inexistencia de ventaja o desventaja comparativa revelada.

Por tanto, atendiendo al IVCR (Cuadro 4), la mayor ventaja comparativa con respecto al resto del mundo en 2010 se registra en *Tabacos y sucedáneos del tabaco elaborados* (capítulo 24), partida en la que tradicionalmente han existido desventajas comparativas notables (IVCR de -1,321 para el año 2000<sup>13</sup>). Entre las partidas con mayor relevancia sectorial en las exportaciones y que presentan ventajas competitivas se encuentran *Legumbres, hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios* (capítulo 7), *Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos* (capítulo 25), *Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas* (capítulo 68), *Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones* (capítulo 8) y *Calzado, polainas, botines y artículos análogos; sus partes* (capítulo 64). Fuera de esta lista quedaría el sector juguetero que, con un IVCR de -0,066, muestra signos de cierta desventaja comparativa. Por tanto, casi todos los sectores con mayor importancia para la provincia presentan ventajas comparativas frente al resto del mundo en el año 2010.

<sup>10</sup> Fernández, Suárez y García (1996).

<sup>11</sup> Debido a los problemas metodológicos que planteaba este índice (Balassa, 1965) y sus posteriores aproximaciones (Scott y Vollrath 1992) el empleo del índice de ventaja comparativa revelada de Fernández, Suárez y García (1996), implica la superación de las limitaciones que anteriormente presentaba esta medida estadística. No obstante, Balassa (1965) fue el primero en denominar al concepto ventaja comparativa revelada.

<sup>12</sup> En este trabajo cada sector  $i$  se corresponderá con cada capítulo  $i$  del TARIC.

<sup>13</sup> IVE (2000).

**Cuadro 4. Alicante. Ordenación de los índices de ventaja comparativa revelada por productos según capítulos del TARIC. Año 2010**

Capítulo	Partidas	2010
24	Tabacos y sucedáneos del tabaco elaborados	1,395
80	Estaño y sus manufacturas	1,322
<b>7</b>	<b>Legumbres, hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios</b>	<b>1,075</b>
11	Productos de molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten	1,028
<b>25</b>	<b>Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos</b>	<b>1,017</b>
<b>68</b>	<b>Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas</b>	<b>0,807</b>
20	Preparados de legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plantas	0,625
76	Aluminio y sus manufacturas	0,584
13	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales	0,564
92	Instrumentos de música; partes y accesorios	0,514
52	Algodón	0,510
45	Corcho y sus manufacturas	0,502
6	Plantas vivas y productos de la floricultura	0,497
58	Tejidos especiales; superficies textiles con pelo insertado; encaje;	0,497
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	0,488
69	Productos cerámicos	0,444
17	Azúcares y artículos de confitería	0,417
59	Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados; artículos técnicos de materias textiles.	0,377
27	Combustibles y aceites minerales y productos de su destilación	0,282
1	Animales vivos	0,179
8	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	0,159
15	Grasas y aceites (animales o vegetales); productos de su desdoblamiento; grasas alimentarias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal	0,132
9	Café, té, yerba mate y especias	0,117
57	Alfombras y otros revestimientos para el suelo, de materias textiles	0,090
73	Manufacturas de fundición, de hierro o acero	0,087
14	Materias trenzables y demás productos de origen vegetal	0,079
<b>64</b>	<b>Calzado, polainas, botines y artículos análogos; sus partes</b>	<b>0,066</b>
56	Guata, fieltro y telas sin tejer; hilados especiales; cordelería	0,049
31	Abonos	0,006

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

No obstante, para evitar resultados que puedan sesgar nuestras conclusiones y para que se pueda reflejar donde se encuentran las mayores ventajas comparativas de la provincia, se ha elaborado el IVCR promedio de los diez últimos años, así como el IVCR para todos los capítulos del TARIC para los años 2000 y 2010 (Cuadro 5 y Figura 5). Si tomamos el IVCR como media para el período comprendido entre 2000 y 2010, es el sector agroalimentario el que lidera el ranking. Destaca también la importancia del sector del mármol, aunque con menores ventajas a las registradas en el año 2010; mientras que lo contrario ocurre en el

sector del calzado que, a pesar de contar con ventajas de competitividad, ha visto como éstas se han ido reduciendo paulatinamente.<sup>14</sup>

**Cuadro 5. Alicante. Ranking de los diez sectores con más IVCR promedio.  
Período 2000–2010**

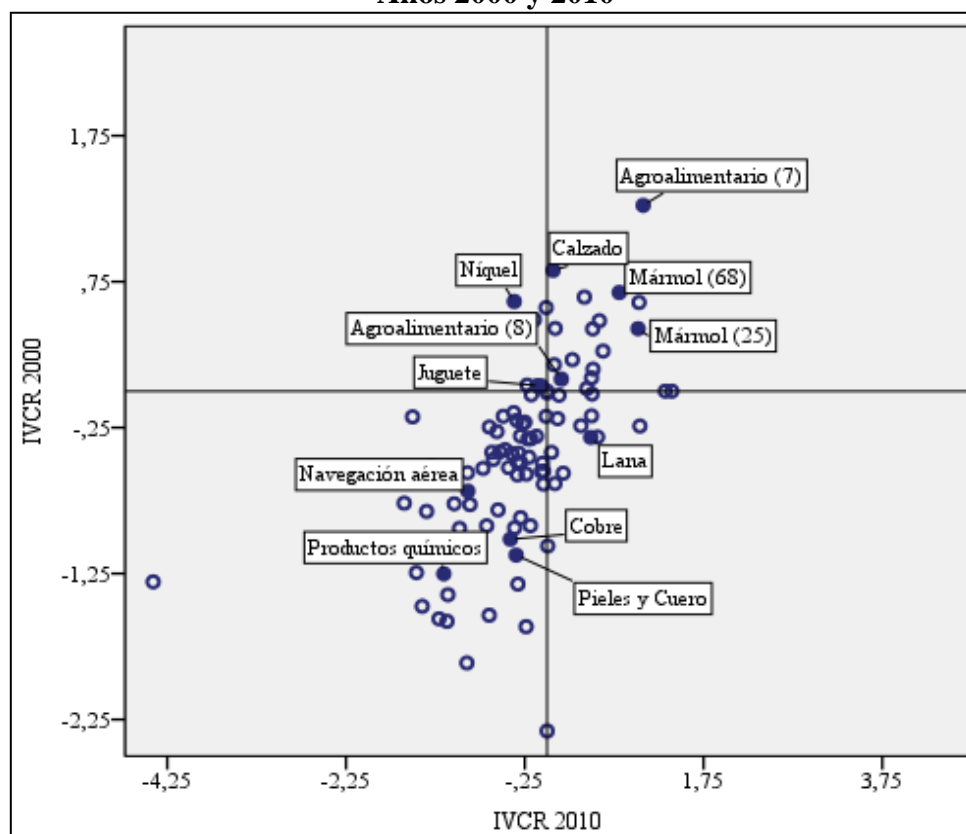
Capítulos	Partidas	Promedio IVCR (2000 – 2010)
<b>7</b>	<b>Legumbres, hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios</b>	<b>1,128</b>
11	Productos de molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten	0,903
<b>68</b>	<b>Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas</b>	<b>0,696</b>
13	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales	0,609
<b>25</b>	<b>Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos</b>	<b>0,545</b>
76	Aluminio y sus manufacturas	0,509
52	Algodón	0,482
20	Preparaciones de legumbres u hortalizas, de frutos o de otras partes de plantas.	0,463
<b>64</b>	<b>Calzado, polainas, botines y artículos análogos; sus partes</b>	<b>0,424</b>
91	Relojería	0,388

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

Siguiendo con los niveles de competitividad, a través de la figura 5 se aprecian cuatro categorías de grupos en función del valor de los IVCR en los años 2000 y 2010.

<sup>14</sup> Para un estudio detallado de las estrategias de competitividad del sector del calzado, véase Fuster, Martínez y Pardo (2008).

**Figura 5. Alicante. Índice de ventaja comparativa revelada.  
Años 2000 y 2010**



Fuente: Elaboración propia a través de los datos del IVE.

Por un lado, nos encontramos con sectores con IVCR positivo para ambos años y, por tanto, que presentan ventajas comparativas reveladas positivas. Este grupo lo forman, entre otros, el sector agroalimentario, el mármol y el calzado, es decir, los sectores con mayor peso en el comercio exterior de la provincia. Sin embargo, queda fuera de este grupo el sector juguetero, debido a la pérdida de ventajas comparativas que ha experimentado en los últimos años, sobre todo desde el inicio de la crisis económica.

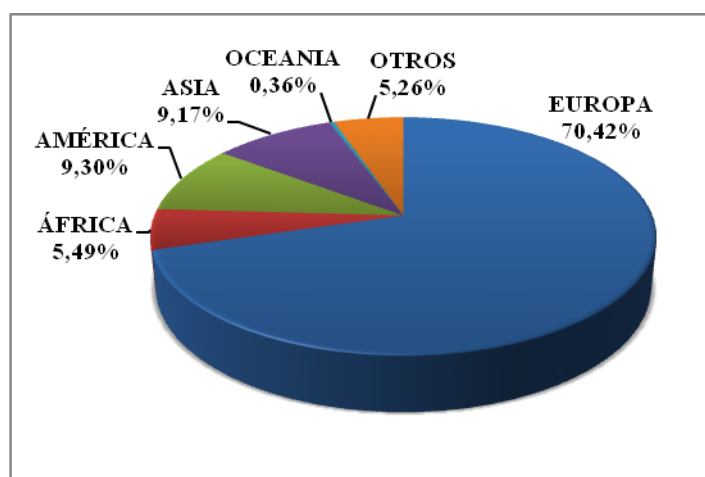
En el segundo cuadrante, aparece una menor proporción de sectores. En este caso nos encontramos con sectores que en el año 2000 gozaban de cierta ventaja comparativa, pero que en la actualidad ya no la muestran. Estos sectores son: *Níquel y sus manufacturas* (capítulo 75), *Productos farmacéuticos* (capítulo 30), *Vehículos automóbiles* (capítulo 86) y *Juguete* (capítulo 95). Es destacable que muchos de estos sectores tienen mayores necesidades tecnológicas.

Siguiendo con el tercer cuadrante, nos encontramos con sectores que han sufrido en ambos años desventajas comparativas. Son sectores en los que la provincia de Alicante posee una cierta dependencia de aprovisionamiento del exterior, debido a una carente o escasa base productiva. Aunque la mayoría de los sectores de este grupo tienen mayores requerimientos de tecnología, también aparecen otro tipo de sectores. Algunas partidas que conforman este grupo son: *Abonos* (capítulo 31), *Fundición, hierro y acero* (capítulo 72), *Plomo y sus manufacturas* (capítulo 78), *Navegación aérea o espacial* (capítulo 88), *Cobre y sus manufacturas* (capítulo 74) o *Productos químicos* (capítulo 28 y 29).

Por último, el cuarto cuadrante engloba a aquellos sectores cuyas desventajas competitivas se han reducido y, por consiguiente, han alcanzado en la actualidad ciertos niveles de ventaja competitiva. Aquí aparecen sectores como *Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin* (capítulo 51), *Animales vivos* (capítulo 1) o *Manufacturas de fundición, hierro y acero* (capítulo 73).

Con respecto al destino geográfico de las exportaciones alicantinas en 2010, el principal receptor es Europa, con un 70,42% del total de las ventas, lo que demuestra un considerable grado de concentración (Figura 6). Dentro de Europa, el principal socio comercial es la UE, donde el grueso de las ventas se reparte entre varios países: Francia (15,61%), Alemania (12,78%), Italia (9,20%) y Reino Unido (5,34%).

**Figura 6. Destino de las exportaciones de la provincia de Alicante. Año 2010**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE (2010).

Sin embargo, en la última década, mientras los flujos comerciales con Europa han aumentado, en el caso de la Unión Europea se han retraído, aunque ambos de forma residual. Fuera de las fronteras europeas destaca América (9,30%) y Asia (9,17%).

Si analizamos la evolución seguida por nuestros socios comerciales en la última década, aunque se han mantenido la participación de las exportaciones alicantinas con nuestro mayor socio comercial, destaca por un lado la significativa pérdida de peso en las exportaciones de Estados Unidos (-67,7%) y el Reino Unido (-49,4%) (Cuadro 6). En el primer caso la caída se debe a un notable descenso en las exportaciones de mármol y de calzado, mientras que en el caso inglés, aunque se ha producido un incremento del comercio agroalimentario con este país, éste no ha compensado la fuerte caída que ha protagonizado el sector del calzado. Detrás de esta caída del calzado en ambos países se encontraría, entre otros factores, una pérdida de la ventaja vía precios y una mayor competencia de este tipo de productos por parte de otros países productores, sobre todo asiáticos. En esta situación, la marca y la diferenciación del producto juegan un papel fundamental para competir internacionalmente, al igual que la innovación.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Para un análisis de las nuevas estrategias del calzado alicantino véase Ortega (2008).



**Cuadro 6. Porcentaje de variación de las exportaciones alicantinas por destino.  
Año 2010**

Destino	Exportaciones 2010 (miles de euros)	Porcentaje 2010	Variación 2000- 2010
<b>EUROPA</b>	2.616.936,74	70,42	3,98
UE	2.353.797,25	63,34	-1,83
Francia	580.100,25	15,47	5,1
Alemania	475.051,92	12,78	0,8
Italia	341.761,67	9,2	46,7
Reino Unido	198.321,64	5,34	-49,4
<b>AMÉRICA</b>	345.440,57	9,3	-47,11
EE.UU	151.444,03	4,08	-67,7
<b>ASIA</b>	340.630,68	9,17	25,31
China	99.030,30	2,66	219,3
<b>ÁFRICA</b>	203.877,45	5,49	113,65
Marruecos	85.613,79	2,3	201,0
<b>OCEANIA Y RESTO</b>	13.500,23	0,36	-13,98

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE.

Por otro lado, es significativo el incremento que en la última década han experimentado los flujos comerciales de la provincia con China (219,3%) y con Marruecos (201,0%), impulsado por las mejoras en el desarrollo económico de estos países y por su mayor integración en los mercados internacionales.

Asimismo si nos fijamos en el principal producto exportado a los diez primeros países por sus compras a productores de la provincia, nos encontramos con un claro liderazgo del calzado en la mayoría, excepto en Portugal, que importa principalmente *Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa* (capítulo 48), China, con *Sal, azufre, tierras, piedras, cementos, yesos, etc.* (capítulo 25), y Marruecos, que importa *Pieles (excepto peletería) y cueros* (capítulo 41).

Una vez expuestos los puntos anteriores, resulta de interés ahondar en los rasgos comunes y diversos que puedan darse entre la empresa familiar y la no familiar, relativos al proceso de internacionalización en la provincia de Alicante. Para ello, realizaremos un estudio empírico que nos permitirá conocer la realidad de la provincia. No obstante, antes de continuar con el estudio empírico es preciso establecer la metodología empleada en el mismo.

## **METODOLOGÍA EMPÍRICA**

El objetivo de nuestro trabajo es conocer las diferencias significativas entre empresa familiar y no familiar de los principales sectores provinciales (calzado, agroalimentario, juguete y mármol), teniendo como referente su participación en mercados extranjeros independientemente de su mayor o menor intensidad en los mismos.

Dada la escasa disponibilidad de estadísticas oficiales en esta línea, se ha optado por la realización de una encuesta a las empresas. Para ello, se ha partido de la selección de empresas exportadoras que recoge el *Catálogo de Exportadores* de la Cámara de Comercio para el período 2010/2011, por ser este el último año disponible. Para realizar el listado se seleccionó cada sector en función del número de partida del TARIC, obteniéndose por tanto

una lista formada por los cuatro sectores alicantinos más representativos y con mayor tradición internacional<sup>16</sup>. No obstante, con el fin de ganar en fiabilidad, se ha complementado la información extraída de la Cámara de Comercio con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), obteniéndose una población total de 695 empresas exportadoras de los sectores del calzado, agroalimentario, juguete y mármol.

Teniendo en cuenta el número de empresas y la dificultad que hubiera implicado acceder a todas ellas, se optó por tomar una muestra aleatoria de la población. Asimismo, debido a la práctica imposibilidad de conocer otros modos de entrada en los mercados extranjeros, se identificó a partir de preguntas concretas del cuestionario el método de entrada en esos mercados. Tampoco se ha podido establecer de antemano el carácter familiar o no familiar de las empresas, utilizando al igual que en el caso anterior las preguntas del cuestionario para verificar este atributo, y considerando empresas familiares, al igual que se ha hecho en otros estudios similares, a aquellas en las que la mayoría de la propiedad de la empresa se encuentre en manos de una familia (Gallo y Sveen, 1991; Rienda, 2005; Claver Cortés *et al*, 2006).

En concreto, dadas las características de la muestra, se ha optado por el empleo de un muestreo por conglomerados bietápico. Este muestreo se utiliza cuando el tamaño de los conglomerados es muy variable y el tamaño poblacional es muy grande o también siempre que existan limitaciones de marco o de presupuesto, que es nuestro caso. Lo que se hace con este muestreo es dividir la población en conglomerados y, en una primera etapa, seleccionar entre todos los conglomerados sólo aquellos que resultan de interés. La selección de los conglomerados en nuestro caso no ha sido aleatoria, sino que se han escogido estos sectores por ser los de mayor peso exportador en el conjunto de la provincia de Alicante. Como se ha establecido anteriormente, estos cuatro sectores representan el 48,25% del tejido exportador alicantino. Después, en una segunda etapa, se ha escogido la muestra para cada conglomerado.

La población inicial era de 695 empresas, de las que quedaron 670 después de eliminar aquellas firmas que no iban a proporcionar ninguna información real debido a su carácter (empresas en concurso de acreedores, sin actividad, o extinguidas). Para obtener el valor del tamaño de la muestra hemos utilizado la siguiente fórmula, puesto que conocemos el tamaño de la población y la varianza poblacional es desconocida.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 N s^2}{z_{\alpha/2}^2 s^2 + (N - 1)e^2}$$

donde:

- N: tamaño de la población. Tenemos una población entre los cuatro sectores utilizados en el estudio de 670 empresas.
- El nivel de confianza que utilizaremos será del 95%. Es un nivel bastante elevado, y hay que tener en cuenta que el efecto del valor del nivel de confianza es directo y, por tanto, al aumentar también aumentará el tamaño de la muestra. Es decir, para un nivel  $\alpha = 0,05$  tendremos un valor  $z_{\alpha/2} = z_{0,025} = 1,96$ .

---

<sup>16</sup> Capítulo 64: calzado, capítulo 25 y 68: mármol, capítulo 7 y 8: agroalimentario, capítulo 95: juguete.

- $S^2$ : Varianza muestral.

$$S^2 = p.q$$

p: optaremos por darle el valor 0,5, que es el más desfavorable y con el cual obtendríamos el mayor tamaño de la muestra. También podríamos haber utilizado otro valor que se hubiese obtenido a partir de un estudio piloto o de otros estudios anteriores.

- e: error de muestreo. En nuestro caso, daremos 0,05. Cuanto mayor sea este valor menor será el tamaño de la muestra.

Por tanto, si fijamos un 5% de error, el tamaño de la muestra es de 245 empresas. Esta cifra se repartiría entre cada sector siguiendo el criterio de afijación proporcional para cada uno de los sectores. El tamaño muestral para cada sector quedaría de la siguiente forma (Cuadro 7).

**Cuadro 7. Afijación proporcional para la muestra**

Sector	Empresas Exportadoras	Porcentaje	Tamaño muestral
Calzado	381	56,78%	139
Juguete	58	8,64%	21
Mármol	111	16,57%	41
Agroalimentario	120	17,88%	44
	670	100,00%	245

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera conseguimos que la muestra se distribuya de forma proporcional, teniendo en cuenta los pesos relativos de cada sector para el conjunto de la población. De los cuatro sectores analizados, el calzado es el que mayor porcentaje de empresas que realizan exportaciones ocupa, con un 56,78%, mientras que el menor es el del juguete, con sólo un 8,64%.

Debido al número de empresas que componen la muestra, así como a otros criterios, como son el coste y el tiempo, se optó por elaborar una encuesta formada por 18 preguntas, la mayoría de ellas cerradas con opciones múltiples para facilitar la colaboración de los encuestados, así como su concisión y comprensión. La encuesta se realizó entre los meses de julio y agosto de 2012 a las 245 firmas seleccionadas. En una primera fase a través del correo electrónico<sup>17</sup> y, debido al escaso porcentaje de respuesta, en una segunda fase se utilizó la vía telefónica. En ambos casos se trató de contactar con el responsable de exportación y, en el caso de las empresas de menor tamaño, con el gerente, para obtener la información de personas que tuvieran pleno conocimiento sobre el tema. Después de descartar tres cuestionarios por estar incompletos, se consiguieron 53 encuestas, lo cual significa una tasa de respuesta de un 21,63%, un porcentaje aceptable teniendo en cuenta la tasa de respuesta de otros estudios similares y la escasa disponibilidad de medios. Resumimos en el cuadro 8 los procedimientos que se han seguido de cara a la investigación (Cuadro 8).

<sup>17</sup> El correo electrónico fue proporcionado por la Cámara de Comercio de Alicante a través del propio Catálogo de Exportadores. No obstante, aquellos correos que fueron devueltos debido a la no exactitud en la dirección, se optó por seleccionar el que aparece en las webs de las propias empresas.

**Cuadro 8. Ficha técnica**

Ámbito	Provincial
Universo	Empresas exportadoras de la provincia de Alicante
Población	670
Tamaño de la muestra	245
Procedimiento de muestreo	Muestreo conglomerado bietápico. Primera etapa selección cuatro conglomerados (calzado, mármol, juguete y agroalimentario). Segunda etapa selección del tamaño de cada conglomerado mediante MAPPT (muestreo aleatorio con probabilidades proporcionales al tamaño sin reposición).
Error muestral	Nivel de confianza del 95%. Error muestral (e) 5% $p = q = 0.5$
Procedimiento metodológico	Encuesta
Tipos de preguntas	Mayoría preguntas cerradas
Forma de contacto	Correo electrónico y encuesta telefónica
Duración de la encuesta	Julio y agosto de 2012
Índice de respuesta	21,63%
Muestra definitiva	53

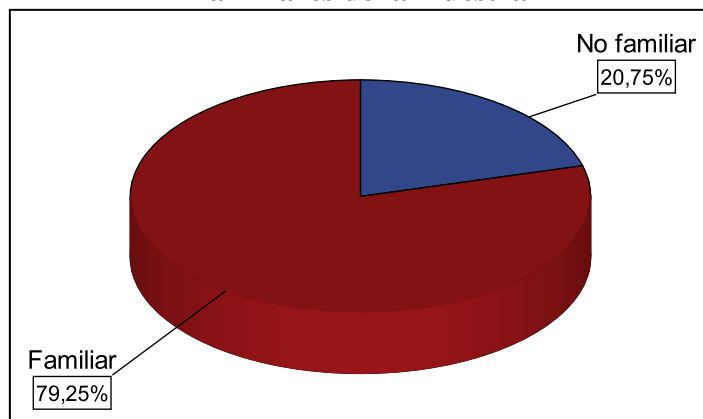
Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS COMPARATIVO

A partir del conjunto de datos obtenidos se procede en primer lugar a realizar un análisis descriptivo, para de esta forma conocer en detalle las características de la muestra. Posteriormente, el análisis se asentará en la aplicación de otras técnicas estadísticas.

Centrándonos en el análisis descriptivo, debemos establecer como punto de referencia el número de empresas familiares y no familiares que realizan algún tipo de actividad internacional correspondientes a la muestra (Figura 7).

**Figura 7. Porcentaje de empresas familiares y no familiares de la muestra**

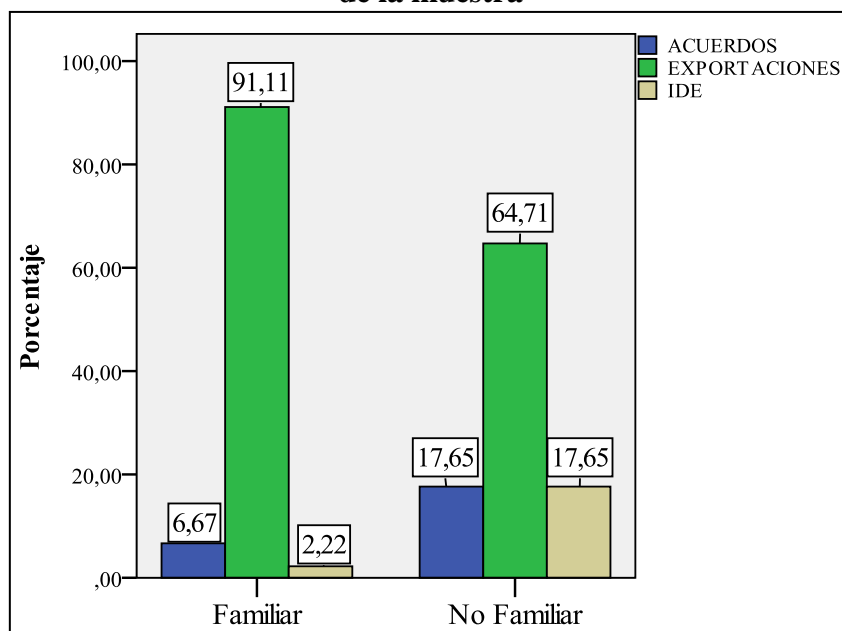


Fuente: Elaboración propia.

Podemos establecer que el 79,25% de estas empresas son familiares<sup>18</sup>, frente al restante 20,75% que no presentan dicho atributo. Este dato resalta la importancia que tiene la empresa familiar en la provincia de Alicante. Por tanto, si extrapolamos los datos a la población total, podemos establecer que casi el 80% de los cuatro sectores empresariales alicantinos que presentan algún tipo de compromiso con el mercado exterior tienen el carácter de empresa familiar.

Asimismo, una vez que hemos estudiado la proporción de empresas familiares y no familiares dentro de la provincia de Alicante, podemos observar cuál ha sido la forma de entrada elegida por las empresas, diferenciando para ello entre acuerdos, exportaciones e inversión directa en el exterior (IDE)<sup>19</sup>. De esta forma podemos establecer si existe o no un mayor compromiso internacional entre las empresas familiares (Figura 8).

**Figura 8. Alicante. Formas de entrada en los mercados internacionales por las empresas familiares y no familiares de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, si comparamos la empresa familiar con la no familiar, vemos cómo aunque ambas se inclinan en su mayoría por la realización de exportaciones como método de entrada en los mercados exteriores, sí existen diferencias entre ambas, ya que se aprecia la existencia de un mayor compromiso internacional por parte de las empresas no familiares. Este mayor

<sup>18</sup> Para catalogar a una empresa como familiar se ha considerado que la propia familia debe poseer al menos el 50% de la propiedad de la empresa, no considerando como familiares a aquellas que presentan un porcentaje inferior.

<sup>19</sup> Dentro de estos tres tipos de entrada en los mercados exteriores, en la encuesta proporcionada a las empresas se ha tratado de desglosar estas estrategias, diferenciando para ello entre acuerdos comerciales de subcontratación y de comercialización; exportaciones directas, con agentes independientes, a través de compañías de comercio exterior o de consorcios de exportación e inversión directa en el exterior (IDE). No obstante para evitar su mayor complejidad se ha optado por establecer únicamente acuerdos, exportaciones e inversión directa en el exterior (IDE).

compromiso internacional, reflejado en la elección de IDE como método de entrada, se traduce en un mayor nivel de riesgo y de empleo de recursos.

La empresa familiar se decanta por las exportaciones como método de entrada, siendo el peso de la IDE reducido en comparación con la empresa no familiar, grupo en el que más del 17% realiza este tipo de inversión fuera de nuestras fronteras. Este comportamiento podría deberse a la existencia de un menor número de empresas familiares de gran tamaño (más de 250 trabajadores) (Cuadro 9). Este hecho condicionaría la menor realización de IDE por parte de las empresas familiares, estableciendo así una relación directa entre tamaño empresarial y compromiso internacional, reflejada a través de la IDE. Aunque algunos trabajos ratifican la relación positiva entre tamaño e IDE debido a la mayor disponibilidad de recursos (Merino, 2000; Fernández y Nieto, 2002; Rienda, 2005), en otros se rechaza esta hipótesis.

**Cuadro 9. Alicante. Distribución del tamaño empresarial familiar y no familiar de la muestra**

Tamaño de la empresa	Familiar	No familiar
Menos de 10 trabajadores	26,19%	45,45%
Entre 10 y 49 trabajadores	45,24%	18,18%
Entre 50 y 249 trabajadores	28,57%	27,27%
250 ó más trabajadores	0,00%	9,09%
Total	100,00%	100,00%

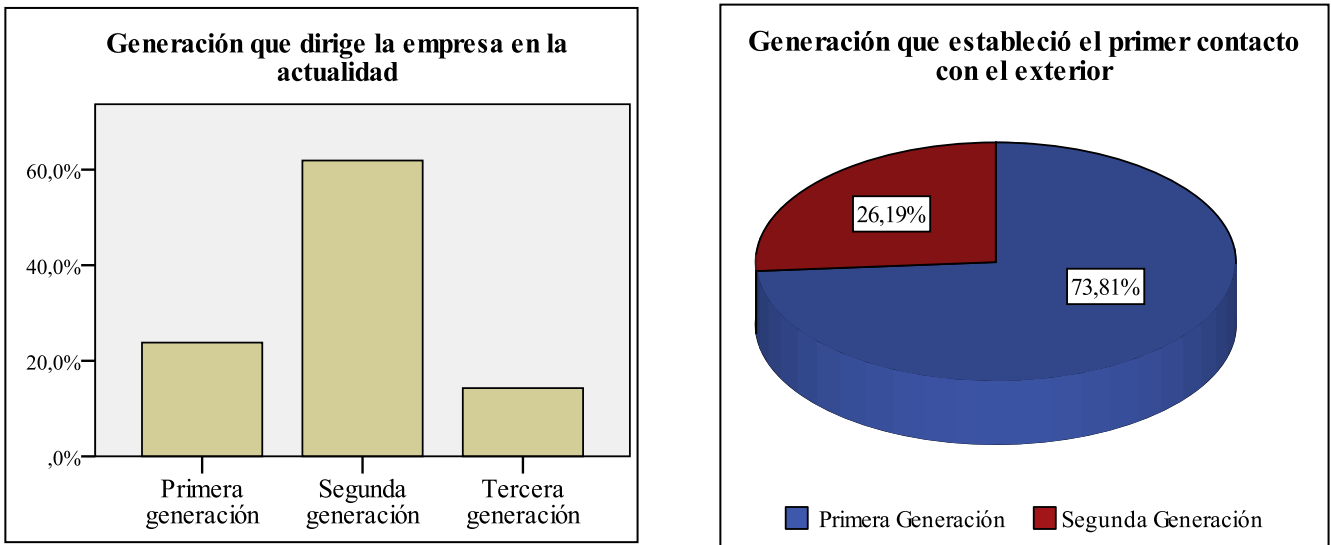
Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos en detalle el tamaño de las empresas que tienen IDE en la provincia, el grueso se sitúa en el grupo de medianas y grandes empresas, aunque encontramos en la muestra una empresa que con menos de 10 trabajadores presenta IDE.

Teniendo en cuenta la distribución del tamaño empresarial en la provincia de Alicante, las empresas familiares se concentran en el grupo de las pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores), mientras que las empresas no familiares tienen una mayor presencia en el grupo de microempresas (menos de 10 trabajadores) y en el de medianas y grandes empresas (entre 50 y 249 trabajadores y más de 250 trabajadores respectivamente).

Dentro de la empresa familiar debemos tener en cuenta también tanto la generación que ostenta la dirección actual de la empresa como la generación que estableció el primer contacto con los mercados exteriores (Figura 9). Por un lado, en cuanto a la generación que dirige la empresa en la actualidad, el 61,9% de las empresas familiares de la muestra se encuentran dirigidas por la segunda generación y el 14,29% por la tercera o sucesivas generaciones. Esto nos indica que en muchos casos se ha producido un satisfactorio relevo generacional, dejando a un lado los enfrentamientos familiares. Asimismo, este menor peso de las primeras generaciones en la provincia de Alicante muestra un mayor afianzamiento del compromiso internacional por parte de las empresas.

**Figura 9. Alicante. Generación de la empresa familiar de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

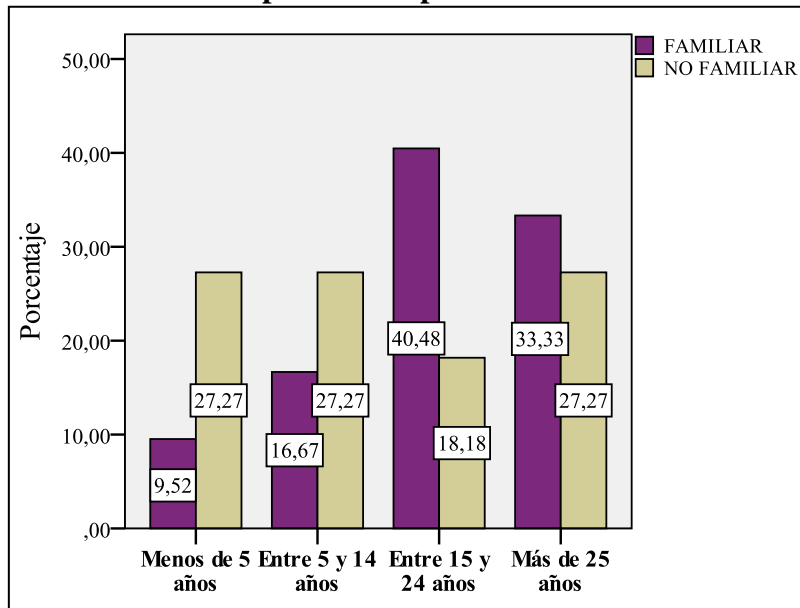
El importante peso de las segundas generaciones y posteriores en la provincia (recordemos que éstas ostentan un 35% en el territorio nacional) se debe a la creación de muchas de ellas en el período franquista y de algunas incluso en períodos anteriores, encontrándose en la muestra una empresa del sector del mármol fundada en 1878.

Por otro lado, el hecho de que la mayor parte de las empresas de la provincia esté dirigida por la segunda generación, mientras que la generación que ha establecido el primer contacto con el exterior sea la primera, nos indicaría en la mayoría de los casos que los contactos con los mercados internacionales los ha realizado la generación que precede a la actual.

Siguiendo con otro tipo de variables que pueden condicionar una mayor presencia en los mercados exteriores, pasamos a ver en primer lugar el tiempo que operan las empresas en estos mercados y posteriormente el número de países en los que realizan operaciones.

Si atendemos a la experiencia internacional, medida a través del número de años en los que opera las empresas (Figura 10), vemos como es la empresa familiar la que lleva un mayor número de años asentada en los mercados exteriores, con más de un 70% de empresas familiares que llevan más de 15 años en estos mercados.

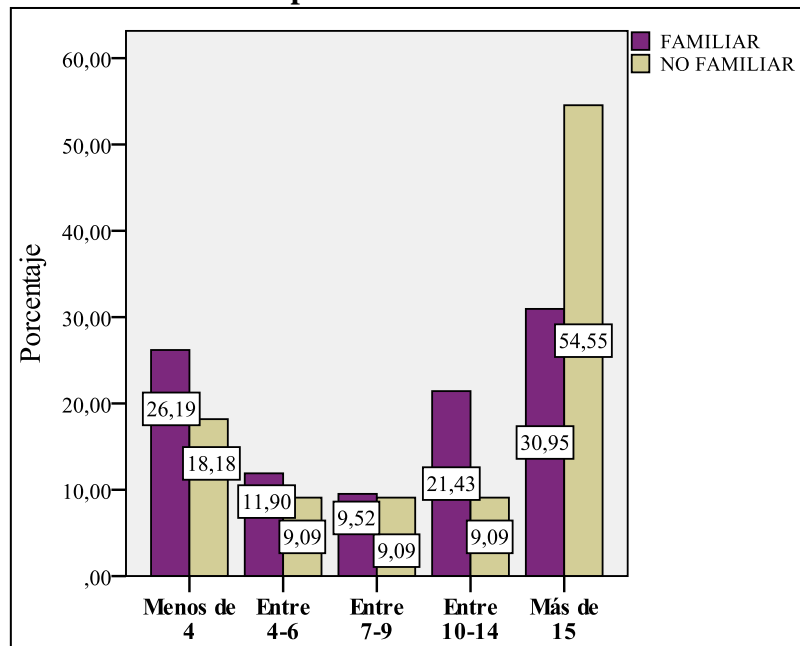
**Figura 10. Alicante. Número de años en los mercados exteriores para las empresas de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos al número de países en los que operan las empresas de la provincia (Figura 11), no existen diferencias significativas entre ambos tipos de empresa, siendo la empresa no familiar la que opera en mayor proporción en un mayor número de países (más de 15 países).

**Figura 11. Alicante. Número de países en los que operan las empresas de la muestra**

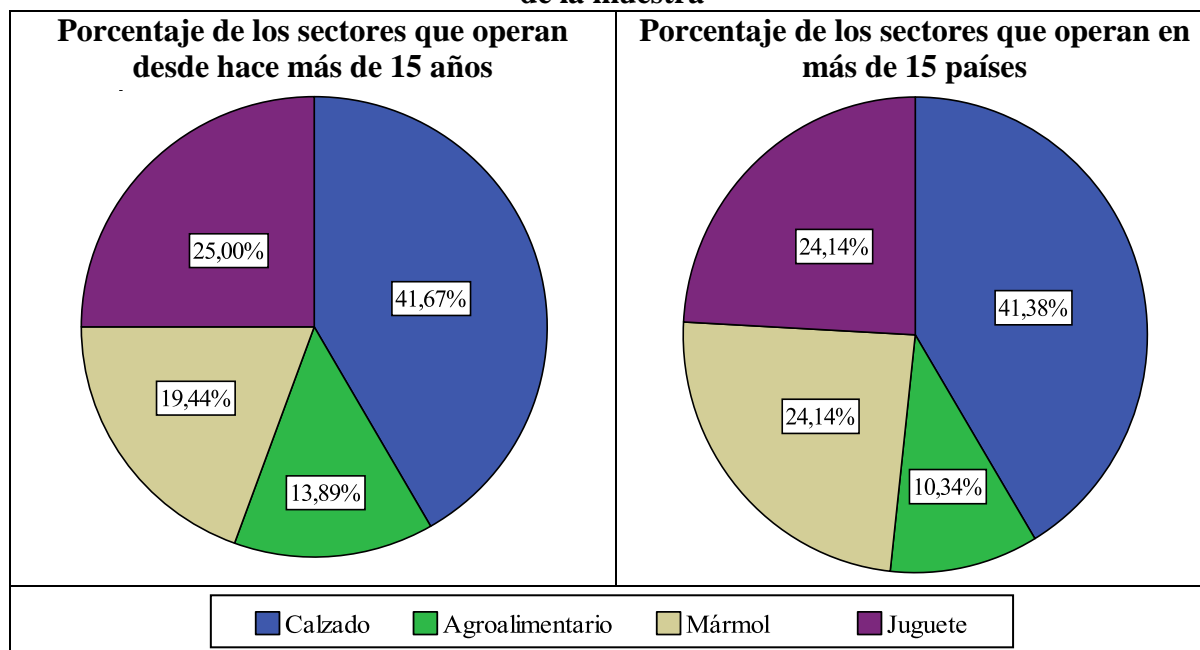


Fuente: Elaboración propia.



Además, a partir de los dos gráficos anteriores podemos observar cuáles son los sectores con mayor experiencia internacional de la provincia. Para ello se ha establecido los sectores en los que las empresas operan desde hace más de 15 años y en más de 15 países (Figura 12).

**Figura 12. Alicante. Porcentaje de los sectores con mayor experiencia internacional de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

Es el sector del calzado el que presenta un mayor peso en los mercados exteriores, ya sea a través de su presencia en un mayor número de países o a través de su mayor experiencia en los mercados internacionales. Sin embargo, es destacable también la importancia del sector juguetero, situándose con un 25% por detrás del calzado. En último lugar, por detrás del sector del mármol quedaría el sector agroalimentario, con unos menores niveles de experiencia internacional que el resto de los sectores.

Otras variable de interés a la hora de establecer diferencias entre empresa familiar y no familiar son las capacidades tecnológicas, medidas mediante los gastos en investigación y desarrollo (I+D), así como las capacidades comerciales de la empresa, medidas a través de los gastos en publicidad. En este caso se ha considerado interesante establecer no sólo las diferencias entre empresa familiar y no familiar, sino también entre los principales sectores con carácter internacional de la provincia de Alicante. Para ello haremos algunos contrastes de hipótesis:

- $H_0$ : Igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares ( $\mu_F - \mu_{NF} = 0$ )  
 $H_1$ : No existe igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares ( $\mu_F - \mu_{NF} \neq 0$ )

- $H_0$ : Igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector CALZADO ( $\mu_{F\_CALZADO} - \mu_{NF\_CALZADO} = 0$ )  
 $H_1$ : No existe igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector CALZADO ( $\mu_{F\_CALZADO} - \mu_{NF\_CALZADO} \neq 0$ )
- $H_0$ : Igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector AGROALIMENTARIO ( $\mu_{F\_AGROALIMENTARIO} - \mu_{NF\_AGROALIMENTARIO} = 0$ )  
 $H_1$ : No existe igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector AGROALIMENTARIO ( $\mu_{F\_AGROALIMENTARIO} - \mu_{NF\_AGROALIMENTARIO} \neq 0$ )
- $H_0$ : Igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector MÁRMOL ( $\mu_{F\_MÁRMOL} - \mu_{NF\_MÁRMOL} = 0$ )  
 $H_1$ : No existe igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector MÁRMOL ( $\mu_{F\_MÁRMOL} - \mu_{NF\_MÁRMOL} \neq 0$ )
- $H_0$ : Igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector JUGUETE ( $\mu_{F\_JUGUETE} - \mu_{NF\_JUGUETE} = 0$ )  
 $H_1$ : No existe igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares sector JUGUETE ( $\mu_{F\_JUGUETE} - \mu_{NF\_JUGUETE} \neq 0$ )

Si analizamos las capacidades tecnológicas (Cuadro 10), vemos que se observan diferencias significativas entre empresa familiar y no familiar, registrándose una mayor apuesta por la I+D en las empresas de carácter familiar.

**Cuadro 10. Alicante. Porcentaje de gastos en I+D de la muestra**

Sector	Familiar	No familiar	Diferencia medias	p-valor	TOTAL
<b>Calzado</b>	4,6579	1,75	2,9079	<b>0,004*</b>	4,152
<b>Agroalimentario</b>	5	1,75	3,25	<b>0,007*</b>	4,278
<b>Mármol</b>	5,9444	1	4,9444	<b>0,000*</b>	5,046
<b>Juguete</b>	9,2857	4,4667	4,819	<b>0,001*</b>	7,84
<b>Total</b>	5,7619	2,3545	3,4074	<b>0,001*</b>	5,055

\* p-valor < 0,05.

Por tanto, a un nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , podemos rechazar nuestras hipótesis nulas de igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares, tanto para cada uno de los

sectores como para el total de la muestra. Este comportamiento no sólo se registra entre empresa familiar y no familiar, sino también entre sectores. No obstante, es destacable la participación del sector del mármol y del juguete en este tipo de gastos, mostrando este último sector una fuerte apuesta por este tipo de inversión. Además, muchas de las encuestas realizadas a este sector han considerado los gastos en I+D fundamentales para la supervivencia de la empresa.

El mayor desarrollo tecnológico que presentan las empresas familiares es clave para que, a pesar de su menor tamaño, puedan resultar competitivas. En cambio, respecto a las capacidades comerciales no existen diferencias significativas entre empresa familiar y no familiar, al contrario de lo que sucede en los gastos en I+D (Cuadro 11). Si analizamos el comportamiento por sectores, son los del juguete y del mármol los que presentan una mayor participación en los gastos de publicidad por parte de la empresa no familiar. A pesar de esta mayor participación de estos dos sectores únicamente no existen diferencias significativas en el sector del mármol, obteniendo un p-valor de 0,206.

**Cuadro 11. Alicante. Porcentaje de gastos en publicidad de la muestra**

Sector	Familiar	No familiar	Diferencia medias	p-valor	TOTAL
<b>Calzado</b>	5,0263	1,5025	3,5238	<b>0,001*</b>	4,4135
<b>Agroalimentario</b>	5,4286	0,5500	4,8786	<b>0,001*</b>	4,3444
Mármol	4,3889	5,2500	-0,8611	0,206	4,5455
<b>Juguete</b>	3,1429	8,3333	-5,1904	<b>0,000*</b>	4,7000
<b>Total</b>	4,6429	3,8736	0,7693	0,223	4,4832

\* p-valor < 0,05.

Por otro lado, si atendemos a la media de la propensión exportadora entendido como el porcentaje de ventas en el exterior respecto a las ventas totales, y discriminando por sectores (Cuadro 12), podemos establecer también algunas conclusiones siguiendo los contrastes de hipótesis establecidos anteriormente.

**Cuadro 12. Alicante. Propensión a la exportación entre empresas familiares y no familiares de la muestra**

Sector	Familiar	No familiar	Diferencia medias	p-valor	TOTAL
Calzado	52,842	51,750	1,092	0,140	52,652
<b>Agroalimentario</b>	57,143	35,000	22,143	<b>0,000*</b>	52,222
Mármol	70,611	70,000	0,611	0,272	70,500
<b>Juguete</b>	53,571	45,667	7,905	<b>0,000*</b>	51,200
<b>Total</b>	57,488	50,364	7,124	<b>0,000*</b>	56,0094

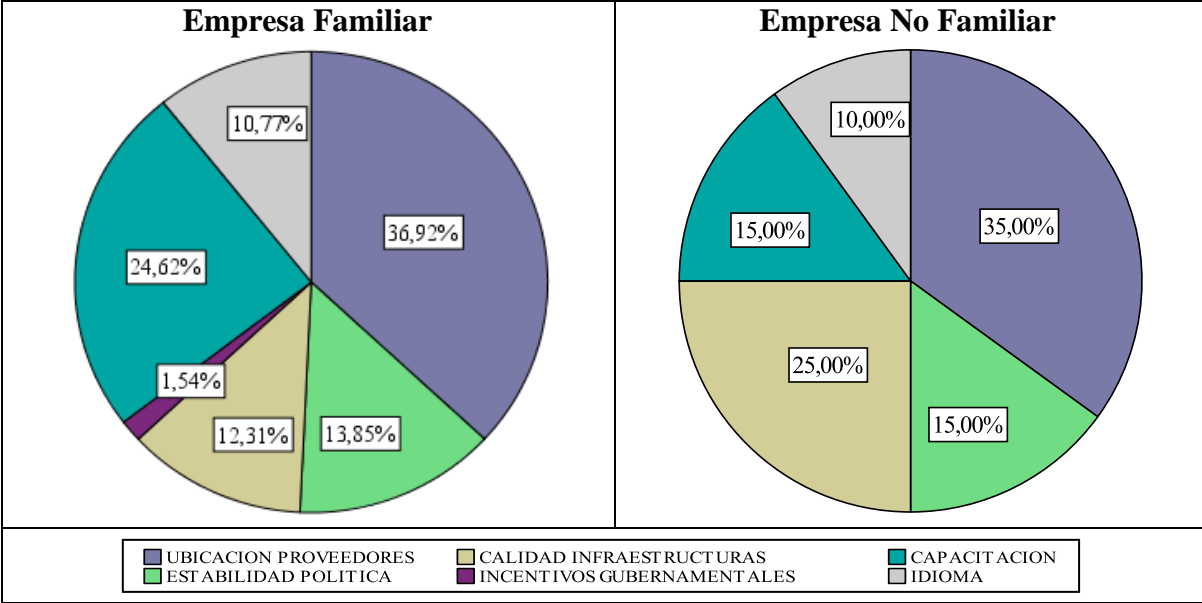
\* p-valor < 0,05.

A un nivel de significación  $\alpha = 0,05$  no podemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre empresas familiares y no familiares para el calzado y el mármol y, por tanto, no existen diferencias significativas entre las medias de la propensión a la exportación entre empresas familiares y no familiares estos sectores. Por otro lado, rechazamos  $H_0$  con p-valores de 0,000 (< 0,05) en los sectores agroalimentario y el juguete y existirán diferencias significativas entre ambos sectores, siendo la propensión a la exportación superior en el caso

de la empresa familiar. Sin embargo, si desagregamos por sectores, aunque la propensión exportadora de la empresa familiar se sigue manteniendo por encima de la no familiar en todos los sectores, son en los sectores del calzado y del mármol donde esas diferencias no son significativas. Además, entre todos los sectores es destacable la elevada propensión exportadora del mármol, donde más del 70% de las ventas se realizan en el extranjero. Por tanto, mediante la variable de la propensión a la exportación podemos destacar una mayor importancia del comercio exterior en la empresa familiar.

Otro punto a considerar han sido los factores que determinan el destino de la actividad internacional tanto en la empresa familiar como en la no familiar (Figura 13).

**Figura 13. Alicante. Factores que determinan el destino de la actividad internacional de las empresas de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

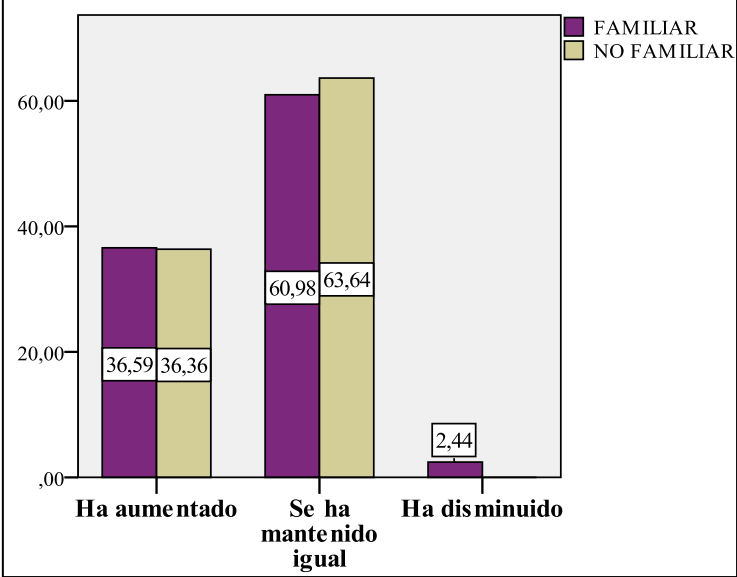
En este caso para ambas se ha considerado fundamental la ubicación tanto de los proveedores como de los propios clientes, debido a que, como hemos visto anteriormente, la forma elegida en la mayor parte de los casos para entrar en los mercados es a través de exportaciones, realizándose las mismas en función de la ubicación del propio cliente.

Dada la existencia de fortalezas únicas en la empresa familiar, tal y como se ha establecido en el marco teórico, se ha pretendido ver también el efecto que la crisis económica ha tenido dentro de la empresa y el efecto que tiene para las empresas el hecho de ser familiar. Para ello se les ha realizado varias preguntas a las empresas en este sentido. En primer lugar, se les ha preguntado si desde el inicio de la crisis económica han modificado su orientación al exterior (Figura 14).

Tanto la empresa familiar como la no familiar han mostrado el mismo comportamiento, ya que en ambos grupos la mayoría ha mantenido la misma orientación al exterior que antes de la crisis económica. Sin embargo, es destacable que casi el 40% de las empresas han aumentado su participación en el exterior, dándose incluso casos de empresas que desde el estallido de la crisis han aumentado considerablemente su vertiente internacional, pasando de producir tanto para el mercado nacional como para el internacional a producir únicamente para el mercado

exterior, debido a la debilidad de la demanda interna. También ante la atonía de la demanda en España, se han creado en el período de crisis diversas empresas con la finalidad de desarrollar su producto exclusivamente en los mercados internacionales.

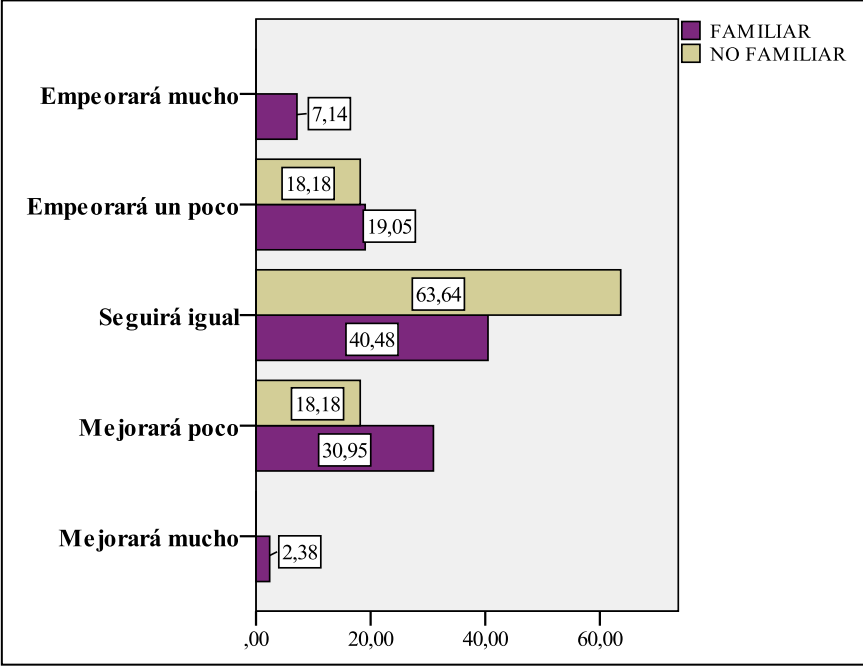
**Figura 14. Desde el inicio de la crisis económica, ¿ha cambiado su orientación al exterior?**



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se les ha preguntado sobre su impresión de cara al futuro más próximo (Figura 15), distinguiendo para ello entre una visión optimista o pesimista.

**Figura 15. ¿Son ustedes optimistas de cara al futuro inmediato?**

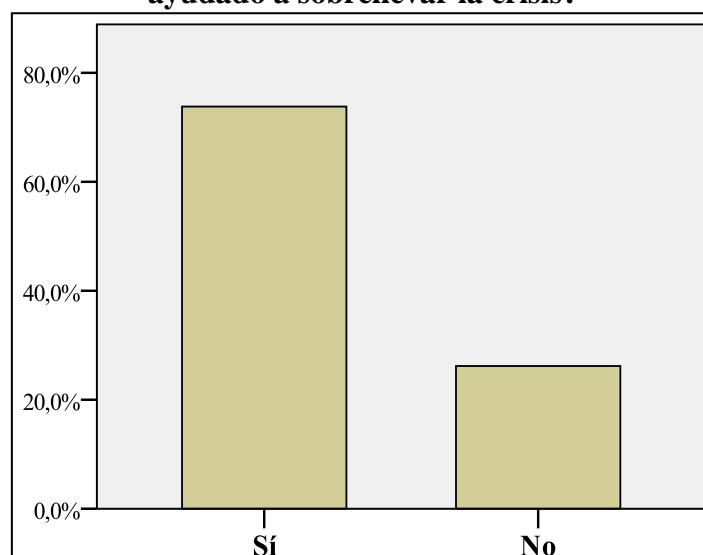


Fuente: Elaboración propia.

En esta materia tampoco existen diferencias notables entre empresa familiar y no familiar, siendo la opinión mayoritaria en el futuro más próximo que todo seguirá igual.

Por último, se les ha preguntado a las empresas familiares si creen que el hecho de ser familiar les ha ayudado para afrontar de forma más acertada la crisis económica (Figura 16).

**Figura 16. Formar parte de un negocio familiar, ¿les ha ayudado a sobrellevar la crisis?**



Fuente: Elaboración propia.

Prácticamente el 75% de las empresas familiares encuestadas creen que, en el contexto actual de crisis económica, el hecho de ser familiar les ha ayudado a solventar diversos obstáculos que la crisis económica ha propiciado, es decir, la mayoría de las empresas encuestadas consideran que el hecho de ser una empresa familiar es un factor clave de competitividad. De esta forma se manifiestan esas fortalezas únicas a las que hacíamos referencia en nuestro marco teórico.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se ha tratado de contribuir a un mayor conocimiento de las características de la empresa familiar, acercándonos para ello al papel que desempeña la empresa familiar en el proceso de internacionalización. Además, si tenemos en cuenta la escasez de literatura referente a la empresa familiar y su interés cada vez mayor, este trabajo puede complementar o incluso profundizar algo más en esta línea.

Al abordar la problemática relacionada con la internacionalización de la empresa y dada la importancia que tiene el comercio exterior en la provincia de Alicante, se ha optado por centrarnos en los sectores del calzado, juguete, mármol y agroalimentario, sectores considerados fundamentales desde la perspectiva de las exportaciones provinciales.

Unos de los objetivos de este trabajo ha sido tratar de establecer si las empresas familiares presentan unas características particulares o distintivas, y al mismo tiempo conocer qué tipo

de empresas tienen un compromiso internacional. Para ello, se han analizado diversas variables, comparando el comportamiento de las empresas familiares y no familiares. En términos generales, hemos podido comprobar cómo el tamaño de la empresa puede condicionar la realización de un mayor compromiso internacional por parte de las empresas, debido a una mayor disponibilidad de recursos.

Por otro lado, se ha analizado la experiencia internacional para ambos tipos de empresas. En el caso de la experiencia por números de años, es la empresa familiar la que presenta una presencia en los mercados exteriores más prolongada. Si atendemos al número de países en los que la empresa está presente, no existen diferencias significativas entre ambos tipos de empresas. Si distinguimos entre los principales sectores de la provincia, son el calzado y el juguete los que presentan un mayor nivel de experiencia en el exterior.

Otras variables de consideración han sido el nivel tecnológico medido a través de los gastos en I+D, las capacidades comerciales medidas a través de los gastos en publicidad, así como la propensión a exportar. Con respecto al nivel tecnológico, se han detectado diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares, mostrando la empresa familiar un peso importante en los gastos de investigación y desarrollo. A su vez, estas diferencias se mantienen si desagregamos por sectores, donde el juguete se sitúa a la cabeza en los gastos de I+D. En los gastos en publicidad no se han encontrado diferencias significativas entre empresa familiar y no familiar. Sin embargo, por sectores existe una mayor participación de estos gastos en la empresa no familiar en los sectores del juguete y del mármol. Lo contrario sucede con la propensión a exportar, donde sí que existen diferencias entre empresa familiar y no familiar. El porcentaje de ventas en el exterior es superior en el caso de la empresa familiar así como para los cuatro sectores familiares analizados.

Dejando a un lado este tipo de variables, se ha creído conveniente estudiar determinados resultados asociados al tipo de generación de la empresa familiar. En este caso, la empresa familiar de la provincia de Alicante presenta una notable importancia de la segunda y sucesivas generaciones, al contrario de lo que ocurre para el conjunto del territorio español. Este peso de las generaciones posteriores muestra un traspaso satisfactorio de generación, un tema que genera ciertos conflictos en la empresa familiar.

Además, desde el inicio de la crisis económica una parte de las empresas analizadas ha aumentado su orientación al exterior debido en gran parte a la debilidad del mercado nacional. También parece que las características de las empresas familiares han ayudado a éstas a hacer frente a las repercusiones de la crisis.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BALASSA, B. Trade liberalization and revealed comparative advantage. *Manchester School of Economic and Social Studies*, 1965, nº 33, May, p. 327-344.

CARLSSON, G.; KARLSSON, K. Age, cohorts and the generations of generations. *American Sociological Review*, 1970, vol. 35, p. 710-718.

CASADO, F. *Los retos de la empresa familiar ante los cambios actuales*, Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España y Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria, 2007. [En línea]. <<http://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/claves/view.php?ID=1>>. [Último acceso Julio de 2012].

CASILLAS, J. C. *et al. Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, 2005, nº 132. [En línea]. <<http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/internacionalizacion>> [Último acceso Julio de 2012].

CASILLAS BUENO, J. C. La estrategia de internacionalización de la empresa familiar. En AMAT, J.; MARTÍNEZ, J.I. y ROURE ALOMAR, J. (Eds.). *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008, p. 87-89.

CLAVER CORTÉS, E.; RIENDA GARCÍA, L. y QUER RAMÓN, D. El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 2006, vol. 6, nº 2, p. 11-25.

CORONAS, J. *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.

FERNÁNDEZ, J. I.; SUÁREZ, C. y L. GARCÍA, L. Patrón de intercambios evolución de los flujos de comercio. En GARCÍA DELGADO, J. L; PEDREÑO A. y VELARDE J. (Eds.). *España en la Unión Europea: balance de un decenio*. Madrid: Civitas, 1996.

FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar, Documento de Trabajo nº2-18 (11). *Series de Economía de Empresa*. Madrid: Universidad Carlos III, 2002, p. 3.

FUSTER GARCÍA, B; MARTÍNEZ MORA, C. y PARDO ALÉS, G. Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de Estudios Regionales*, 2008, nº 86, p. 81-96.

GALLO, M.A. *Empresa Familiar. Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GALLO, M. A. y ESTAPÉ, M. J. *Internacionalización de la Empresa Familiar*. Documento de investigación nº2 30, IESE Business School. Universidad de Navarra, 1992.

GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C. Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 1996, vol. 9, nº 1, p.45-49.

GALLO, M.A.; SVEEN, J. Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 1991, vol. 4, nº 2, p. 181-190.

GINEBRA, G. ¿Es el factor familiar una competencia directiva para la excelencia? *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1999, nº 15, marzo-abril, p. 17-25.

LEACH, P. *La empresa familiar*. 1ª ed. Buenos Aires: Editorial Granica Vergara, 2009.



LEVINSON, R.E. Dirección en familia. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998, nº 10, mayo-junio p. 20-25.

MARTÍNEZ, C. *Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Instituto de Cultura Juan Gil Albert (Alicante): Colección Textos Universitarios, 1997.

MERINO, F. Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial en la década de los noventa. *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia, 2000.

ORTEGA JIMÉNEZ, A. *Nuevas estrategias de internacionalización del calzado alicantino en el mercado europeo*. Alicante: Editorial Club Universitario, 2008.

QUINTANA NAVÍO, J. La internacionalización de la empresa familiar española. *Información Comercial Española – ICE: Revista de economía*, nº 839. Madrid, 2007, p. 113-120.

RIENDA, L. *El proceso de internacionalización de la empresa. Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares españolas*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2005.

SCOTT, L. y VOLLRATH, T. Global competitive advantages and overall bilateral complementary in agriculture. *USDA/IRS Statistical Bulletin*, 1992, nº 850.

© Copyright Lorena Sedano Calderón, 2013.

© Copyright GeoGraphos, 2013.



**GIECRYAL**  
GRUPO INTERDISCIPLINARIO DE  
ESTUDIOS CRÍTICOS Y DE AMÉRICA LATINA