

HABILIDADES Y CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA INTERNACIONALIZAR A LAS EMPRESAS FAMILIARES CON EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Suhail Suárez Alonso,

Aarón Juan Hernández

e-mail: sash01@hotmail.com; aajh_36@hotmail.com;

Oaxaca de Juárez, Oaxaca; (México)

Resumen

Se presenta un análisis de las habilidades y capacidades directivas que deben considerarse en el proceso de internacionalización de las empresas familiares y la importancia de las tecnologías de la información para facilitar dicho proceso. Asimismo se mencionan la problemática propia de las empresas familiares y sus estrategias de internacionalización.

Palabras clave: Empresa familiar, Tecnologías de la información, Internacionalización, Planeación estratégica.

1. Empresas familiares

La mayoría de empresas se funda como empresa familiar (EF) y generalmente es en la transición de una generación a otra donde desaparece o deja de ser propiedad de la familia fundadora [1, 2]. A nivel global, de las empresas existentes, un rango comprendido entre 65-80% son consideradas EF [3].

La cuota de mortandad de este tipo de empresas es muy alta y crece a medida que avanza de generación en generación, estadísticamente el 30% de las empresas familiares llega a la segunda generación y el 87% se disuelve antes de la tercera [3]. Sin embargo, la fuerza de dichas empresas radica en estructuras tales como la inversión de capital a largo plazo, las relaciones soportadas en la confianza, las estrategias basadas en valores y una fuerte cultura organizacional, aspectos que se encuentran en la unión de tres tipos de fuerzas, que evolucionan de forma diferente a lo largo del tiempo, el negocio, la familia y la propiedad [4], sin embargo, dichas fuerzas se coordinan difícilmente debido a que muchas veces los intereses familiares de cada miembro que participa en la empresa, son contrarios a los objetivos de la misma.

Las EF tienen ciertas características y circunstancias que las hacen diferentes a las empresas manejadas por un grupo de accionistas, ajenos al vínculo familiar y llamadas empresas no familiares (ENF), por lo que tales diferencias deben fortalecerse mediante una buena administración, con el objeto de permanecer a largo plazo y a través de generaciones.

Mantener una EF de generación a generación resulta un tanto difícil debido a que no es simplemente el hecho de suceder el mando de una empresa, sino se debe asumir

todo lo que implica el que la EF mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la organización. Para lograr mejores resultados, es importante que se realice un adecuado plan de sucesión que supere con éxito el relevo generacional [5], esto puede resultar en una situación un tanto problemática e incierta en todos los ámbitos de la EF.

Para que las EF puedan superar el cambio generacional deben haber asegurado la renovación permanente del negocio, la mejora continua y la profesionalización de la gestión, esta última consolidada con una estructura de gobierno de la propiedad operativa y eficaz que garantice el adecuado funcionamiento de la empresa y el respeto a los derechos de información cuya retribución de sus accionistas contribuya a mantener relaciones familiares constructivas de comunicación fluida dentro de la empresa.

Es de suma importancia para las EF que se tomen en cuenta aspectos que mejoren el cambio, no sólo de personas sino también de procedimientos, en forma estructurada mediante el llamado “plan estratégico de sucesión”, o simplemente “plan de sucesión”, que implica realizar un documento escrito y renovado periódicamente, que promueva la reflexión sobre las interrogantes e incertidumbres dentro de la EF al hacer frente a la transición generacional con el fin de poder estructurar mejor este proceso y de facilitar su seguimiento sistemático.

El anterior cuestionamiento conlleva a la necesidad de que las empresas apliquen nuevas formas de administrar tomando en cuenta aspectos existentes, como es el hecho de que la globalización económica haya incrementado el número de competidores (nacionales y extranjeros) que introducen al mercado innovaciones de productos y servicios. Algunas herramientas administrativas a considerar son la reingeniería administrativa [6], calidad total, *benchmarking*, etc.

2. Tecnologías de la información

La transformación dentro de la empresa se logra mediante la aplicación de una serie de técnicas destinadas a institucionalizar el comportamiento de la organización y de los empleados con miras a lograr las metas a largo plazo. Por lo cual, es importante tomar en cuenta no sólo

la orientación hacia los valores del cliente, sino hacer énfasis en los procesos más que en las funciones, establecer metas y objetivos estratégicos claramente articulados, lograr el compromiso con el rediseño, formular las operaciones de negocios y tener la voluntad de alcanzar el éxito, aspectos que la EF debe tener en cuenta.

El aspecto medular de la transformación radica en tres palancas que deben ser accionadas a fin de instituir cambios exitosos y duraderos [7]:

- **Conocimiento:** el conocimiento dentro de las empresas es la acumulación de experiencias, heurística, valores y estructuras cognitivas que se encuentran en la mente de las personas. El conocimiento reside en los individuos dentro de las actividades laborales y está depositado en documentos e informes.
- **Procesos:** el cambio de la función al proceso, transforma la filosofía y la cultura de una empresa. Un enfoque interfuncional reemplaza al énfasis funcional con una visión centrada en los procesos. Al enfrentar una necesidad de soluciones y decisiones, se establece por ejemplo que las ventas *hablan* a la facturación, la mercadotecnia *habla* a la producción y la distribución *habla* a la investigación y desarrollo (sic).
- **Tecnología:** la Tecnología de la Información (TI) [8], en un sentido estricto, es el área de la tecnología que estudia los sistemas que representan información, la memorizan para una posterior utilización y la procesan (la información sufre las transformaciones adecuadas). Los Sistemas de Información (SI), o sistemas tecnológicos, se basan en el concepto de sistema definido como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados de acuerdo con una finalidad. Los SI proporcionan una nueva dimensión a las TI como es el hecho de que el hombre realice procesos o productos en los que su capacidad intelectual (cerebro) y su capacidad de manipulación (manos) se sustituyen, en parte, por sistemas físicos que se combinan con la tecnología. Lo cual está formado por los medios técnicos (*hardware*), los principios y los métodos (*software*) y la estructura organizativa (*orgware*) especialmente concebida para asegurar el correcto funcionamiento de los medios técnicos y los principios y métodos [9].

En la actualidad es de gran importancia para toda empresa el adoptar una cultura tecnológica empresarial mediante el uso de las TI.

3. La problemática propia de la EF

Los principales problemas que enfrentan las EF son la falta de recursos, la limitada o nula habilidad y capacidad del dueño, y la falta de una visión internacional.

Existen diversos trabajos de investigación que presentan la problemática de la EF, en ellos se consideran los

siguientes aspectos que influyen directamente en el alto índice de fracaso de las EF [10]:

- La mayoría de EF son pequeñas y no cuentan con los mismos recursos financieros y humanos que las empresas no familiares.
- En la EF aparecen más problemas humanos que en las no familiares y, además, son problemas de difícil solución.
- Las EF tienen dificultades para desarrollarse y crecer cuando la estrategia depende más de los objetivos de la familia que de los objetivos estratégicos que el propio negocio requiere.

La mayoría de EF son de suma importancia para la economía de un país debido al impacto en la generación de empleo y al desarrollo de las personas, lo anterior, avala el interés de todo trabajo dirigido a entender mejor la dinámica propia de estas organizaciones y fortalecerlas. Además es una forma de disminuir sus fracasos y generar un gran beneficio para la sociedad.

Cabe mencionar algunas de las debilidades que frecuentemente sufren las EF son:

- La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.
- La confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los que unen a quienes forman una empresa, por ejemplo, cuando al hijo mayor se le da el cargo más importante por ser el primogénito.
- La conclusión entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia, por ejemplo, cuando los dueños fijan los niveles de retiro en función de sus necesidades personales, cantidad de hijos, etc.
- Retrasar la sucesión.
- Pensar que ninguna de las cuatro debilidades anteriores alcanza a su empresa.

4. Capacidades y habilidades directivas

Las desventajas que tiene la EF respecto a la ENF, en gran medida, corresponden a aspectos que tienen que ver con las capacidades y habilidades directivas, por ello la importancia de ampliar el tema con la finalidad de que la EF pueda crecer no sólo en un escenario local sino además internacional.

Las capacidades directivas están definidas como la capacidad de administración, el conocimiento administrativo y el proceso administrativo disponibles en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva [11]. Se puede entonces decir que (Figura 1):

- Capacidad administrativa, se refiere a los recursos humanos disponibles para las tareas directivas.
- Conocimiento administrativo, hace referencia a la competencia de los administradores.
- Proceso administrativo, se refiere a las técnicas de planeación y control utilizadas por los directivos.

Cabe mencionar que una de las estrategias para crecer internacionalmente depende, en gran medida, de poseer las habilidades directivas necesarias para configurar los recursos específicos de la compañía, con el objetivo de competir en el mercado internacional.

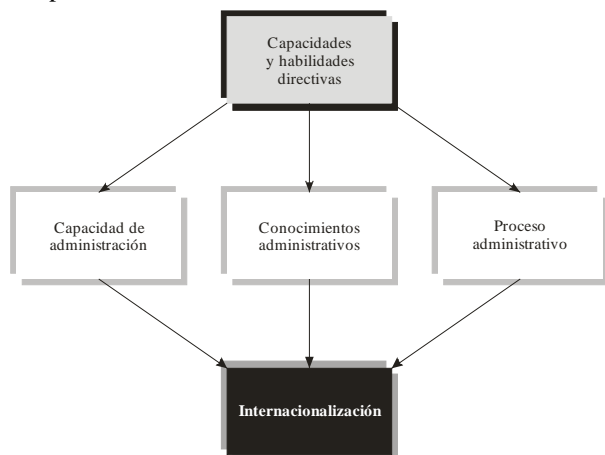


Figura 1. Capacidades y habilidades directivas a la internacionalización.

5. Plan estratégico de internacionalización

Considerando la problemática propia de la empresa (Apdo. 4), una forma de contrarrestar dichas limitaciones es a través de un plan estratégico (PE), con lo cual se considera la necesidad de reforzar las habilidades y capacidades directivas (Figura 2).

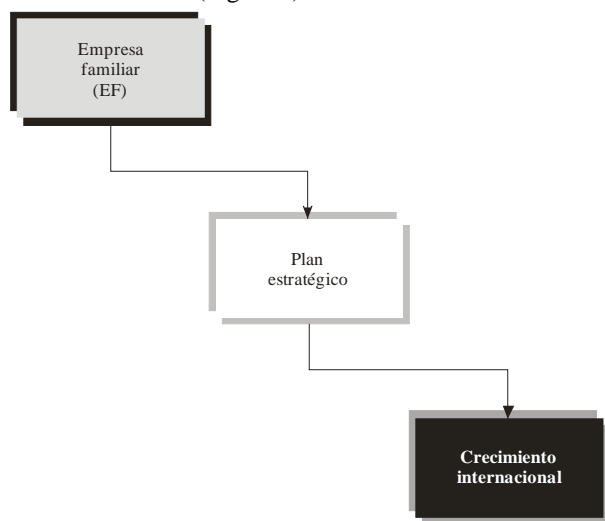


Figura 2. Crecimiento internacional de la EF mediante un PE.

Se entiende como estrategia a la especificación de la situación a la que se quiere llegar y el modo de hacerlo. En el caso de las EF no sólo hay que desarrollar la PE de la empresa sino también de la familia.

Para el caso de la PE de la familia debe considerarse tanto el tipo de educación a impartir a los hijos como los objetivos personales y profesionales de los familiares comprometidos. Además de fijarse un sistema para que estos objetivos se vayan revisando periódicamente.

La planificación estratégica familiar requiere que los padres contesten a tiempo las siguientes preguntas [10]:

- ¿Qué tipo de educación dar o fomentar a los hijos?
- ¿Cuál de ellos presenta mayores cualidades e inclinación para liderar el grupo familiar?
- ¿Cómo fomentar que los hijos trabajen en la empresa?
- ¿Cómo se hará la inserción de los hijos a la empresa?
- ¿Cómo será la filosofía de la familia sobre la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos personales y profesionales de los familiares comprometidos con el negocio?

Las preguntas anteriores son sólo algunas de las cuales el fundador de la empresa debe realizar para evitar futuros conflictos familiares y mantener el clima de desarrollo de la EF. Las correspondientes respuestas dan pauta a otras preguntas que pueden dar a conocer factores que influyen en la estrategia de la empresa, cabe señalar que esta situación no ocurre en otro tipo de empresas.

Cuando se mezclan los planes de la empresa y los de la familia, se presenta una dificultad especial para la EF, ya que los planes de una y otra son independientes. De tal forma que la familia no puede separar la PE de la empresa de la PE familiar. Con lo cual habrá de formalizar un protocolo o reglamento familiar que considere los temas planteados en las preguntas enunciadas anteriormente.

Los sentimientos afectivos familiares son, en la mayoría de los casos, tan fuertes que lleva a preferir luchar cueste lo que cueste por salvar la empresa antes que darse por vencidos vendiéndola.

El proceso de planificación aumenta los conocimientos acerca de la empresa y de la familia, constituyendo un importante medio para que los participantes se planteen cuestiones tales como: ¿En qué negocios estar?, ¿Qué objetivos para cada negocio?, ¿Qué estrategia utilizar?, etc. De esta forma se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y de la familia, y también las oportunidades y amenazas que presenta un entorno cambiante y cada vez más competitivo, lo cual se conoce como análisis de posicionamiento estratégico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Este análisis es importante principalmente porque los conflictos que se presentan frecuentemente en las EF suelen ser provocados por la disparidad de criterios, especialmente entre los miembros de la familia que dirigen la empresa.

Un adecuado PE considera una adecuada gestión estratégica, con la finalidad de mejorar las prácticas administrativas y el desempeño de los negocios familiares [12].

La gestión estratégica implica los siguientes aspectos:

- La existencia de metas a seguir.
- Estrategia diseñada.

La gestión para la EF y la ENF es muy similar, debido a que ésta debe ser formulada, implementada y controlada respecto a las metas planteadas por la empresa (Figura 3).

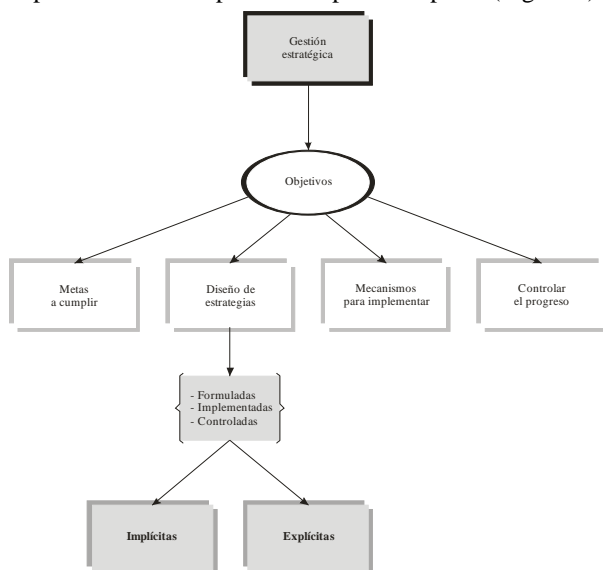


Figura 3. Crecimiento internacional de la EF mediante un PE

Cabe mencionar que en cada una de las etapas, que indica la Figura 3, es necesario seleccionar y evaluar alternativas, tomar decisiones y asegurarse que los procesos de control eficaz estén en su lugar para los ajustes necesarios.

Algunas acciones que pueden beneficiar a los administradores considera definir con más precisión los problemas y las oportunidades relacionadas con el ambiente o la capacidad organizacional; depurar las metas y objetivos; generar mejores decisiones estratégicas; mejorar la implementación de estrategias, políticas, procedimientos y tareas; o facilitar la evaluación y el proceso de control.

Aspectos como los intereses familiares y los valores organizacionales son parte de las metas y objetivos de la empresa; para la EF es probable que sus metas sean múltiples, complejas y cambiantes en lugar de una sola meta.

A continuación se plantean algunos aspectos importantes para definir a la gestión estratégica.

La formulación de la estrategia en un proceso dinámico, sugiere que para las EF es necesario generar una nueva estrategia para cada generación que se incorpore al negocio. La influencia a las estrategias son los intereses familiares. En términos de estrategia, la sucesión determina la duración de la empresa.

El proceso de PE es un aspecto que considera cómo debe ser realizada, por ejemplo, evaluar las capacidades de la EF, examinar su ambiente o buscar y evaluar estrategias alternativas.

Cabe mencionar que el contenido de la estrategia en las EF enfatizan los valores personales sobre los valores corporativos en las políticas de servicio a clientes, ponen mayor énfasis en el potencial de crecimiento que en el incremento de ventas a corto plazo, y pagan mayores

salarios a sus empleados, además de las diferencias en las preferencias de ubicación de EF y ENF.

Las estrategias y cuestiones sociales consideran que las EF deben estar muy involucradas en las estrategias, debido a su orientación local, pero también deben conocer las etnias y valores sociales reflexionando sobre la responsabilidad social, la sensibilidad social y el desempeño económico.

Implementar la estrategia, considera el manejo eficaz de dos grupos claves de relaciones, miembros de la familia, y miembros de la familia y los administradores profesionales.

Existen cuatro tipos de cultura de los negocios familiares:

- Culturas paternalistas.
- Culturas liberales.
- Culturas participativas.
- Culturas profesionales.

Es importante reconocer cuando el tipo de cultura de la EF es inapropiada.

La inclusión de los miembros de la familia considera brindar la oportunidad a todos los parientes de aprender, pero sólo el más competente debe ser considerado dentro de la EF. Cabe advertir que los parientes que dependen de los lazos familiares para la contratación, podrían ser menos competentes.

Aspectos como las cuestiones intergeneracionales parten de la implementación de la estrategia; investigadores reportan que los fundadores son generalmente autoritarios y conservadores, no dispuestos a compartir el poder, mientras que los hijos están impacientes por un cambio estratégico, la independencia personal y de tener la oportunidad de probar su capacidad.

En este proceso también existen rivalidades entre hermanos, por lo tanto, es importante fomentar la comunicación y un debate abierto entre hermanos sobre las raíces de su rivalidad, estableciendo la empatía por inducirles a imaginar sus roles dentro de la empresa, redefiniendo sus relaciones actuales, esto representa una ventaja para la EF al conservar la armonía familiar [12].

La estructura organizacional, evolución y cambio, sugiere que la EF está menos diferenciada horizontalmente y depende más de controles informales que las ENF.

Finalmente, la evaluación y control de la estrategia, la cual considera que no basta tomar decisiones estratégicas e implementarlas, sino que una organización debe establecer los mecanismos administrativos y de operación apropiados para controlar y evaluar su desempeño en relación con sus metas y objetivos.

El enfoque de la gestión estratégica considera el impacto en las relaciones familiares, sin embargo aún falta realizar más investigaciones para definir los progresos hacia el logro de las metas de las EF, con la finalidad de lograr mejoras en la EF con respecto a la ENF.

Se reconoce que la EF es un sistema compuesto de una familia y un negocio, resaltando que existen diferentes tipos de familia.

6. Estrategia de internacionalización

La internacionalización es la estrategia más compleja que una empresa puede realizar, debido a la creciente globalización del mercado [13].

Se puede definir a la internacionalización como “el proceso por el cual las empresas incrementan su conciencia sobre las influencias directas e indirectas de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y dirigen transacciones con empresas en otros países” [11].

Las EF parecen estar menos inclinadas a crecer y esta tendencia es agravada en la esfera de mercados internacionales.

El estancamiento de las EF corresponde, en gran medida, a factores como el capital limitado, la inflexibilidad y resistencia al cambio de liderazgo empresarial, metas, valores y necesidades familiares dispares y conflictos entre los hermanos sucesores.

Se considera entonces que la base de la internacionalización es tener diferentes tipos de recursos que permita a la EF expandirse más allá de las fronteras internacionales.

La expansión internacional se basa en las oportunidades exploradas en el extranjero y en las ventajas competitivas, por lo tanto, la falta de recursos, la incertidumbre y la complejidad de los procesos, son aspectos que limitan el crecimiento en el extranjero de las EF.

Para la EF, la internacionalización es vista como una decisión incierta debido a la falta de información de los mercados extranjeros y los procesos internacionales, además de la falta de capacidades administrativas.

Algunos aspectos que consideran el tema de la sucesión consideran que la segunda generación posee más información y está mejor preparada para afrontar un proceso de internacionalización [6, 12].

Las pequeñas y medianas empresas se han incorporado al mercado global a través de la internacionalización, es decir, la explotación de sus únicos productos y conocimientos a escala mundial, desde una base doméstica.

Las habilidades y capacidades directivas y una perspectiva de manejo de recursos, son algunos aspectos que deben considerarse para poder llevar a la EF hacia la internacionalización.

Si la idea es internacionalizar las operaciones de la EF, es crucial crear valor en el mercado considerando los diferentes sistemas sociales, políticos y comerciales, además de que la empresa tenga la habilidad de evaluar, reconfigurar y apalancar sus recursos para aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado internacional.

Partiendo de la idea de que los recursos de la empresa son útiles para predecir aquellas empresas con ambiciones de crecimiento internacional y la estrategia planeada de

crecimiento internacional. En 2004, Knight y Cavusgil hallaron que las habilidades derivadas de los recursos llevan a la expansión internacional de las compañías [11].

En el caso de las empresas Australianas se ha observado que incrementar sus habilidades directivas fue esencial para la internacionalización mediante alianzas estratégicas; otro aspecto crucial es que las empresas desarrollen el requisito de las habilidades directivas, aunque cuando este enfoque se compara con las ENF, las EF podrían tener mayor dificultad al internacionalizar exitosamente sus operaciones [11].

Las EF deben considerar las siguientes ventajas respecto a las alianzas estratégicas [13]:

- Mayores recursos financieros.
- Obtención de recursos tecnológicos.
- Proporcionar recursos humanos.
- Mejor acceso a los mercados internacionales.
- Reducción del nivel de incertidumbre y riesgos.
- Actitud positiva de la EF hacia la exportación.
- Manejo de canales de distribución.

Es importante saber que la expansión internacional incrementa la complejidad del medio ambiente respecto a las pequeñas empresas, lo cual, a su vez, incrementa sus demandas del proceso de información.

Lo anterior debe corresponder a acciones estratégicas tales como el incremento del tamaño de sus equipos administrativos para manejar las complejidades y la cantidad de trabajo que una expansión internacional implica, sin olvidar que las EF normalmente carecen de recursos financieros necesarios para su crecimiento, además de que estas empresas son menos propensas a correr riesgos financieros [11].

Cabe señalar que una alianza con otra compañía reduce riesgos y costos reales del proceso de internacionalización

7. Conclusiones

Se puede decir que a pesar de las altas tasas de mortalidad de las EF, éstas no están condenadas a muerte, ni exentas a la expansión. Sus límites no están señalados por el tiempo ni por el tamaño. Derivan de la presencia o ausencia de sus dos cualidades competitivas -armonía y dedicación- y de los caminos que se han seguido para evitar caer en alguna de las debilidades relacionadas (Apdo. 3). Antes de que sus ventajas entren en decadencia, aspecto frecuente a partir de la segunda generación, la empresa debe dejar de fundamentarse en su carácter familiar y debe considerar las capacidades y habilidades directivas, para reafirmar la competencia profesional en la dirección.

El desafío del directivo familiar consiste en comprender que ni él ni su familia están inmunizados en contra de estos errores, y en que se debe rectificar a tiempo. Esto significa comprender a fondo cuál es su misión como empresario y como jefe de familia de manera que:

- El patrimonio de la empresa se mantenga, aumente, proteja y arriesgue según lo que la empresa necesite para su continuidad.
- Adquiera la profesionalización que la estrategia y la estructura necesitan para la continuidad de la empresa.
- Ejercer el poder a base de una autoridad fundamentada en la competencia profesional para conducir correctamente el proceso de dirección general y no en virtud de ser el propietario.
- Tenga claro el tipo de formación que deberá lograr para su familia y el modo de inculcarla, procurando siempre formentar una comunicación abierta que favorezca el desarrollo familiar.
- Saber realizar, a tiempo, el protocolo familiar que logre la comprensión y aceptación por parte de todos sus compromisos.

Particularmente, la influencia de una familia ayuda o impide el logro de las metas y objetivos de la empresa. Además es importante observar las condiciones que causan las diferencias en los patrones evolutivos de la compañía y cuál de estas condiciones tiene la mayor implicación en el desarrollo organizacional. Por lo tanto, es importante que las empresas usen el mismo grupo de sistemas de control y evaluación de empleados que una ENF.

Dentro de la economía global, la EF considera a la internacionalización como una estrategia altamente competitiva, que le permite responder a las nuevas necesidades de la globalización.

Es importante considerar un plan de internacionalización que defina estrategias, objetivos y acciones de corto, mediano y largo alcance para contrarrestar las limitaciones de las EF. Lo anterior con la finalidad de generar recursos financieros y las capacidades y habilidades administrativas del director para controlar eficazmente a la empresa en un proceso de sucesión familiar que pueda tener un plan y deba continuar el sucesor de la empresa, el cual posiblemente iniciará el proceso de internacionalización. Para ello es necesario contar con la armonía familiar, técnicas necesarias y liderazgo para mantenerse en el ambiente competitivo requerido.

Por lo tanto, conviene profesionalizar y sistematizar a la EF, y al internacionalizarse concretar alianzas mediante convenios, definiendo el grado de internacionalización, con lo cual se logren superar las limitaciones mencionadas.

Finalmente, las TI son parte de la estrategia que debe incorporarse dentro de la PE de internacionalización dadas las necesidades organizacionales que la era del conocimiento y la globalización definen en la actualidad. El uso de la computadora, el Fax o software permiten la automatización y sistematización de los procesos, reduciendo tiempos y costos de la EF.

8. Referencias bibliográficas

- [1] Saldaña, M., La sucesión en la empresa familiar. Iberoamericana, México, 1998.
- [2] Gersick, K. (*et. al.*), Empresas Familiares: Generación a Generación. McGraw-Hill, México, 1997.
- [3] <http://www.icef.org.co/ambito.htm> "Foro de empresas familiares".
- [4] Amat, J., La continuidad de la empresa familiar. Gestión 2000, 2ª edición, Barcelona, 2001.
- [5] Aronoff, C. y Ward, J., La sucesión en la empresa familiar; un nuevo líder, un super héroe. McGraw Hill, México, 2000.
- [6] Suárez, S., Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios, con el uso de nuevas tecnologías. Universidad Tecnológica de la Mixteca (México), Tesis de Licenciatura, Agosto, 2002.
- [7] Cortada, J. y Hargraves, T.: La era del trabajo en redes. Oxford, México, 2000.
- [8] Bloomfield, B., Coombs, R., Knights, D. & Littler, D.: Information technology and Organizations. Oxford, Great Britain, 2000.
- [9] Mariño, P.: Las comunicaciones en la empresa: Normas, redes y servicios. RA-MA, 2ª edición, España, 2003.
- [10] Pithod, A. y Dodero, S., La empresa familiar y sus ventajas competitivas. El Ateneo, Buenos Aires, 1997.
- [11] Graves, G. & Thomas, J., Internationalization Of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. Business Review, vol. 19, no.3, Family Firm Institute, Inc., pp. 207-224, September 2006.
- [12] Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J., Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, vol. 10, no.1, Family Firm Institute, Inc., pp. 1-36, Spring 1997.
- [13] Fernández, Z. & Nieto, M., Internationalization Strategy Of Small And Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. Family Business Review, vol. 18, no.1, Family Firm Institute, Inc., pp. 77-89, March 2005.