

Factores que afectan al calendario del proceso exportador: ¿marca alguna diferencia la influencia de la familia en la empresa?

Aristides Olivares-Mesa¹, María Katiuska Cabrera-Suárez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.568>

Resumen

En este artículo se analiza el proceso exportador de las empresas manufactureras españolas. Interpretamos dicho proceso como un camino secuencial que nos permite diferenciar la siguiente cronología: I) fase previa al compromiso, II) fase inicial y III) fase avanzada. Este estudio explora las cuestiones de cuándo las empresas deciden pasar de una fase a otra y qué factores pueden acelerar o desacelerar dicha decisión. La obtención de innovaciones de producto o proceso es la motivación más significativa para una entrada temprana en las fases inicial y avanzada del proceso. Los resultados también muestran que la influencia familiar está relacionada con un retraso en el proceso de internacionalización de la empresa.

Palabras clave: calendario exportador, etapas del proceso exportador, empresa familiar.

Clasificación JEL: F23, L25.

Fuente de referencia: Olivares-Mesa, A., & Cabrera-Suárez, K. (2006). Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference? *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(4), 326–339.

1 Introducción

Un aspecto del comportamiento estratégico que se considera de gran importancia en relación con el proceso de crecimiento de las empresas es la internacionalización. En este sentido, se han propuesto numerosos modelos empíricos para describir y explicar el proceso de desarrollo de las exportaciones de las empresas manufactureras. A pesar de las diferencias entre los distintos modelos en cuanto al número, naturaleza y contenido de las etapas, se puede concluir que el proceso de desarrollo de las exportaciones comprende tres grandes fases: a) la fase previa al compromiso, que incluye a las empresas que venden sus productos únicamente en el mercado nacional; es decir, las empresas que operan en el mercado nacional y no están interesadas en exportar, y las que exportaron en el pasado pero ya no lo hacen; b) la fase inicial, en la que las empresas participan en actividades de exportación esporádicas y pueden clasificarse

como empresas con potencial para aumentar su participación en el extranjero, y como empresas incapaces de hacer frente a las exigencias de la exportación, lo que conduce a un comportamiento exportador marginal o a la retirada total de la venta en el extranjero; y, por último, c) la fase avanzada, en la que las empresas son exportadoras regulares con una amplia experiencia en el extranjero, y con frecuencia se plantean formas más comprometidas de negocio internacional (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Al examinar la expansión internacional, los investigadores han estudiado principalmente las grandes corporaciones y las empresas nuevas, pero no las empresas familiares, a pesar de que cada vez hay más acuerdo sobre la relevancia de las empresas familiares (EF) en las economías de muchos países de todo el mundo. Así pues, la internacionalización es un tema poco estudiado en el ámbito de la empresa familiar. Además,

¹Autor de correspondencia: aristides.olivares@ulpgc.es

ninguno de los escasos estudios que se han desarrollado sobre este tema ha abordado la cuestión del calendario de las exportaciones, el cual puede influir en el éxito o el fracaso del proceso de internacionalización de las EF (Zahra, 2003).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar cómo los diferentes factores identificados en la literatura afectan al calendario del proceso de desarrollo de la exportación y, en particular, si la naturaleza familiar de la empresa influye en la velocidad de este proceso.

2 Los factores

Según la visión de la empresa basada en los recursos, las decisiones estratégicas adoptadas dependen de las características de los recursos y capacidades que controla la empresa (Barney, 1991). Asimismo, estos recursos y capacidades pueden influir en las decisiones sobre si la empresa internaliza o no sus exportaciones, el modo de internacionalización elegido y el control de los canales de distribución en el exterior (Campa & Guillen, 1999). Las decisiones de inversión exterior adoptadas por las empresas están, en parte, influidas por las competencias únicas desarrolladas a lo largo de su historia, lo que pone de relieve el papel del conocimiento internacional y del mercado exterior que necesita la empresa para lograr su expansión internacional. Concretamente, una revisión de la literatura puede ayudar a identificar varios factores asociados a los recursos de la empresa que pueden afectar a la velocidad del proceso de internacionalización. En los párrafos siguientes se describen dichos factores.

Tamaño: Se considera que los fabricantes de mayor tamaño poseen mayores recursos financieros y humanos, disfrutan de mayores niveles de economías de escala y perciben menores niveles de riesgo en los mercados y operaciones exteriores (Katsikeas *et al.*, 1996). Por lo tanto, esperamos que cuanto mayor sea la

empresa, antes se involucrará en la expansión internacional.

Capacidades tecnológicas: Los gastos en I+D conducen a la creación de valiosos activos intangibles rentables, como los conocimientos relacionados con las nuevas tecnologías de productos y procesos (Kogut & Chang, 1991). Las empresas con una elevada intensidad de I+D pueden expandirse al extranjero, no sólo para utilizar sus activos de conocimiento, sino también para controlar las tecnologías extranjeras y adquirir o asimilar nuevas tecnologías. En consecuencia, consideramos que cuanto mayores sean las capacidades tecnológicas de la empresa, antes exportará.

Contacto con proveedores extranjeros: Bell (1995) encontró pruebas de que el contacto con proveedores extranjeros para obtener hardware, derechos de distribución local de software o licencias de producción conducía al inicio de la exportación. Para ese autor, es discutible que se hubiera exportado sin esas relaciones, y está fuera de toda duda que su existencia aceleró la decisión de exportar. En consecuencia, esperamos que cuanto mayor sea el contacto con proveedores extranjeros, antes exportará la empresa.

Participación de inversores extranjeros: Las empresas que cuentan con este factor tienen más probabilidades de obtener recursos técnicos, económicos, de personal y de información que están menos disponibles, o incluso no están disponibles, para las empresas que no cuentan con dicha participación (Fernández & Nieto, 2005). Estos recursos dan lugar a una ventaja que la empresa puede utilizar, a medida que aumentan los flujos de capital, para desarrollar el proceso de internacionalización. En consecuencia, consideramos que cuanto mayor sea la inversión extranjera en la empresa, antes entrará ésta en un mercado extranjero.

Diversificación: Siguiendo a Gaba *et al.* (2002), el impacto de las economías de alcance en el momento de la internalización procede de dos fuentes. En primer lugar, una gama más amplia de productos y servicios significa una cartera más amplia de ofertas entre las que elegir y, por tanto, más posibilidades de ofrecer el producto adecuado al mercado extranjero. En segundo lugar, una gama más amplia de productos permite a la empresa desarrollar sinergias entre diferentes sectores de productos (Shaver *et al.*, 1997). En conjunto, las empresas con una gama de productos más amplia tienen más probabilidades de entrar pronto en un mercado extranjero. Por lo tanto, esperamos que cuanto más amplia sea la gama de productos, antes se introducirá la empresa en un mercado extranjero.

Capital humano: Si la exportación requiere el diseño de nuevos productos y otras formas de asistencia técnica, un personal altamente cualificado puede considerarse un signo de calidad, diferenciación vertical y una medida del nivel de competencias productivas de la empresa (Mañez *et al.*, 2002). En consecuencia, consideramos que cuanto mayor sea la cualificación educativa, técnica y profesional de los empleados, antes se implicará la empresa en la expansión internacional.

Influencia de la familia: Características familiares como el altruismo, la confianza y el compromiso a largo plazo con la empresa pueden potenciar el proceso de internacionalización como forma de garantizar la supervivencia de la empresa y la riqueza para la familia (Zahra, 2003). Por otro lado, se puede argumentar que las empresas familiares tienen recursos y capacidades limitados porque las características de estas empresas limitan sus posibilidades de adquirir activos estratégicos intangibles como tecnologías, marcas reputadas o personal cualificado (Gallo & García-Pont, 1996). Así, podríamos esperar que la influencia familiar acelere la entrada de la empresa en las distintas

fases del proceso de desarrollo de las exportaciones, pero también que pueda desacelerar la entrada de la empresa en las distintas fases del proceso de desarrollo de las exportaciones.

3 Metodología

La base de datos se obtuvo a partir de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (en adelante ESEE), que realiza anualmente el Ministerio de Ciencia y Tecnología español desde 1990. La ESEE del año 2002 incluye datos de 509 empresas no exportadoras, 339 empresas en la fase inicial del proceso de exportación y 576 empresas en la fase avanzada. Esto nos da un tamaño de muestra de 1.424 empresas para nuestro estudio.

El método utilizado es el análisis histórico de sucesos porque permite explicar la dinámica de la decisión de la empresa de avanzar en el proceso de internacionalización y la velocidad a la que la empresa se mueve entre etapas.

4 Resultados

Los resultados indican que el tamaño de las empresas tiene un impacto esperado en la entrada temprana, especialmente en la fase avanzada del proceso, en la que es más necesario reunir recursos. Este resultado apoya la idea de que "cuanto mayor sea la empresa, antes se involucrará en la expansión internacional".

En relación con la entrada temprana y las capacidades tecnológicas de la empresa, encontramos que el registro de patentes y modelos de utilidad acelera el momento de entrada en la fase inicial del proceso de desarrollo de las exportaciones, mientras que la obtención de innovaciones de producto o proceso son acciones que aceleran el momento de entrada en ambas fases.

En cuanto a la entrada temprana y el contacto con proveedores extranjeros, la participación de

inversores extranjeros y el catálogo de productos, descubrimos que el contacto con proveedores extranjeros es un factor importante para las decisiones de entrada en el mercado extranjero.

No encontramos relaciones entre la entrada temprana y el capital humano de la empresa. Sin embargo, esto no significa necesariamente que una mejor calidad de la mano de obra no contribuya a acelerar la entrada en los mercados internacionales. Una mano de obra más cualificada puede contribuir a las competencias disponibles para la empresa, siendo el alcance de dichas competencias mejor captado por otras variables incluidas en el análisis.

Por último, no existen diferencias en el momento de entrada de las empresas familiares y no familiares con respecto a la fase inicial del proceso. Sin embargo, las empresas familiares entran más tarde que las no familiares en la fase avanzada del proceso de desarrollo de las exportaciones.

5 Conclusiones

Estudiamos el proceso exportador de las empresas manufactureras españolas. Postulamos que dicho proceso sigue una trayectoria secuencial que puede dividirse en tres grandes fases: la fase previa al compromiso (la empresa no exporta), la fase inicial (la empresa exporta indirectamente ejerciendo poco o ningún control sobre la comercialización del producto) y la fase avanzada (la empresa exporta directamente a través de sucursales de venta o filiales). Este estudio explora las cuestiones y los factores que pueden acelerar o ralentizar la decisión de pasar de una fase a otra.

Los resultados ofrecen algunas pruebas sobre los factores clave que afectan a la velocidad del proceso de internacionalización. En este sentido, la capacidad de innovación, que implica la introducción de nuevos productos o la mejora de la gama de productos existente de una empresa,

desempeña un papel importante en la aceleración del momento de entrada en los mercados extranjeros. En la misma línea, Basile (2001) también descubrió que las capacidades de innovación son factores competitivos muy importantes y ayudan a explicar la heterogeneidad en el comportamiento exportador de las empresas manufactureras italianas durante la década de los noventa.

El contacto con proveedores extranjeros es una de las motivaciones más significativas para una entrada temprana en ambas fases. Este resultado coincide también con evidencias anteriores. Así, Hyvaerinen (1994) señala la especial importancia de las importaciones en el inicio del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas finlandesas, mientras que Korhonen *et al.* (1996) constatan que el 51,8% de las pequeñas y medianas empresas inician sus operaciones internacionales por el lado "entrante" (seguido de las operaciones "salientes"). Nosotros hemos medido dicho contacto a través de la intensidad de las importaciones, que es un factor que no suele incluirse en estudios anteriores a pesar de que en las transacciones comerciales internacionales participan tanto exportadores como importadores. En nuestra investigación, las empresas parecen iniciar su internacionalización comprando maquinaria, materias primas y componentes en el extranjero, y sólo después pasan al exterior. Este resultado demuestra que la internacionalización hacia dentro y hacia fuera son procesos interrelacionados a través de los cuales las empresas se involucran, paso a paso, en estrategias de producto, operación y mercado más exigentes.

En línea con estudios anteriores (por ejemplo, Katsikeas *et al.*, 1996), nuestros resultados muestran que el tamaño de la empresa tiene una asociación estadísticamente significativa con la entrada temprana en ambas fases del proceso exportador. Otros incentivos a la entrada temprana son la participación de inversores

extranjeros y una amplia gama de productos. En resumen, las capacidades de las empresas importan. Éstas proporcionan los antecedentes de la entrada temprana en el mercado. Unas capacidades sólidas permiten a las empresas entrar pronto en el mercado.

Por último, hemos descubierto que las empresas familiares entran en la fase avanzada del proceso internacional más tarde que las empresas no familiares. Las razones de este hallazgo pueden estar relacionadas con el comportamiento de aversión al riesgo que se supone que muestran las empresas familiares debido a la concentración de la riqueza familiar en el negocio o a la resistencia a los cambios en los patrones culturales o estructurales que suelen asociarse al proceso de internacionalización. Futuras investigaciones deberían abordar el análisis de las razones que subyacen a esta evidencia. Asimismo, los estudios futuros podrían centrarse en cómo la naturaleza familiar de la empresa, concretamente las cuestiones generacionales, culturales y de gobernanza, pueden afectar a la velocidad del proceso exportador. Esta puede ser una forma de superar una limitación de este estudio debida a la falta de datos en relación con las características de las familias propietarias de las empresas. Otros métodos alternativos de recogida de datos, como encuestas o entrevistas específicas, podrían ser útiles para este fin.

6 Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovations. *Research Policy*, 30(8), 1185–1201.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms – A Further Challenge to “Stage” Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Campa, J.M., & Guillen, M.F. (1999). The internationalization of exports: Firm- and location-specific factors in a middle-income country. *Management Science*, 45(11), 1463–1478.
- Fernández, Z., & Nieto, M.J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, XVIII(1), 77–89.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G.R. (2002). Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 39–55.
- Gallo, M.A., & García Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9, 45–59.
- Hyvaerinen, L. (1994). Internationalization of Finnish SMEs: Commitment, Internationalization Paths and Innovation in SME's. In Veciana, J.M. (ed.) *Internationalization, Networks and Strategy*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. (pp. 76–100).
- Katsikeas, C., Piercy, N.F., & Ioannides, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- Kogut, B., & Chang, S.J. (1991). Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States. *Review of Economics and Statistics*, 73, 401–413.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy. *Management International Review*, 36(4), 315–329.
- Mañez, J.A., Rochina, M.E., & Sanchis, J.A. (2002). *Hysteresis in the Spanish manufacturing exports*. Working paper. University of Valencia. Spain.
- Shaver, J.M., Mitchell, W., & Yeung, B. (1997). The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987-1992. *Strategic Management Journal*, 18, 811–824.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.
- Zahra, S.A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, XVII, 331–346.

Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference?

Aristides Olivares-Mesa², María Katiuska Cabrera-Suárez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

We study the export development process of Spanish manufacturing firms. We interpret such process as a sequential path which allows us to differentiate the following chronology: I) pre-engagement phase, II) initial phase, and III) advanced phase. This study explores the questions of when firms decide to switch from one phase to another and what factors can accelerate or decelerate such decision. Obtaining product or process innovations is the most significant motivation for an early entry in initial and advanced phases of the process. Results also show that family influence is related to a delay in the internationalization process of the firm.

Keywords: Timing, exporting, family firm.

JEL classification: F23, L25.

Reference source: Olivares-Mesa, A., & Cabrera-Suárez, K. (2006). Factors affecting the timing of the export development process: does the family influence on the business make a difference? *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(4), 326–339.

1 Introduction

One aspect of strategic behavior that is considered of great importance in relation to the growing process of businesses is internationalization. In this sense, many empirical models have been proposed to describe and explain the export development process of manufacturing firms. Despite differences among the various models as to the number, nature and content of the stages, it can be concluded that the export development process comprises three broad phases: a) the pre-engagement phase, that includes firms selling their goods solely in the domestic market; that is, those firms involved in the domestic market and not interested in exporting, and those that exported in the past but no longer do so; b) the initial phase, where firms are involved in sporadic export activity and can be classified as having the potential to increase

their overseas involvement, and as being unable to cope with the demands of exporting, leading to marginal export behavior or withdrawal from selling abroad altogether; and finally c) the advanced phase, where firms are regular exporters with extensive overseas experience, and frequently consider more committed forms of international business (Leonidou & Katsikeas, 1996).

In examining international expansion, researchers have mainly studied large corporations and new ventures but not family business, even though there is growing agreement about the relevance of family firms (FFs) in the economies of many countries throughout the world. Thus, internationalization is a topic that remains understudied in the family business field. Moreover, none of the few studies that have been developed on this topic has

²Corresponding author: aristides.olivares@ulpgc.es

addressed the issue of the timing considered to influence the success and failure of FFs' internationalization process (Zahra, 2003).

Therefore, the objective of this work is to analyze how different factors identified in the literature affect the timing of the export development process and, particularly, whether the family nature of the business influences the speed of this process.

2 The factors

According to the resource-based view of the firm, the strategic decisions taken depend on the characteristics of the resources and capabilities controlled by the firm (Barney, 1991). Similarly, these resources and capabilities can influence decisions about whether the firm internalizes its exports or not, the mode of internationalization chosen and the control of distribution channels abroad (Campa & Guillen, 1999). The foreign investment decisions taken by firms are, in part, influenced by unique competencies developed over their histories, emphasizing the role of international and foreign market knowledge needed by the firm to achieve international expansion. Concretely, a review of the literature can help to identify several factors associated to the firm's resources that can affect the speed of the internationalization process. In the following paragraphs, the factors that can affect the speed of the internationalization process are described.

Size: Larger manufacturers are widely considered to possess greater financial and human resources, enjoy higher levels of economies of scale and perceive lower levels of risk in foreign markets and operations (Katsikeas *et al.*, 1996). Thus, we expect that the larger the firm, the earlier the firm will involve in international expansion.

Technological capabilities: R&D expenditures lead to the creation of valuable rent-yielding intangible assets, such as knowledge

related to new product and process technologies (Kogut & Chang, 1991). Firms with high R&D intensity may expand abroad, not only to utilize their knowledge assets, but also to monitor foreign technologies, and to acquire or assimilate new technologies. Accordingly, we consider that the more the technological capabilities of the firm, the earlier the firm will export.

Contact with foreign suppliers: Bell (1995) found evidence that contact with foreign suppliers to obtain hardware, local software distribution rights or production licenses led to export initiation. For that author, it is debatable whether exporting would have occurred without these relationships, and beyond doubt that their existence accelerated the decision to export. Accordingly, we expect that the more the contact with foreign suppliers, the earlier the firm will export.

Foreign investor participation: Firms with this factor are more likely to obtain technical, economic, personnel and information resources that are less available, or even unavailable, to firms without such participation (Fernandez & Nieto, 2005). These resources give rise to an advantage that the firm can use, as capital flows increase, to develop the internationalization process. Consequently, we consider that the more the foreign investment in the firm, the earlier the firm will enter a foreign market.

Diversification: Following Gaba *et al.* (2002), the impact of economies of scope on internationalization timing comes from two sources. Firstly, a broader scope of products and services means a wider portfolio of offerings to choose from and, thus, a better chance of providing the right product to the foreign market. Secondly, a broader scope of products enables the firm to develop synergy across different product sectors (Shaver *et al.*, 1997). Taken together, firms with a broader product scope have a higher likelihood of early entry into a foreign market. Hence, we

expect that the broader the scope of products, the earlier the firm will enter a foreign market.

Human capital: If exporting requires new product design and other forms of technical assistance, a highly skilled staff can be considered a sign of quality, vertical differentiation and a measure of the firm's level of production skills (Mañez *et al.*, 2002). Accordingly, we consider that the more the educational, technical and professional qualifications of employees, the earlier the firm will involve in international expansion.

Family influence: Family features such as altruism, trust and long-term commitment to the business can enhance the internationalization process as a way to ensure the survival of the firm and wealth for the family (Zahra, 2003). On the other hand, it can be argued that family firms have limited resources and capabilities because the characteristics of these firms limit their chances to acquire intangible strategic assets such as technologies, reputed brands or qualified personnel (Gallo & Garcia-Pont, 1996). Thus, we could expect that family influence accelerates the firm's entry into the different phases of the export development process, but also that family influence could decelerate the firm's entry into the different phases of the export development process.

3 Methodology

The database was obtained from the Survey On Business Strategies (henceforth SBS), which has been carried out annually by the Spanish Ministry of Science and Technology since 1990. The SBS for the year 2002 includes data on 509 non-exporter firms, 339 firms in the initial phase of the export process and 576 firms in the advanced phase. This gives us a sample size of 1,424 firms for our study of the export development process.

Method used is event history analysis because it permits us to explain the dynamics of the firm's decision to move in the internationalization process and the speed at which the firm moves between stages.

4 Results

The results indicate that the size of firms has an expected impact on the early entry, specially in the advance phase of the process where mustering resources is more necessary. This result is supportive of "the larger the firm, the earlier the firm will involve in international expansion".

In relation to early entry and the technological capabilities of the firm, we found that registering patents and utility models accelerate entry timing in the initial phase of the export development process, while obtaining product or process innovations are actions that accelerate entry timing in both phases.

Concerning early entry and contact with foreign suppliers, foreign investor participation, and scope of products, we found that contact with foreign suppliers is an important factor for foreign market entry decisions.

We did not find relationships between early entry and human capital of the firm. However, this does not necessarily mean that a better quality of the labor force will not help to accelerate entry into international markets. A more qualified labor force can contribute to the skills available to the firm, being the extent of such skills better captured by other variables included in the analysis.

Finally, there are not differences in timing of entry for family and non family firms with respect to the initial phase of the process. However, family firms enter later than non family ones into the advanced phase of the export development process.

5 Conclusions

We study the export development process of Spanish manufacturing firms. We postulate that such process follows a sequential path that can be divided into three broad phases: the pre-engagement phase (firm does not export), the initial phase (firm exports indirectly exerting little or no control over the marketing of the product) and the advanced phase (firm exports directly through sales branches or subsidiaries). This study explores the questions and what factors can accelerate or decelerate the decision to switch from one phase to another.

The results offer some evidence about the key factors affecting the speed of the internationalization process. In this sense, capacity to innovate, involving the introduction of new products or the improvement of a firm's existing product range, plays a significant role in accelerating timing of entry in foreign markets. On the same lines, Basile (2001) also found that innovation capabilities are very important competitive factors and help explain heterogeneity in export behavior among Italian manufacturing firms over the nineties.

The contact with foreign suppliers is one of the most significant motivations for an early entry in both phases. This result is also in line with previous evidence. Thus, Hyvaerinen (1994) notes the particular importance of imports in initiating the Finnish small and medium enterprises' internationalization process, while Korhonen *et al.* (1996) find 51,8% of small and medium enterprises beginning international operations on the 'inward' side (followed by 'out-ward' operations). We have measured such contact through import intensity, which is a factor not usually included in previous studies despite the fact that international business transactions involve both exporters and importers. In our research, firms seem to start their internationalization by purchasing machinery, raw materials and components from

abroad, and only after that do they move on to the outward side. This result demonstrates that inward and outward internationalization are interrelated process through which companies become involved, step-by-step, in more demanding product, operation and market strategies.

In line with previous studies (e.g. Katsikeas *et al.*, 1996), our results show that firm size has a statistically significant association with early entry into both phases of the export development process. Other early-entry incentives are foreign investor participation and a broad scope of products. In summary, firm capabilities matter. Such provide the antecedents of early market entry. Strong capabilities enable firms to make an early entry.

Finally, we have found out that family firms enter advanced phase of the international process later than non-family firms. The reasons for this finding may be related to the risk-averse behavior that family-firms are supposed to show due to the concentration of the family wealth in the business or to resistance to changes in the cultural or structural patterns usually associated with the internationalization process. Future research should address the analysis of the reasons behind this evidence. Also, future studies could focus on how the family nature of the firm, specifically generational, cultural and governance issues can affect the speed of the export development process. This can be a way of overcoming one limitation of this study due to the lack of data in relation to the characteristics of the owning families of the firms. Alternative methods for data gathering, such as specific surveys or interviews, could be useful for this purpose.

6 References

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovations. *Research Policy*, 30(8), 1185–1201.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms – A Further Challenge to “Stage” Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Campa, J.M., & Guillen, M.F. (1999). The internationalization of exports: Firm- and location-specific factors in a middle-income country. *Management Science*, 45(11), 1463–1478.
- Fernández, Z., & Nieto, M.J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, XVIII(1), 77–89.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G.R. (2002). Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 39–55.
- Gallo, M.A., & García Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9, 45–59.
- Hyvaerinen, L. (1994). Internationalization of Finnish SMEs: Commitment, Internationalization Paths and Innovation in SME's. In Veciana, J.M. (ed.) *Internationalization, Networks and Strategy*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. (pp. 76–100).
- Katsikeas, C., Piercy, N.F., & Ioannides, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- Kogut, B., & Chang, S.J. (1991). Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States. *Review of Economics and Statistics*, 73, 401–413.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy. *Management International Review*, 36(4), 315–329.
- Mañez, J.A., Rochina, M.E., & Sanchis, J.A. (2002). *Hysteresis in the Spanish manufacturing exports*. Working paper. University of Valencia. Spain.
- Shaver, J.M., Mitchell, W., & Yeung, B. (1997). The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987-1992. *Strategic Management Journal*, 18, 811–824.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.
- Zahra, S.A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, XVII, 331–346.