

LA EMPRESA FAMILIAR ANTE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: RETOS, OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIAS*

Asier GARCÍA LUPIOLA
Profesor Agregado
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao (UPV-EHU)

RESUMEN

La presente comunicación analiza la situación de la empresa familiar ante el proceso de internacionalización: presenta la situación general de la empresa familiar para, a continuación, situarla en el contexto de la globalización económica y, tras analizar sus fortalezas y debilidades ante la necesaria internacionalización de sus actividades, expone las diferentes alternativas para desarrollar una estrategia adecuada de acceso a mercados exteriores.

Las empresas familiares constituyen un elemento impulsor notorio de las economías de los países occidentales, si bien deben mantener un nivel competitivo elevado para sobrevivir en el actual contexto globalizado para lo que les resulta necesario asumir la internacionalización de sus actividades. Aunque estas empresas tienden, por su carácter más conservador con respecto a las empresas no familiares, a actuar en un ámbito geográfico más reducido, aquellas que han iniciado su acceso a los mercados extranjeros entienden la internacionalización no como una estrategia de expansión arriesga, sino como una vía fundamental para sobrevivir a largo plazo. Este tipo de empresas se está posicionando exitosamente en los mercados globales y se ha constatado la aparición y desarrollo de la empresa multinacional familiar. Este nuevo tipo de empresa presente en todo el mundo ha supuesto descartar la idea de que la internacionalización esté reservada a grandes compañías. En su desarrollo de la actividad internacional, las alianzas estratégicas constituyen la mejor alternativa para las empresas familiares al objeto de alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar tiene, en cuanto empresa que es, las mismas características que cualquier otra empresa. La nota que la diferencia y caracteriza singularmente “es su conexión con una familia, o grupo familiar, que posee una influencia directa en el gobierno, en la dirección y en el control de la misma”¹. De este modo, se entiende por empresa familiar “aquella en la que la propiedad está en manos de una familia o un grupo familiar, de forma que

* Este texto surge del trabajo realizado por el autor en el seno del Proyecto de Investigación “Nuevas aportaciones en materia de empresa familiar: Derecho, Historia e Instituciones Económicas al servicio de su operatividad práctica”, financiado por la Universidad del País Vasco.

¹ CORONA, J., Manual de la empresa familiar, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005, p. 21.

su participación accionarial en la misma le permita llevar su control”².

Como cualquier empresa, también la familiar se enfrenta al fenómeno de la globalización de la economía. En dicho contexto cobra especial relevancia la estrategia de búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios, es decir, la internacionalización. En general, se ha descartado el presupuesto por el que se consideraba “la internacionalización como una estrategia de expansión arriesgada y reservada a grandes compañías”, de modo que muchas empresas familiares “entienden la internacionalización no tanto como una forma agresiva de competir sino como una vía de asegurar su propia supervivencia a largo plazo”³.

La empresa en general ha de contar con una serie de recursos, de capacidades y de habilidades para poder desarrollar un proceso de internacionalización eficiente. La empresa familiar en concreto cuenta con algunos de ellos pero también se encuentra con ciertas debilidades. Cada empresa debe establecer su propio camino para superar las dificultades, siendo consciente de que los mercados exteriores constituyen una oportunidad y no un riesgo.

El presente trabajo analiza la situación de la empresa familiar ante el proceso de internacionalización tomando como base recientes estudios realizados en la materia por parte de diferentes entidades académicas y de investigación. De este modo, se presenta la situación general de la empresa familiar para, a continuación, situarla en el contexto de la globalización económica y, tras analizar sus fortalezas y debilidades ante la necesaria internacionalización de sus actividades, se exponen las diferentes alternativas para desarrollar una estrategia adecuada de acceso a mercados exteriores.

2. LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS RETOS

La presencia de las empresas familiares en las economías occidentales es evidente y notoria, no en vano “entre el 60 % y el 95 % del total de empresas existentes en los países desarrollados es controlado por familias (sólo en Estados Unidos entre el 80 % y el 90 % de las empresas son de carácter familiar, las cuales representan en torno al 50 % del PIB del país)”⁴. En el caso de la Unión Europea, el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas es menor, si bien su contribución al PIB es mayor. En efecto, “se estima que existen aproximadamente 17 millones de empresas familiares”, las cuales suponen el 60 % del tejido empresarial europeo, y representan el 65 % del PIB de la Unión⁵.

Según los datos que maneja el Instituto de la Empresa Familiar⁶, en España hay más de 2,8 millones y medio de empresas familiares, las cuales representan el 75 % del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,5 millones de trabajadores. El total de su facturación equivale al 70 % del PIB español y sus exportaciones suponen el 60 % del total del comercio exterior español. Del conjunto de empresas familiares del Estado, el 65 % se encuentra en primera generación, el 25 % en segunda generación, el 9 % en tercera generación y tan sólo el 1 % se encuentra en cuarta generación o la ha superado.

En cuanto a su tamaño, lo cierto es que entre las empresas familiares españolas abundan

² CÁMARAS VASCAS, La Empresa Familiar en la CAPV, Cámaras Vascas e IKEI, Bilbao, 2008, p. 5.

³ CASILLAS BUENO, J. C. (coord.), Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar, Proyecto de Investigación del Instituto de Empresa Familiar y Price, Waterhouse & Coopers, Madrid, 2005, p. 11.

⁴ *Ibidem*, p. 5.

⁵ GONZÁLEZ FUENTES, M. V. y GÓMEZ TORRES, A., La PYME familiar española y su internacionalización. Situación actual y perspectivas, EAE Business School, Barcelona, 2009, p. 8.

⁶ INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, www.iefamiliar.com (datos correspondientes a 2008).

las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME). Tal y como se extrae de los datos recogidos por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales a la que se refiere Nieto, del total de empresas españolas, el 56 % son PYMEs familiares, de las cuales el 83 % tiene menos de 20 trabajadores. Sólo el 25 % de las empresas con más de 100 empleados son familiares⁷.

Las empresas familiares cuentan con fortalezas contrastadas como la intensidad del compromiso y dedicación de los integrantes de la familia, la mayor estabilidad en el empleo, el mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios y la agilidad en la toma de decisiones. Las mismas derivan en buena parte del espíritu conservador de sus empresarios, lo que posibilita que les afecten en menor medida las situaciones coyunturales del momento y les permite mostrarse más optimistas con respecto al futuro a corto plazo. Sin embargo, esa actitud puede afectar al posicionamiento futuro de la empresa, lo cual cobra más importancia en un momento de crisis global como el que en la actualidad nos encontramos.

Las empresas familiares se enfrentan a grandes retos. Uno de los mayores consiste en asegurar el relevo generacional y la planificación de la sucesión, lo que se debe llevar a cabo de manera eficaz por medio de la capacitación de la generación entrante. Unido al mismo se encuentra la necesaria profesionalización de los puestos de dirección y de gestión, al objeto de hacer frente a la adaptación de la empresa familiar a los continuos avances tecnológicos.

Junto a la dimensión empresarial, los retos más relevantes son, precisamente, la innovación y la internacionalización y los tres se encuentran íntimamente ligados. Para la empresa familiar “mantener la competitividad obliga a asumir la internacionalización de sus actividades en un entorno cada vez más globalizado”⁸. En efecto, la empresa familiar debe mejorar su posición competitiva, tanto por medio del aumento de las inversiones en I+D+i, como logrando una dimensión empresarial adecuada. A pesar de que los ratios exportadores de las empresas familiares son elevados, deben potenciar su internacionalización, aumentando su implantación productiva en el exterior.

En el ámbito que estamos analizando, tal y como subraya Casado, cobran aún más importancia las características que hacen que la empresa familiar tenga algunas ventajas competitivas⁹:

- su carácter, capacidad de reacción en la toma de decisiones, objetivos a largo plazo, flexibilidad, etc.;
- similitud de culturas, que en el mercado global puede hacer de puente y facilitar alianzas con empresas parecidas;
- la experiencia en la resolución de conflictos, ya que tanto en la empresa como en la familia los hay constantemente y están acostumbrados a resolverlos;
- confianza en los gestores en el exterior por el hecho de poder enviar familiares a trabajar al extranjero.

Teniendo en cuenta dichas ventajas y al objeto de hacer frente a los retos arriba citados, el crecimiento debe ser uno de los objetivos prioritarios de las empresas familiares, lo cual es aún más relevante en la coyuntura económica actual. La situación de crisis otorga mayor importancia a la presencia en los mercados exteriores, pues la misma aporta estabilidad de futuro. Así pues, la empresa familiar debe acometer su renovación estratégica continua afrontando la internacionalización de sus actividades.

⁷ NIETO SÁNCHEZ, M. J., “Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?”, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 9, nº 2, Madrid, 2003, p. 117.

⁸ GALLO, M. A. y AMAT, J. M., *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2003, p. 60.

⁹ 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, www.laempresafamiliar.com, 2007.

Para la supervivencia de la empresa familiar resulta necesario realizar un proceso de sucesión que permita que la gestión de la empresa quede en manos de una nueva generación preparada a la que, además, se le debe de transmitir el espíritu emprendedor que debe guiar dicha gestión. A este respecto, Silva distingue los tres tipos de situaciones que se le presentan a la empresa familiar¹⁰:

- los socios gestores elaboran el plan de sucesión, de modo que la empresa continúa en el seno de la familia;
- ante la imposibilidad de encontrar en la generación siguiente una persona con el perfil requerido para asumir la gestión, se opta por incorporar profesionales ajenos a la familia, controlados a través de esquemas de gobierno corporativo;
- descartada la continuidad de la empresa en la familia, se opta por vender el negocio, lo cual es una importante alternativa para un profesional emprendedor.

Cualquiera de las tres posibilidades pueden servir para potenciar la empresa –si bien en el tercer caso perdiendo su carácter familiar–, más aún si además se tiene en cuenta la necesidad de crecer en el exterior, puesto que “en el caso de la empresa familiar la internacionalización no es solamente un reto económico, es también un instrumento que permite la profesionalización en la gestión”¹¹. Al objeto de acometer dicho proceso, es prioritario “desarrollar una estrategia y un modelo de negocio que permita mantener y mejorar la competitividad de la empresa familiar para reforzar su continuidad en el entorno global del siglo XXI”¹².

3. LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y LA EMPRESA FAMILIAR

La globalización constituye un fenómeno económico que presenta, al mismo tiempo, oportunidades y amenazas para las empresas familiares. Amat subraya como una de sus principales características la reducción de las barreras geográficas, de manera que las fronteras entre países tienen cada vez menos relevancia a nivel comercial¹³. Así, el comercio internacional pasó de representar el 18 % del PIB mundial a comienzos de los años noventa a suponer el 25 % en 2006, mientras que la inversión de capital entre países aumentó en el mismo período del 5 % del PIB mundial al 14 %.

Esta situación conlleva una serie de implicaciones en el entorno de la empresa familiar, entre las que Casillas menciona las siguientes¹⁴:

- incremento en la escala empresarial, en el sentido de que la economía global favorece a las compañías que realizan actividades supranacionales y provoca procesos de concentración por medio de fusiones y adquisiciones internacionales;
- entrada de nuevos competidores extranjeros y globalización de los sectores proveedores y relacionados;
- desarrollo de nuevas formas de competencia;
- oportunidad para ampliar la base de clientes (fuera de las fronteras nacionales);
- deslocalización para aprovechar los diferenciales de costes existentes entre países y mejorar así la competitividad empresarial.

¹⁰ SILVA DUARTE, J. E., Emprendedor: crear su propia empresa, Starbook, Madrid, 2009, p. 138.

¹¹ CORONA, J., op. cit., 28.

¹² AMAT, J. M., “La continuidad de la empresa familiar ante los retos del siglo XXI”, en Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008, p. 18.

¹³ *Ibidem*, p. 21.

¹⁴ CASILLAS BUENO, J. C., “La estrategia de internacionalización de la empresa familiar”, en Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008, p. 87-89.

Aunque la globalización tiene su origen en los años cincuenta del pasado siglo, los elementos más recientes de la misma están influyendo notoriamente en el panorama competitivo de las empresas familiares. El proyecto de investigación “Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar” del Instituto de la Empresa Familiar, referente en la materia que nos ocupa, subraya la importancia de tres de esos elementos¹⁵.

El primero de ellos es el cambio en los patrones nacionales y sectoriales de la globalización. Si hasta hace poco los sectores industriales eran, con diferencia, los más afectados por la globalización y en ella destacaban las compañías multinacionales de la Unión Europea, Estados Unidos o Japón, actualmente se subraya la participación en el escenario económico internacional de empresas del sector servicios, así como las originarias de países en vías de desarrollo.

El segundo elemento se refiere a la aparición de la PYME multinacional. Esta novedad se debe al hecho de que se ha abandonado la idea de que *empresa multinacional* y *gran empresa* son conceptos prácticamente idénticos. En la actualidad, se asume que empresas con una dimensión relativamente modesta son capaces de competir a nivel internacional en el contexto de la globalización. Desde el proyecto de investigación mencionado se aluden como razones de dicho cambio el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el auge de nuevos procesos flexibles y modulares de fabricación, el desarrollo de la subcontratación internacional y otros factores similares. A este respecto, hay que subrayar dos aspectos esenciales: por un lado, “la internacionalización no es un proceso reservado a las grandes compañías”; por otro, “todas las empresas, incluso las de ámbito geográfico local, están afectadas por la globalización de la competencia a través de las diferentes fuerzas competitivas (proveedores, clientes, sustitutos, nuevos entrantes, rivales internos)”¹⁶.

El tercer elemento se refiere al grado de madurez de las empresas familiares. Efectivamente, muchas de ellas surgieron en los años cuarenta y cincuenta –tras la Segunda Guerra Mundial– y se han desarrollado gracias a la capacidad emprendedora de sus fundadores. En la actualidad, a ellas se ha incorporado la segunda o tercera generación familiar, quizás menos emprendedoras que aquéllos pero mejor preparadas y formadas. Además, son conscientes de la necesidad e idoneidad de la internacionalización y de que la misma no es una estrategia de expansión agresiva y costosa, sino que constituye una oportunidad para desarrollar una estrategia de supervivencia de la empresa a largo plazo. La internacionalización “ha dejado de ser una estrategia exclusiva de las compañías más aventureras” para convertirse “en una acción puramente defensiva, la única opción de muchas firmas para seguir siendo competitivas”¹⁷.

El proyecto de investigación que nos sirve de referencia concluye este apartado con la constatación de la aparición y desarrollo de la *Empresa Multinacional Familiar*, un nuevo tipo de empresa presente en todo el mundo. Se trataría, por un lado, de compañías familiares de tamaño considerable que tienen capacidad demostrada para crecer en mercados exteriores por medio de numerosos y diferentes instrumentos. Por otro, se incluyen empresas familiares de menor tamaño que se encuentran en las primeras fases de su proceso de internacionalización y que han llegado en algunos casos a establecer algunas filiales en el extranjero¹⁸.

¹⁵ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2005), p. 17.

¹⁶ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2008), p. 84.

¹⁷ QUINTANA NAVÍO, J., “La internacionalización de la empresa familiar española”, Información Comercial Española – ICE: Revista de economía, nº 839 (ejemplar dedicado a La internacionalización de la empresa española ICE), Madrid, 2007, p. 113.

¹⁸ Se citan como ejemplos de grandes compañías familiares internacionales a Ford, Samsung, Hyundai, Barilla, Henkel, Johnson, Heineken, Lacoste o Lego. En lo que a empresas familiares españolas de fuerte presencia internacional se refiere, se nombra a Freixenet, Planeta, Chupa Chups, Inditex, Mango o Abengoa.

Lo cierto es que la globalización está propiciando “la internacionalización de las PYMEs y la aparición de empresas multinacionales de reducido tamaño (micro-multinacionales)”, fenómeno que afecta directamente a las empresas familiares, “ya que la gran mayoría de ellas son PYMEs y viceversa, la mayoría de las PYMEs son empresas familiares”¹⁹.

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas familiares tienen una serie de características que no les favorecen en el objetivo de crecimiento, tales como la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, o los conflictos entre sucesores. Estas dificultades se convierten en mayores obstáculos cuando el crecimiento pretende ser hacia el ámbito internacional, por ello, es fácil entender que –tal y como Nieto demuestra empíricamente con relación a las PYMEs– las empresas familiares parecen mostrar una orientación preferente hacia mercados locales y poseen un ámbito geográfico más reducido que el resto de las empresas²⁰. En esta misma línea, Gudmunson et al. consideran que las empresas familiares a menudo desarrollan estrategias limitadas a cubrir las necesidades de sus clientes en los mercados locales donde actúan²¹.

Las propias características “internas” de la empresa familiar provocan que cuando la misma se decide por desarrollar un proceso de internacionalización, éste sea conducido a un ritmo más lento y se inicie más tarde en comparación con las empresas no familiares. El estudio realizado por Gallo et al.²² añade a las que hemos citado al comienzo del epígrafe las siguientes causas: la concentración del poder de decisión en uno o pocos propietarios, el retraso en los procesos sucesorios y la prolongada permanencia en el tiempo de las mismas personas al frente de la organización.

No obstante, existen numerosas empresas familiares que logran crecer más allá de las fronteras de su países. En este sentido, Okoroafo subraya que la perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar hacen que este tipo de empresas se posicione exitosamente en los mercados globales²³. Para ello, resulta indispensable lograr la adecuada combinación de los dos elementos que constituyen el factor clave para que la internacionalización sea un éxito: “la implicación de la familia en la estrategia de internacionalización de la empresa, junto a la profesionalización de la gestión de las actividades exteriores”²⁴.

Para poder acceder positivamente a mercados exteriores, a la empresa le “es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre empresas locales”. De este modo, “sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país de origen puede plantearse la posibilidad de exportarlos en el exterior”²⁵.

¹⁹ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2008), p. 84.

²⁰ NIETO SÁNCHEZ, M. J., op. cit., pp. 118 y ss.

²¹ GUDMUNSON, D.; HARTMAN, E. y TOWER, C., “Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms”, *Family Business Review*, Vol. 12 nº 1, Boston, 1999, p. 31.

²² GALLO, M. A., ARIÑO, A., MÁÑEZ, I. y CAPPUYNS, K., “Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar”, en *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008, p. 138.

²³ OKOROAFU, S., “Internationalization of family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.”, *Family Business Review*, Vol. 12 nº 2, Boston, 1999, p. 149.

²⁴ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2005), p. 11.

²⁵ FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J., “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar”, *Documento de Trabajo 02-18 (11), Series de Economía de la Empresa*, Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid, 2002, p. 3.

Para poder acceder a esos recursos y capacidades, la empresa familiar debe superar su marcado carácter conservador, al menos en lo que al proceso de internacionalización se refiere, que le hace mostrar una clara aversión a la expansión hacia nuevos mercados por considerarlo una decisión arriesgada. Al mismo tiempo, las empresas familiares deben descentralizar la toma de decisiones, sin ver en ello una pérdida de control del negocio por parte de la familia propietaria, aprovechando la ocasión para atraer profesionales cualificados en el comercio internacional, algo de lo que suelen carecer los miembros de la familia a los que se acude para cubrir los puestos directivos de la empresa. Finalmente, la empresa debe contar con una serie de recursos intangibles de importancia estratégica tales como marcas reputadas, tecnologías o cultura corporativa.

Como resumen, y siguiendo lo recogido en el estudio realizado por Fuentes et al.²⁶, cabe citar como características de la empresa familiar que favorecen la estrategia de internacionalización –sus fortalezas– las siguientes: conocimiento y experiencia del negocio; visión a largo plazo; lealtad, confianza y comunicación; convicciones, valores y visión compartida; compromiso, dedicación y orgullo familiar; flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones; preocupación por el cliente y la calidad. Por el contrario, los aspectos que pueden restringir su estrategia de internacionalización –sus debilidades– serían: sucesión o relevo generacional; nepotismo; estructuras poco claras y solapamiento de roles; problemas de financiación; estilo de dirección autocrático y paternalista.

En definitiva, el reto de la internacionalización supone a la empresa familiar tener que enfrentarse a dos fuerzas contradictorias: “la primera le impulsa a crecer y a expandirse más allá de sus mercados tradicionales, mientras que la segunda promueve la estabilidad y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro de su producto-mercado tradicional”²⁷.

5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Adoptar la decisión de desarrollar el proceso de expansión internacional puede suponer un debate más o menos intenso en el seno de la familia²⁸. Tomada dicha decisión, la empresa familiar podrá exportar, siempre que pueda aprovechar la ventaja competitiva necesaria para ello desde su país de origen, o bien podrá optar por realizar inversiones directas en el exterior, explotando dicha ventaja en el país de destino. En ambos casos, la empresa puede tratar de actuar con sus propios recursos o por medio de alianzas estratégicas. Seguimos, de nuevo, el estudio realizado por el proyecto de investigación al que nos hemos referido en el tercer epígrafe²⁹.

En el caso de que la empresa opte por exportar por sí sola podrá hacerlo de manera directa, responsabilizándose de todas las fases de la exportación. Una alternativa consistiría en dejar las ventas de su producto en el país de destino en manos de una empresa extranjera. Aún optando por la exportación, la empresa puede acometer su estrategia de acceso a mercados exteriores a través de distintos acuerdos de cooperación con otras empresas³⁰. Así, la empresa

²⁶ FUENTES LOMBARDO, G., VALLEJO MARTOS, M. C. y FERNÁNDEZ ORTIZ, Rubén, “Aspectos Determinantes en la Internacionalización de la Empresa Familiar”, Revista de Estudios Empresariales (Segunda época), nº 1, 2007, p. 43.

²⁷ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2008), p. 85.

²⁸ A este respecto, vid. GRAVES, C. y THOMAS, J., “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence”, Family Business Review, Vol. 21, nº 2, Boston, 2008, p. 151-167.

²⁹ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2005), p. 61 y ss.

³⁰ Con acuerdos de este tipo la empresa trata de obtener una serie de ventajas relacionadas con el reparto de los gastos asociados a toda iniciativa comercial, la disminución del riesgo, el aumento del éxito de la

puede exportar de modo indirecto mediante el uso de compañías especializadas que realicen de manera conjunta todas las operaciones de exportación de distintas empresas, bien hacerlo con las denominadas operaciones de *piggy-back* en las que una empresa pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otras, o bien por medio de consorcios de exportación establecidos entre empresas de un mismo sector o que elaboran productos complementarios.

Las inversiones directas en el exterior es la otra vía que se le presenta a la empresa. Si opta por desarrollar esta posibilidad de manera individual puede adquirir alguna compañía en el país de destino o abrir una filial. En el caso de que recurra a acuerdos o alianzas estratégicas conjuntamente con otras empresas para acceder a mercados exteriores, la inversión directa puede adoptar la forma de empresas conjuntas, mixtas o *joint venture*, lo que permite compartir riesgos e inversión de capital con otras compañías.

Teniendo en cuenta las carencias y dificultades a las que debe hacer frente la empresa familiar, “las alianzas estratégicas constituyen una buena alternativa para alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino”³¹. Es más, teniendo en cuenta “el creciente avance en el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas de distintos países, con el correspondiente incremento en los conocimientos de cómo conducirlos al éxito”, pueden constituir “una clara oportunidad para alcanzar con mayor rapidez la internacionalización de la empresa familiar”³².

Ahora bien, “pese a que estas alianzas pudiesen favorecer su expansión internacional”, en ocasiones la familia se muestra reacia a acuerdos con otras empresas, lo que refleja “una escasa disposición a compartir la propiedad con terceros ajenos a la familia, en tanto que supondría una pérdida de control total sobre el capital y, por ende, sobre la toma de decisiones”³³. Es más, en ocasiones las empresas familiares sólo acceden a asociarse con aliados locales en mercados extranjeros cuando los países de destino son muy complejos o diferentes al de origen. En estos casos “suelen buscar otras empresas familiares como socios, cuyos valores sean similares, y donde haya un dueño o una familia que garantice la estabilidad del acuerdo”³⁴.

Este tipo de alianzas requieren de un fuerte compromiso de integración y coordinación entre los socios y necesitan de tiempo para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa familiar. En este sentido, formar alianzas estratégicas con empresas familiares de otros países para desarrollar la actividad internacional puede mejorar los resultados de la cooperación por compartir culturas organizativas y objetivos más similares. Sin embargo, para intentar alcanzar estos mejores resultados, se necesita un fuerte compromiso e implicación de los miembros de la familia tanto en el proceso de internacionalización como en el de cooperación de la empresa.

En definitiva, este tipo de acuerdos estratégicos permiten que la empresa familiar pueda compartir riesgos y recursos en el desarrollo del proceso de internacionalización, así como que pueda acelerar su acceso a nuevos mercados. Y en lo que a los necesarios recursos financieros se refiere, cuya obtención es difícil para la empresa familiar, las alianzas estratégicas le permiten acceder al capital necesario para desarrollar la expansión internacional a un coste razonable.

acción comercial emprendida, la posibilidad de incrementar las opciones de negociación al tratar con compradores, la oportunidad de cubrir una mayor área geográfica, el enriquecimiento y el intercambio de experiencias y conocimientos, además de un mejor acceso a recursos personales, más profesionales y especializados.

³¹ CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2005), p. 91.

³² CASILLAS BUENO, J. C., op. cit. (2008), p. 138.

³³ FUENTES LOMBARDO, G. et al, op. cit., p. 43.

³⁴ MARTÍNEZ, J. I., “La estrategia no convencional de la empresa familiar”, en Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008, p. 39.

Los diferentes estudios que han analizado los resultados de los procesos de internacionalización llevados a cabo por las empresas familiares nos presentan interesantes conclusiones. Así, tomando en consideración el número de las inversiones directas en el exterior, Claver et al. destacan que las empresas familiares presentan un compromiso internacional similar a las no familiares. En lo que se refiere al nivel tecnológico, referido al porcentaje de gastos en investigación y desarrollo, estos autores no aprecian diferencias remarcables, aunque sí en las capacidades comerciales, medidas a través del porcentaje en gastos de publicidad, siendo superior en el caso de las empresas familiares. Finalizan destacando que “a pesar de que las empresas familiares se concentran en el segmento de las microempresas y las pequeñas empresas, son éstas últimas y las grandes empresas familiares las que más exportan, frente a las empresas no familiares”³⁵.

El Instituto de Empresa Familiar realizó en 2007 un primer informe sobre el nivel de internacionalización de las más de 100 compañías que forman parte de él, todas ellas grandes empresas familiares³⁶. Manejando los datos del estudio, Quintana subraya el elevado nivel de internacionalización de las mismas, pues cuatro de cada cinco de estas empresas familiares venden productos o servicios en el exterior, destacando que todas las compañías de los sectores industrial, alimenticio y farmacéutico están internacionalizadas³⁷. Más aún, muchas de las que se sitúan en los dos últimos sectores citados son consideradas empresas familiares globales, al tener presencia en los mercados de los cinco continentes. El estudio confirma los datos que se manejan sobre los destinos en los que están presentes las empresas familiares: principalmente Europa y Latinoamérica, menor presencia en Asia y África y muy pequeña en Oceanía.

Por su parte, Fuentes et al. toman en consideración el “grado de familiaridad” de la empresa³⁸. Dividen las empresas familiares en tres grados de familiaridad medidos por la participación de la familia en la propiedad, en la dirección y en el consejo de administración: clasifican a aquéllas en las que el grado es mayor como empresas familiares puras, si el grado es intermedio como empresas familiares mixtas y en los casos en los que el grado de familiaridad es menor como empresas familiares privadas. Pues bien, el grupo concluye que las empresas familiares privadas muestran un mayor porcentaje de ventas en el exterior sobre sus ventas totales, mientras que se observa lo contrario –porcentajes de ventas en el exterior sobre las ventas totales más bajo– en las empresas familiares puras, situándose entre ambas las empresas familiares mixtas.

Finalmente, Martínez subraya el hecho de que cuando las empresas familiares pasan a ser multinacionales, al controlar y coordinar filiales y operaciones en diversos países, “tienden a apoyarse más en estructuras, mecanismos y procedimientos menos formales y más sutiles, tales como directivos expatriados, canales informales de comunicación, socialización y cultura organizacional, etc.”. Esta situación es, pues, diferente a la de las empresas familiares que circunscriben su actividad al mercado local, las cuales eligen “mecanismos más formales y fríos, tales como estructuras centralizadas, sistemas de planificación y control por resultados, estandarización de procesos manuales, etc.”³⁹.

6. CONCLUSIONES

³⁵ 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*, Vol. 6, nº 2, Bilbao, 2006, p. 22.

³⁶ Son consideradas grandes empresas familiares aquellas que tienen una facturación media de más de mil millones de euros al año.

³⁷ QUINTANA NAVÍO, J., op. cit., p. 116 y 117.

³⁸ FUENTES LOMBARDO, G. et al, op. cit., p. 51.

³⁹ MARTÍNEZ, J. I., p. 39 y 40.

Las empresas familiares constituyen un elemento impulsor notorio de las economías de los países occidentales, si bien deben mantener un nivel competitivo elevado para supervivir en el actual contexto globalizado. Precisamente, la globalización económica obliga a las empresas familiares a asumir la internacionalización de sus actividades si desean mantener la competitividad.

Estas empresas tienden, por su carácter más conservador con respecto a las empresas no familiares, a actuar en un ámbito geográfico más reducido. Por ello, descartan estrategias que consideran arriesgadas, limitándose a cubrir las necesidades de sus clientes en el mercado local. No obstante, las empresas familiares que han iniciado su acceso a los mercados extranjeros entienden la internacionalización no como una estrategia de expansión arriesga, no como una forma agresiva de competir, sino como una vía fundamental para supervivir a largo plazo.

Por la misma razón, se ha descartado que la internacionalización esté reservada a grandes compañías. Lo cierto es que cuando la empresa familiar se decide por desarrollar dicho proceso, éste es conducido a un ritmo más lento y se inicia más tarde en comparación con las empresas no familiares. Sin embargo, la perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar han hecho que este tipo de empresas se estén posicionando exitosamente en los mercados globales y que se haya constatado la aparición y desarrollo de la empresa multinacional familiar, un nuevo tipo de empresa presente en todo el mundo.

En su desarrollo de la actividad internacional, las alianzas estratégicas constituyen la mejor alternativa para las empresas familiares al objeto de alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino. Dichos acuerdos los celebran principalmente con empresas familiares de otros países, pues ello mejora los resultados de la cooperación por tratarse de empresas que comparten culturas organizativas y objetivos similares. Además, las alianzas estratégicas permiten que la empresa familiar pueda compartir riesgos y recursos en el desarrollo del proceso de internacionalización, así como que pueda acelerar su acceso a nuevos mercados.

Ahora bien, las empresas familiares con mayor nivel de internacionalización son aquellas con un grado de familiaridad bajo. Es decir, cuanto menor es la participación de la familia en la propiedad, en la dirección y en el consejo de administración de la empresa, mayor es la actividad exterior de la misma.