



investigación
crecimiento e
internacionalización
de la empresa
familiar



INVESTIGACIÓN

Crecimiento e
internacionalización
de la empresa familiar

Equipo de investigación:

José Carlos Casillas. *Universidad de Sevilla (Coordinador)*

Francisco José Acedo. *Universidad de Sevilla*

Zulima Fernández. *Universidad Carlos III de Madrid*

Rubén Fernández. *Universidad de La Rioja*

Guadalupe Fuentes. *Universidad de Jaén*

Ana M^a Moreno. *Universidad de Sevilla*

M^a Jesús Nieto. *Universidad Carlos III de Madrid*

Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.

Investigación

Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar

PRÓLOGO pág.5

INTRODUCCIÓN pág.9

EMPRESA FAMILIAR Y GLOBALIZACIÓN pág.13

EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN pág.21

Objetivos e interrogantes de partida

Enfoques teóricos

Metodología

ANTECEDENTES: ESTUDIOS DESARROLLADOS CON ANTERIORIDAD pág.29

Internacionalización de la empresa familiar: estudios previos

Algunos datos sobre la actividad internacional de las empresas familiares

UN MODELO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR pág.37

Las características del sector

Las condiciones nacionales: localización

Nivel empresa: Recursos y capacidades y empresa familiar

Estrategias internacionales y estrategias de internacionalización

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR pág.45

RECURSOS Y CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA pág.51

La empresa familiar ante la expansión internacional

Incorporación de nuevas generaciones de la familia



MODOS DE ENTRADA I. EXPORTACIONES pág.59

Alternativas de entrada: Exportación

Perspectivas de la exportación de la empresa familiar

Papel de la exportación dentro de la planificación estratégica de la Empresa Familiar

Etapas en el proceso exportador

Formas de entrada mediante la exportación

Estrategias de expansión exportadora en los mercados internacionales

- Concentración de mercados
- Diversificación de mercados

Relación entre Inversión Directa en el Extranjero y Empresa Familiar

MODOS DE ENTRADA II: ALIANZAS ESTRATÉGICAS pág.73

Acuerdos de cooperación en la estrategia de internacionalización empresarial

Las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar

- Las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar: aspectos a considerar
- Modelo del proceso de internacionalización de la empresa familiar mediante el uso de alianzas estratégicas

FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EXTERIORES pág.83

Papel de la financiación en las actividades de venta y promoción en el exterior

Características de las capacidades financieras de la empresa familiar

Programas de apoyo económico a la internacionalización de la empresa

CONCLUSIONES pág.89

BIBLIOGRAFÍA pág.93

A large, stylized white letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. The top and bottom horizontal bars of the 'E' are semi-circular on their right ends, while the middle horizontal bar is straight. The word 'Prólogo' is written in a light purple, sans-serif font inside the lower right portion of the letter's outline.

Prólogo

El Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers han desarrollado desde 2001 una estrecha colaboración para elaborar y divulgar Proyectos de Investigación relativos al estudio de la Empresa Familiar desarrollados conjuntamente por académicos de la Red de Cátedras del Instituto.

Los frutos de esta colaboración se han centrado, por el momento, en cuatro proyectos de investigación. Tres de los cuales han sido publicados previamente y fueron realizados por las Cátedras de Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona *“Estudio comparativo del impacto en la sucesión empresarial del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones”*; la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria *“Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares”*; la Universidad de La Rioja *“Creación de Valor para la Empresa Familiar”*; y el que hoy presentamos, realizado conjuntamente por las Universidades Carlos III de Madrid, Jaén, La Rioja y Sevilla *“Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar”*.

Obviamente, los resultados exceden en complejidad y magnitud la dimensión recomendable para una amplia divulgación, por lo que, sin renunciar a una difusión completa e íntegra posterior, el Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers han creído oportuna la edición de este documento, que recoge las principales conclusiones del proyecto ultimado, que es el relativo al crecimiento e internacionalización de la empresa familiar.

Es de sobras conocido que las empresas familiares son muy dinámicas en lo que se refiere a su actividad exportadora, representando un porcentaje superior al 65% sobre el total de las exportaciones españolas. Sin embargo, los resultados no son tan espectaculares en lo referente a la implantación de sus actividades productivas en el extranjero. En este sentido, numerosas empresas familiares poseen una capacidad tecnológica, financiera y comercial que les permitiría una implantación exitosa en el extranjero. Por este motivo, estudiar los factores clave en el proceso de internacionalización puede ser de una gran ayuda para conseguir mejoras sustanciales en este ámbito que, se ha convertido en elemento diferencial de las economías dominantes en el mercado mundial.

Confiamos que esta publicación sea de interés de los empresarios familiares españoles y de todos aquellos profesionales y académicos relacionados con el estudio y fomento de la empresa familiar, y que suponga la consolidación de una línea de investigación orientada a mejorar nuestro conocimiento sobre la realidad de las empresas familiares españolas.

Alfonso Soláns Soláns

Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. The interior of the letter is filled with the same purple color as the background, creating a layered effect. The word 'Introducción' is written in white text within the lower right portion of the letter's interior.

Introducción

Hasta hace relativamente poco tiempo, numerosas empresas familiares consideraban la internacionalización como una estrategia de expansión arriesgada y reservada a grandes compañías. Actualmente, sin embargo, la globalización de las actividades empresariales unido al desarrollo de las nuevas tecnologías están modificando esta perspectiva. Cada vez más es abundante el número de empresas familiares, no necesariamente grandes, que están apostando por expandir sus actividades en los mercados exteriores. Y lo que es más importante, muchas de ellas entienden la internacionalización no tanto como una forma agresiva de competir sino como una vía de asegurar su propia supervivencia a largo plazo.

El presente trabajo constituye el fruto de un proceso de reflexión sobre la internacionalización de la empresa familiar, desarrollado sobre la base de las investigaciones realizadas hasta la fecha en todo el mundo así como de la propia experiencia de determinadas empresas familiares de nuestro país. Así, el objetivo del documento consiste en profundizar en el conocimiento de los factores que permiten desarrollar estrategias de internacionalización exitosas para las empresas familiares, relacionadas específicamente con esta característica: el hecho de ser empresa familiar.

El argumento básico del presente documento es que cualquier empresa, a la hora de desarrollar un proceso de internacionalización, necesita contar con una serie de recursos, tangibles e intangibles, así como con una serie de capacidades y habilidades determinadas y que el hecho de ser empresa familiar aporta algunos de estos recursos y capacidades y, al mismo tiempo, supone una barrera al acceso de otros. Así, el compromiso de la familia con la estrategia de la empresa, su orientación al largo plazo o la reputación son, entre otros, activos importantes de las empresas familiares ante un proceso de expansión anterior. Por el contrario, la dificultad de captación de recursos financieros en cantidad suficiente, o la posible falta de formación o profesionalización pueden ser barreras a considerar.

Aunque se trata de un fenómeno complejo, los resultados obtenidos en investigaciones precedentes así como las experiencias empresariales analizadas apuntan a que el factor clave del éxito del proceso de internacionalización consiste en la necesidad de combinar adecuadamente dos elementos:

- 1/ la implicación de la familia en la estrategia de internacionalización de la empresa, junto a
- 2/ la profesionalización de la gestión de las actividades exteriores.

Las páginas que siguen son fruto de un verdadero trabajo en equipo, en el que han intervenido siete profesores universitarios pertenecientes a cuatro cátedras de empresa familiar de universidades públicas españolas (Universidades de Sevilla, Carlos III de Madrid, Jaén y La Rioja). Pero además, este trabajo no hubiese sido posible sin la conjunción de voluntades de diversas instituciones privadas, como el Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers. En este sentido, queremos aprovechar para agradecer la colaboración prestada por Ana Arriola (senior manager de PricewaterhouseCoopers) en la realización de las entrevistas a las empresas, así como en la fase de preparación del trabajo. Debemos manifestar, finalmente, la generosidad mostrada por

todas aquellas empresas familiares que nos han abierto sus puertas en un ejemplo de colaboración universidad–empresa–sociedad, tan demandada en estos momentos. A todos ellos, debemos estar agradecidos.

José Carlos Casillas



Empresa familiar
y globalización

La globalización de las dinámicas competitivas constituye, junto al desarrollo tecnológico, uno de los fenómenos definitorios de las últimas décadas. La globalización de los mercados, de los sectores, de los productos, etc., afecta a todas las empresas sin excepción: grandes y pequeñas, industriales y de servicios, multinacionales y locales, familiares y no familiares.

La globalización, desde un punto de vista económico, consiste en el fenómeno a través del cual las fronteras nacionales tienden a incrementar su permeabilidad ante los flujos de productos, de inversiones (financieras y productivas), de personas, etc. Se trata de un fenómeno que surge a finales de la década de los cincuenta del pasado siglo XX, ante el crecimiento, desconocido hasta esas fechas, de los flujos de inversiones directas en el exterior (IDE). Este tipo de inversiones provoca la aparición y posterior expansión de un nuevo tipo de organización: la empresa multinacional (MNC).

Por mencionar solo un dato ilustrativo. A lo largo de la segunda mitad del siglo pasado, el crecimiento del comercio internacional (exportaciones e importaciones de productos) creció a un ritmo equivalente al doble del crecimiento de la producción mundial (PNB mundial). Al mismo tiempo, el crecimiento de los flujos de IDE fue tres veces más intenso que el comercio internacional. Del mismo modo, las fusiones y adquisiciones internacionales se han multiplicado por diez a lo largo de la última década del siglo pasado (WIR, 2004).

Las influencias de la globalización sobre las empresas de cualquier naturaleza no escapan a nadie. La globalización es fuente, simultáneamente, de oportunidades y amenazas que modifican, en mayor o menor grado según el sector, la estructura competitiva en el que se desenvuelve la empresa. Un análisis profundo de estas influencias abarcaría libros enteros. Sin embargo, a pesar de ser bien conocidos, creemos conveniente apuntar cuáles son algunos de los principales efectos de la globalización sobre la actividad empresarial de las empresas de cualquier país.

Entrada de nuevos competidores extranjeros

El primer efecto visible de la globalización consiste en el incremento de empresas competidoras que ofrecen productos y servicios sustitutivos a los de cualquier empresa local o nacional, ya sea a través de la instalación de empresas extranjeras en nuestro país, o mediante la exportación de sus productos desde sus respectivos países de origen, o desde terceras naciones. Y no sólo se incrementa el número de competidores, sino también surgen nuevas formas de competir, nuevos modelos de competencia en el sector procedentes de culturas diversas.

Modificaciones de la escala empresarial

Fenómenos como las economías de escala, las economías de alcance, etc., favorecen a aquellas empresas que desarrollan actividades a nivel supranacional frente a las empresas nacionales o locales. Este hecho promueve los procesos de concentración empresarial a nivel internacional, lo que permite explicar el crecimiento exponencial de las fusiones y adquisiciones internacionales de la última década. Este incremento de escala competitiva

constituye un serio problema para aquellas empresas pequeñas y medianas que desean mantener su independencia a lo largo del tiempo.

Oportunidad para la expansión de la base de clientes.

En numerosos sectores de actividad, el mercado nacional se muestra relativamente pequeño. Las empresas que compiten en este tipo de mercados ven así limitado su crecimiento interno, por lo que suelen optar bien por diversificar sus actividades, con los riesgos que conlleva esta estrategia, o bien han de expandir su mercado más allá de sus fronteras nacionales. La globalización se ve favorecida por un proceso de estandarización de las necesidades de los clientes a nivel internacional, facilitando la expansión de mercados de las empresas nacionales.

Posibilidad de utilización de una plataforma internacional de ventaja competitiva

Las empresas multinacionales pueden desarrollar acciones-reacciones competitivas en un escenario geográfico internacional. Así, cuando una empresa opera en un escenario internacional, puede utilizar una planta situada en un determinado país para producir componentes que se venderán en otros países diferentes, así como puede emplear los subsidios cruzados. Asimismo, esta misma empresa puede, ante un ataque de un competidor en un determinado país, reaccionar contraatacando en un país diferente (aquel que más daño pueda hacer al rival).

Deslocalización industrial

La globalización permite el aprovechamiento de los diferenciales de costes existentes entre países: costes relacionados con la mano de obra, con el acceso a las materias primas, a las fuentes de energía, etc. La internacionalización constituye, en este sentido, una vía para mejorar la competitividad empresarial, desde la óptica de la eficiencia en costes a través del traslado a terceros países de determinadas actividades productivas.

Globalización de los sectores proveedores y relacionados

Es hoy bien conocido que las empresas no desarrollan sus actividades como entes aislados sino que, por el contrario, su competitividad depende, en gran medida, de la de sus proveedores y de la de otras firmas pertenecientes a sectores relacionados. De este modo, la globalización hace posible la selección de aquellos proveedores y canales de distribución más eficientes a nivel internacional.

Todos estos efectos y muchos otros, vienen poniéndose en evidencia desde hace décadas. Sin embargo, a lo largo de los últimos años, están surgiendo elementos nuevos que obligan a reconsiderar la influencia de la globalización sobre el panorama competitivo de cada vez mayor número de empresas, y especialmente en el caso concreto de las empresas familiares.

Entre estos nuevos factores podemos subrayar dos, que vienen siendo destacados en los últimos informes elaborados por Naciones Unidas (WIR, 2004):

- **Cambio en los patrones nacionales y sectoriales de la globalización.** Hasta hace poco tiempo, la globalización afectaba casi exclusivamente a determinados sectores industriales (automoción, electrónica, química, etc.) y estaba protagonizada por compañías multinacionales pertenecientes a los países que conforman la tríada (Estados Unidos, la Unión Europea y Japón). Sin embargo, los datos más recientes demuestran el predominio creciente de empresas multinacionales pertenecientes al sector servicios y el auge internacional experimentado por empresas procedentes de países en vías de desarrollo.
- **Aparición de la PYME multinacional.** En efecto, hasta hace pocos años, se asimilaban los conceptos de empresa multinacional y de gran empresa. Sin embargo, diversos factores, como el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), el auge de nuevos procesos flexibles y modulares de fabricación, el desarrollo de la subcontratación internacional, etc., están propiciando el desarrollo de un nuevo modelo de empresas que son capaces de competir en un ámbito internacional o global manteniendo, simultáneamente, una dimensión comparativamente modesta.

Junto a estos dos fenómenos genéricos, queremos añadir un tercer elemento que, aunque no es único ni exclusivo de España, sí que, por razones históricas, puede apreciarse en nuestro país en el momento presente. Nos referimos al hecho de que una amplia población de empresas familiares estén alcanzando, en su ciclo evolutivo, un determinado grado de madurez. Gran parte de las empresas familiares españolas surgieron tras la Guerra Civil y la II Guerra Mundial. Muchas de las más importantes compañías de nuestro país fueron fundadas en los años treinta y cuarenta, y crecieron, de la mano de sus fundadores o de sus hijos, a lo largo de los años cincuenta, sesenta y setenta.

Durante todo este tiempo, el éxito de estas empresas se ha apoyado, fundamentalmente, en la capacidad emprendedora y el esfuerzo personal del fundador y de su núcleo familiar primario. Hoy día, sin embargo, muchas de estas empresas están experimentando la incorporación de su segunda y tercera generación, quizás menos emprendedoras pero, probablemente, mejor preparadas y formadas que sus predecesoras. Estos nuevos empresarios tienen una visión distinta del negocio derivadas de las enormes diferencias en relación con su propia experiencia vital. Consecuencia de ello es que las nuevas generaciones de empresarios suelen ser mucho más proclives a entender la necesidad e idoneidad de la internacionalización, no ya como una estrategia de expansión sino como una estrategia de supervivencia de la empresa a largo plazo.

En este sentido, suele admitirse que uno de los principales retos al que se enfrenta la mayoría de empresas familiares consiste en desarrollar dos tipos de capacidades diferentes y, hasta cierto punto, contrapuestas:

- 1/ la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales – con objeto de competir en un entorno competitivo crecientemente global – frente a
- 2/ la capacidad para mantener el control de la empresa en las manos del grupo familiar propietario. Este reto ejerce dos presiones divergentes entre sí: la segunda aconseja a la empresa a anteponer la estabilidad, la

supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro de su producto-mercado tradicional, mientras que la primera la impulsa a crecer, a innovar y a internacionalizarse.

Resumiendo los principales argumentos expuestos en los párrafos precedentes, podemos afirmar que estamos asistiendo a un proceso a través del cual se produce una convergencia, hacia un territorio común, tanto en la evolución del fenómeno de la globalización económica como en el interés de las empresas familiares por el desarrollo de sus actividades en el ámbito internacional.

Así, la globalización está dejando de ser territorio exclusivo de las grandes compañías multinacionales tal y como las conocíamos en las décadas de los sesenta, setenta u ochenta del pasado siglo. La globalización es, hoy día, un fenómeno generalizado, y el concepto de empresa multinacional no se encuentra necesariamente vinculado al de empresa de gran tamaño. Las pequeñas y medianas empresas multinacionales son hoy una realidad pujante y creciente en todo el mundo.

Al mismo tiempo, cada vez más empresas familiares están siendo conscientes de que la internacionalización no es una estrategia agresiva, costosa y plagada de riesgos (financieros, de mercado, de pérdida de control de la propiedad, etc.), sino más bien al contrario, están advirtiendo que los mayores riesgos se encuentran en un posicionamiento geográfico local o nacional. Desde este punto de vista, muchas empresas familiares tradicionales están comenzando a entender la internacionalización como una estrategia de supervivencia a largo plazo más que como una estrategia de expansión.

En este sentido, es necesario romper con uno de los tópicos o mitos habituales relacionados con la empresa familiar. Así, en numerosas charlas, coloquios e incluso en determinados foros, suele contraponerse la empresa familiar a la empresa multinacional, como si ambos fuesen los dos extremos de un mismo continuo. Desde nuestro punto de vista, dicha contraposición no sólo no es correcta conceptualmente, sino que es poco conveniente a la hora de transmitir valores a las empresas familiares que los reciben.


Si lo que se quiere es contraponer el modelo de las empresas familiares (en el que el control y la dirección estratégica de la empresa está inspirado y orientado por la familia propietaria), frente al de las empresas con una gran fragmentación de la propiedad (en la que la orientación estratégica está promovida por altos directivos y consejeros orientados a dar rentabilidad a corto plazo de los accionistas), esta diferenciación es independiente del hecho de ser empresa multinacional o local.

Las empresas multinacionales son aquellas que cuentan con presencia permanente en diferentes países, esto es, aquellas que tienen filiales o subsidiarias en el exterior, ya sean de venta, de producción, ya operen en solitario, en cooperación, etc. Y este concepto es perfectamente compatible con el de empresa familiar. Es cierto que, probablemente, la gran mayoría de grandes empresas multinacionales a nivel mundial no sean empresas

familiares. Sin embargo, este hecho está más relacionado con el tamaño medio de la empresa familiar que con el hecho en sí de ser o no familiar.

Como consecuencia de ello, podemos constatar la aparición y desarrollo de un nuevo tipo de empresa en todo el mundo: la *Empresa Familiar Multinacional* (EFM). Se trata de empresas que están siendo capaces de crecer en los mercados exteriores, ya sea a través de exportaciones, licencias, alianzas, inversiones, etc, al tiempo que mantienen el control en manos de la familia propietaria, en mayor o menor medida. Empresas a nivel internacional como Ford, Samsung, Hyundai, Barilla, Henkel, Johnson & Co., Heineken, Lacoste, Cargill, Lego, y a nivel español, como Freixenet, Planeta, Chupa Chups, Yadró, Inditex, Mango, Abengoa, Osborne, etc., constituyen buenos ejemplos de este tipo de firmas.

No obstante, estos ejemplos deben ser considerados como lo que son: la parte visible de un iceberg mucho más profundo. Aunque probablemente sean menos visibles, existen cientos de empresas familiares de menor tamaño, menos notorias, que cuentan con algunas filiales en el extranjero, que se encuentran en las fases más tempranas de su proceso de internacionalización y que se enfrentan, cada día, con el reto que supone el desarrollo de los mercados exteriores desde la convicción de los valores heredados como empresa familiar. El presente trabajo está orientado a todas ellas.

A large, white, stylized letter 'E' is positioned on the right side of a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. Inside the lower loop of the 'E', the text 'El trabajo de investigación' is written in a light purple, sans-serif font.

El trabajo de
investigación

Llegados a este punto, es necesario delimitar la investigación que ha dado origen al presente documento, estableciendo cuáles son sus objetivos fundamentales, qué enfoques teóricos han sido empleados para abordarlo y cuáles han sido las fases desarrolladas en el proyecto.

Objetivos e interrogantes de partida

El objetivo del presente proyecto de investigación consiste en profundizar en el conocimiento de los factores que permiten desarrollar estrategias de internacionalización exitosas para las empresas familiares, relacionadas específicamente con esta característica: el hecho de ser empresa familiar. A partir de este conocimiento, pretendemos extraer conclusiones acerca de cuáles son algunas de las buenas prácticas que han desarrollado estas empresas y cómo han sido capaces de superar las barreras que, en un principio, el hecho de ser una empresa familiar puede suponer a la hora de acometer estrategias de internacionalización.

Como toda investigación, el punto de arranque gira alrededor de un conjunto de interrogantes en relación con el objeto de estudio. En este sentido, consideramos que la internacionalización de la empresa familiar sugiere un amplio espectro de cuestiones. Sin ánimos de ser exhaustivos, proponemos, a continuación, una lista de cuestiones de interés relacionadas con el objeto de la presente investigación, cuestiones que hemos clasificado en los siguientes puntos:

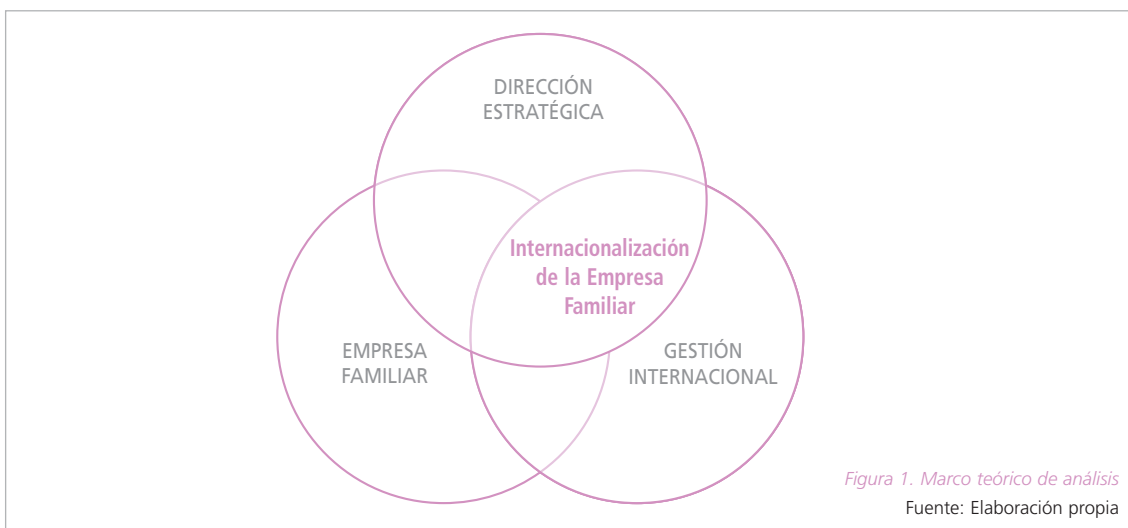
- **Orientación emprendedora internacional y liderazgo**
 - Las empresas que se internacionalizan, ¿suelen hacerlo por el impulso del fundador?
 - ¿Existen diferencias en el grado de iniciativa internacional entre miembros de diferentes generaciones familiares?
 - En caso afirmativo, ¿a qué se deben estas diferencias?
 - ¿En qué medida es necesario el liderazgo de un miembro de la familia en el proceso de internacionalización?
- **Conflicto entre familiares con mentalidad internacional y familiares de mentalidad local**
 - ¿Es necesario el consenso familiar antes de iniciar una estrategia activa de internacionalización?
 - En caso de que no sea posible, ¿puede o debe iniciarse dicho proceso?
 - ¿Cómo pueden equilibrarse mentalidades y culturas diferentes respecto a la conveniencia de internacionalizar la empresa?
 - ¿Qué tipo de conflictos pueden surgir?
 - ¿Qué puede hacerse para solucionarlos?
- **Formación de las próximas generaciones orientadas a la internacionalización.**
 - ¿Cómo afectan las diferencias de formación entre miembros de diversas generaciones a la hora de internacionalizar la empresa?
 - ¿Qué tipo de formación deben recibir los sucesores si se desea que éstos inicien o promuevan la internacionalización de la empresa?

- ¿Qué tipo de experiencia deben desarrollar antes de incorporarse a la empresa de la familia?
 - ¿Qué tipo de formación-información debe proporcionarse a los familiares no activos en la empresa para hacerles entender mejor las oportunidades y riesgos inherentes al proceso de internacionalización?
- **Profesionalización y aspectos organizativos respecto a la internacionalización**
 - ¿Debe dejarse a profesionales no familiares la gestión del proceso de internacionalización? Y, ¿a qué niveles?
 - ¿Tienden a ser más activas internacionalmente las empresas más profesionalizadas?
 - ¿Qué tipo de directivos y rutinas organizativas deben generarse en la empresa para mejorar las probabilidades de éxito?
 - ¿Qué diseños organizativos promueven o perturban la internacionalización de la empresa?
- **Financiación de la expansión internacional**
 - ¿En qué medida la financiación –sin pérdida de control por parte de la familia propietaria– constituye una barrera a la internacionalización de la empresa familiar?
 - ¿Qué mecanismos o vías de financiación pueden obtenerse para superar este obstáculo posible?
 - ¿Qué estructura financiera es la más idónea para poder afrontar un proceso de expansión de esta naturaleza?
- **Necesidades de información y detección de oportunidades en el extranjero (redes externas y organismos de apoyo)**
 - ¿Qué información del entorno es relevante a la hora de detectar las oportunidades y amenazas de la globalización sobre la empresa familiar?
 - ¿Cuáles son las necesidades de información más importantes a la hora de afrontar el proceso de internacionalización?
 - ¿Qué tipo de información debe generarse y distribuirse entre los diferentes stakeholders –familiares pasivos, directivos, consejo de administración, accionistas no familiares, etc.– respecto a las decisiones de internacionalización?
- **Posición competitiva en el mercado nacional e internacional**
 - ¿Cuál es la posición competitiva en el mercado nacional en la que resulta más adecuado iniciar el proceso de internacionalización?
 - ¿Es necesario contar con un tamaño y una posición de liderazgo determinadas?
 - ¿Cuál es la definición del negocio que hace la propia empresa?
 - ¿En qué medida esta definición del propio negocio ha sido generada desde las instituciones familiares?

Enfoques teóricos

La internacionalización de la empresa familiar no puede ser abordada desde un único punto de vista ya que se trata de un fenómeno complejo con numerosas dimensiones y que, por tanto requiere un análisis global. Una prueba de la naturaleza multidimensional del presente objeto de estudio consiste en el marco teórico en el que debe ser integrado. Así, desde nuestro punto de vista, la aproximación conceptual a la internacionalización de la empresa familiar debe desarrollarse desde tres disciplinas diferentes, las cuales aparecen representadas en la *figura 1*, a través de tres círculos, al modo del clásico modelo de la empresa familiar:

- La dirección estratégica.
- La gestión internacional.
- La empresa familiar.



La Dirección Estratégica

El análisis de la internacionalización de la empresa familiar debe ser desarrollado en el marco de la dirección estratégica en el sentido de que la estrategia se relaciona directamente con el concepto de éxito, entendido en sentido amplio (Grant, 2004). La estrategia de una empresa aglutina una serie de elementos esenciales a la hora de entender el éxito dentro de cualquier organización.

En la estrategia se encuentran inmersos los deseos, más o menos concretos, acerca de cómo será la empresa en el futuro (a largo plazo), a través de elementos como la visión, la misión, los objetivos. Asimismo, la estrategia se basa en un conocimiento profundo del entorno de la empresa, tanto del entorno actual como de sus posibles escenarios futuros (futuribles). La estrategia asume la cartera de recursos y capacidades internas desarrolladas a lo largo de la historia de la propia empresa, como organización en su conjunto, así como de los individuos y grupos que la conforman. Finalmente, integra coherente y coordinadamente, todo un amplio conjunto

de decisiones en relación con la asignación de recursos, planes de actuación, inversiones, etc., a largo plazo.

En este sentido, la internacionalización constituye una trayectoria de decisiones, de naturaleza dinámica, que debe emanar de la propia estrategia de la empresa, ya sea de forma deliberada o emergente; se deriva de ella y constituye un resultado coherente con el resto de elementos y dimensiones descritas. La internacionalización constituye un reflejo de la estrategia a largo plazo, que implica el compromiso de importantes recursos de la organización con elevado grado de irreversibilidad. Por esta razón la internacionalización de una empresa no puede ser entendida de forma ajena a su proceso de dirección estratégico.

La gestión internacional

Paralelamente al desarrollo de la dirección estratégica como campo de estudio, la gestión de los negocios internacionales ha venido configurándose como una disciplina específica aunque relacionada, desde principios de la década de los sesenta del pasado siglo (Acedo y Casillas, 2005). El análisis de los negocios internacionales, o gestión internacional, integra una serie de dimensiones propias de las empresas desde el momento en que desarrollan actividades en un ámbito geográfico internacional. Aunque se han propuesto numerosas delimitaciones, apuntamos la establecida por Ricks (1985) según la cual:

- la gestión internacional trata sobre aquellas actividades, a nivel empresa, que traspasan las fronteras nacionales o que están orientadas hacia una localización externa a su país de origen;
- la gestión internacional trata de las interrelaciones entre las operaciones de la empresa y el entorno exterior en el que opera;
- no forman parte de la gestión internacional los estudios sobre la dimensión internacional derivados de otras disciplinas como la Economía, el Derecho, la Ciencia Política, la Sociología, etc. ni tampoco los estudios sobre la actividad de un negocio en un país determinado, salvo en el caso de estudios de carácter comparativo.

La empresa familiar

El estudio de la empresa familiar es más reciente y concreto que los dos ámbitos o disciplinas precedentes. La empresa familiar está siendo considerada como objeto específico de análisis desde hace menos de dos décadas. Aunque, hoy por hoy, no se cuenta con una definición clara y generalmente aceptada de qué es una empresa familiar, la mayoría de autores coinciden en que las tres características que sirven para delimitar, a efectos prácticos, a las empresas familiares son las propuestas por el profesor Gallo (1995):

- la propiedad o el control sobre la empresa;
- el poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia; y


- la intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

El análisis de la empresa familiar cuenta con un marco teórico multidisciplinar, en constante desarrollo, cuyo modelo básico gira en torno a los tres ámbitos que confluyen en la empresa familiar: la familia, la empresa y la gestión. La empresa familiar combina tres lógicas diferentes: la de la familia, en la que predominan aspectos sentimentales relacionados con cuestiones como el parentesco; la de la empresa como organización compuesta por personas y grupos e inserta en un entorno competitivo e institucional determinado; y la de la gestión, más o menos profesional, orientada a la toma de decisiones concretas sobre el devenir directo de la empresa, e indirecto, de los diferentes stakeholders que la rodean.

Metodología

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado a partir de tres procesos de análisis y de reflexión diferentes:

- Análisis del estado de la cuestión, desarrollado desde la óptica de los tres enfoques teóricos descritos. En este sentido, se ha realizado un doble trabajo. Por un lado, se ha profundizado en el conocimiento existente en relación con la visión estratégica de la internacionalización de la empresa y en la influencia de su carácter de empresa familiar, integrando las aportaciones más recientes de cada disciplina. Y, por otro, se ha realizado una profunda revisión y selección de las investigaciones precedentes relacionadas de manera directa con la internacionalización de la empresa familiar. Fruto de esta revisión, hemos seleccionado nueve trabajos a nivel internacional, los cuales se describirán en el siguiente apartado.
- Desarrollo de un modelo teórico sobre la internacionalización de la empresa familiar a partir de la visión estratégica de la empresa basada en los recursos y capacidades. A partir de la información recopilada en las fases anteriores, el equipo de trabajo ha desarrollado un modelo global y comprehensivo que pretende explicar el proceso de internacionalización de la empresa familiar. Dicho modelo parte de un enfoque de tipo estratégico en el que se combinan aspectos externos e internos, y donde los recursos y capacidades de la empresa constituyen el armazón sobre el que se estructura el modelo. El modelo pretende, además, ir más allá de la mera descripción de los principales elementos que influyen o explican el proceso. Se trata de un modelo con orientación aplicada y del que se deriven propuestas normativas de utilidad para todas aquellas empresas familiares que ya estén inmersas en el proceso de internacionalización o bien, para aquellas que están estudiando tal posibilidad.
- Análisis de casos de empresas familiares implicadas en procesos de internacionalización. Simultáneamente al análisis de las corrientes teóricas e investigaciones empíricas precedentes, entendíamos que era necesario dar un paso más y profundizar en la comprensión de elementos subyacentes en el proceso de internacionalización de las empresas familiares, lo que sólo puede hacerse a través de entrevistas en profundidad con empresas que estuviesen viviendo y experimentando dicho proceso en tiempo real.

A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. Inside the lower loop of the 'E', there is a block of text in a light purple color.

Antecedentes:
estudios desarrollados
con anterioridad

El interés por la internacionalización de la empresa familiar es, sin lugar a dudas, cada vez más intenso. Prueba de ello es el incremento en el número de trabajos de investigación publicados a lo largo de los últimos años. En el presente apartado se expone, de manera muy sucinta, algunos de los principales aspectos puestos de manifiesto en investigaciones precedentes.

Internacionalización de la empresa familiar: estudios previos

Una revisión sobre la labor investigadora reciente pone de manifiesto que se ha producido un crecimiento exponencial en el interés por la internacionalización por parte de los investigadores sobre empresa familiar. En este sentido, hemos seleccionado nueve trabajos publicados sobre el tema a nivel internacional. Dicha selección se ha realizado sobre la base de los siguientes criterios:

- Son trabajos que abordan directamente la internacionalización de la empresa familiar; y
- Son trabajos publicados a nivel internacional. Hemos excluido, por tanto, documentos de trabajo, tesis doctorales o ponencias en congresos.

AÑO	AUTORES	TÍTULO	PUBLICACIÓN ⁽¹⁾
1991	Gallo, M.A. y Sveen, J.	Internationalizing the Family Business: facilitating and Restraining Factors	FBR
1993	Swinth, R.L. y Vinton K.L.	Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in Internacional Joint Ventures?	FBR
1996	Gallo, M.A. y García Pont, C.	Important Factors in Family Business Internationalization	FBR
1999	Okoroafo, S.C.	Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwedt Ohio, U.S.A.	FBR
2000	Davis, P.S. y Harveston, P.D.	Internationalization and Organizational Growth: Yhe Impact of Internet Usage and Technology Involvent Among Entrepreneur-led Businesses	FBR
2001	Tsang, E.W.K.	Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business	JSBM
2004	Graves, C. y Thomas, J.	Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective	IJGSB
2005	Casillas, J.C. y Acedo, F.J.	Internationalization of Spanish Family SMEs–Analysis of Family Involvement	IJGSB
2005	Fernández, Z. y Nieto, M.J.	Internationalization Strategy of Small and Médium–Sized Family Businesses: Some Influencial Factors	FBR

Tabla 1. Principales investigaciones sobre internacionalización de la empresa familiar

⁽¹⁾ **FBR:** Family Business Review; **JSBM:** Journal of Small Business Management; **IJGSB:** International Journal of Globalization & Small Business

Una primera aproximación a los trabajos seleccionados pone de manifiesto varias características:

- La mayoría de ellos se concentra en los últimos años, lo que atestigua el auge del tema.
- Destaca el protagonismo de investigadores españoles, de forma que casi la mitad de los trabajos seleccionados han sido desarrollados por investigadores de nuestro país.

Con el fin de describir de manera sucinta las características y resultados de los trabajos seleccionados, hemos elaborado la siguiente tabla (*tabla 2*), en la cual se resumen para cada uno de ellos, los enfoques teóricos de partida, el ámbito geográfico y el tipo de empresas analizadas, la metodología, y sus principales conclusiones.

Autor (año)	Modelo	Ámbito Geográfico	Muestra	Método	Resultados y Conclusiones
Gallo y Sveen (1991)	Asunción de que la internacionalización constituye siempre un proceso de cambio positivo a largo plazo para las empresas familiares, que puede ser impulsado o restringido por diversos factores.			Teórico	<p>Se sugiere que las empresas familiares son más lentas en el proceso de internacionalización que las no familiares.</p> <p>Se identifican una serie de factores que impulsan o frenan el proceso de internacionalización de las empresas familiares, relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia y los objetivos de la empresa; • La estructura y los sistemas organizativos; • La cultura de la empresa; • La etapa evolutiva en que se encuentra; y • La orientación internacional de la familia.
Swinth y Vinton (1993)	El trabajo analiza las ventajas que pueden derivarse del establecimiento de alianzas y joint ventures internacionales entre empresas familiares.			Teórico	<p>Los autores defienden que las probabilidades de éxito de las joint ventures internacionales (JVI) aumentan cuando las empresas involucradas en el acuerdo son empresas familiares. Las ventajas del hecho de ser empresa familiar en las JVI se derivan del hecho de compartir una serie de valores comunes, relacionados con la confianza, la lealtad y la implicación familiar a largo plazo en la empresa.</p>

Tabla 2. Resumen de las principales investigaciones precedentes sobre internacionalización de la empresas familiar.

Autor (año)	Modelo	Ámbito Geográfico	Muestra	Método	Resultados y Conclusiones
Gallo y García Pont (1996)	Analiza la influencia de una serie de factores relacionados con el proceso de internacionalización donde integra factores específicos de la empresa familiar.	España	97 empresas	Análisis factorial y de regresión	Las empresas familiares se muestran menos proclives a la internacionalización que el resto de empresas y tienden a estar más internacionalizadas a medida que se van incorporando nuevas generaciones. Las actitudes de los directivos constituyen un factor decisivo a la hora de explicar el nivel de internacionalización. Asimismo, la utilización de familiares de origen extranjero disminuye la incertidumbre percibida.
Okoroafo (1999)	La investigación, basada en datos primarios identifica algunas características relacionadas con el comportamiento internacional (sobre todo exportador) de la empresa familiar.	USA (Ohio)	187 empresas	Estadística descriptiva	La mayoría de las empresas familiares no desarrollan actividades internacionales y se apunta la posibilidad de que aquellas empresas que no inician su proceso de internacionalización en la primera o segunda generación, difícilmente lo hacen posteriormente. Pocas empresas exportan y el interés por acudir a instituciones de apoyo a la internacionalización es también muy reducido.
Davis y Harveston (2000)	El presente trabajo aborda la internacionalización de la empresa familiar desde la óptica del Internacional Entrepreneurship. Así relaciona variables como la edad y el nivel de formación del fundador y el papel de la tecnología sobre el comportamiento internacional de la empresa familiar.	USA	1.078 empresas	Análisis de regresión	El trabajo identifica la existencia de una relación positiva clara entre el nivel de formación del fundador de la empresa y su nivel de internacionalización; sin embargo la influencia de la edad no es significativa, aunque sí lo es respecto al crecimiento de la empresa. Asimismo, el uso de la tecnología, medida mediante el grado de utilización de internet así como de su inversión en tecnología influye positivamente tanto sobre el crecimiento como sobre la internacionalización de la empresa.

Tabla 2. Resumen de las principales investigaciones precedentes sobre internacionalización de las empresas familiares.

Autor (año)	Modelo	Ámbito Geográfico	Muestra	Método	Resultados y Conclusiones
Tsang (2001)	El trabajo analiza diversos aspectos relacionados con la internacionalización de empresas familiares de Singapur, sobre la base de las perspectivas basadas en el conocimiento y en el aprendizaje.	Singapur y China	Análisis de casos (8 casos)	Entrevistas semi-estructuradas	Las conclusiones del trabajo ponen de manifiesto algunas de las ideas clásicas en relación con el carácter intuitivo y escasamente racional de las primeras fases del proceso de internacionalización en general y de las empresas familiares en particular. Se apoya la tesis de que la internacionalización se desarrolla a través de un proceso de aprendizaje creciente e iterativo. La experiencia se convierte así en una variable esencial. Asimismo, aparecen como elementos relevantes la necesidad de trasladar la cultura de la empresa en su país de origen en sus localizaciones extranjeras.
Graves y Thomas (2004)	El trabajo relaciona las capacidades directivas con el nivel de internacionalización en el caso de las empresas familiares. El modelo considera la menor tendencia de las empresas familiares a acudir a asesoramiento externo.	Australia	871 empresas (PYMEs)	Análisis uni-variante (Chi-cuadrado)	Los datos muestran que las empresas familiares cuentan con equipos directivos más reducidos que las empresas no familiares a lo largo de su proceso de internacionalización, probablemente por su tendencia a incluir pocos directivos externos a la familia. Asimismo, el nivel de profesionalización de las empresas familiares es menor que en las no familiares. Finalmente, las empresas familiares se muestran reacias a acudir a asesoramiento externo (consultores, agencias e instituciones de carácter público, asociaciones empresariales, etc.)

Tabla 2. Resumen de las principales investigaciones precedentes sobre internacionalización de la empresa familiar.

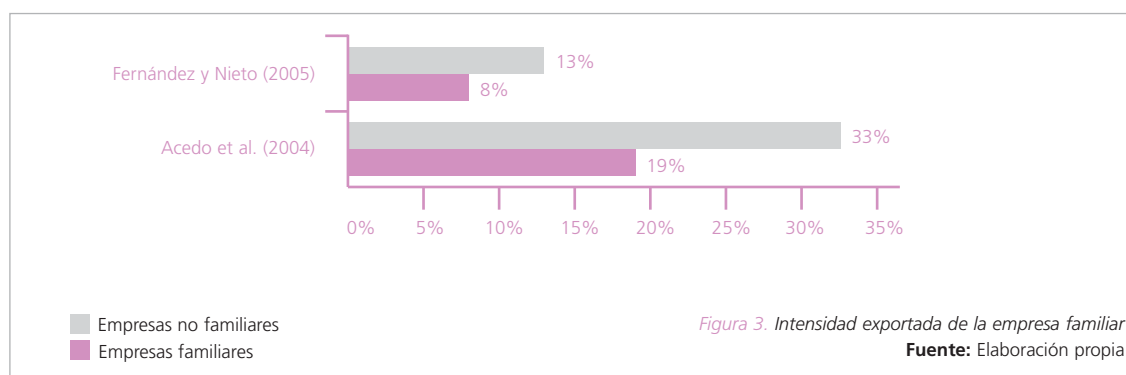
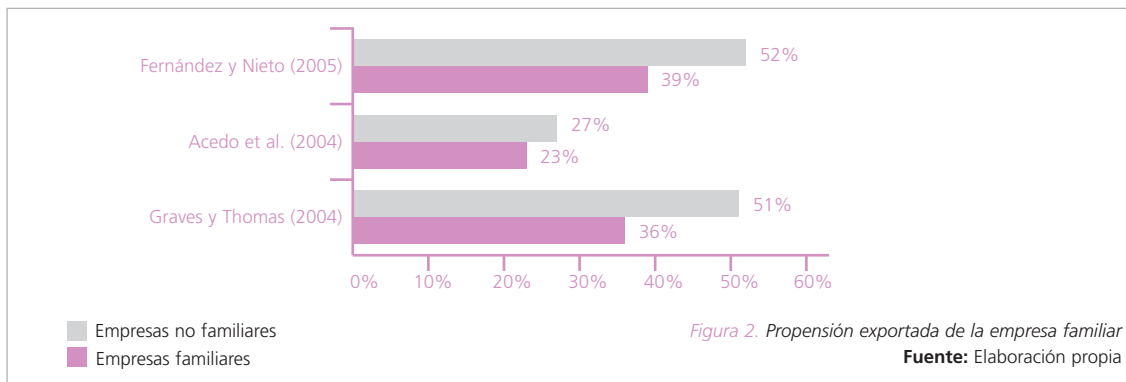
Algunos datos sobre la actividad internacional de las empresas familiares

Son pocos los trabajos empíricos que han tratado de medir en qué grado las empresas familiares son más activas o menos que el resto de empresas. Los datos disponibles, hasta el momento, se centran en la actividad exportadora, no existiendo información sobre las actividades de inversión en el exterior. Respecto a las exportaciones, son dos los indicadores que suelen manejarse en relación con el grado de internacionalización (Bonacorsi, 1992):

Autor (año)	Modelo	Ámbito Geográfico	Muestra	Método	Resultados y Conclusiones
Fernández y Nieto (2005)	Basado en el enfoque de Recursos y Capacidades, el trabajo relaciona la disponibilidad de recursos ociosos, el grado de implicación familiar en la propiedad de la empresa, el cambio generacional y las relaciones con otras empresas sobre el grado de internacionalización de la empresa.	España	15.375 observaciones empresa-año –panel 91/99– (menos de 200 empleados)	Test de igualdad de medias. Modelos probit	Se identifica una relación negativa entre la propiedad familiar de la empresa y su nivel de internacionalización, de forma que la propensión exportadora es menor en el caso de las empresas familiares que en las no familiares. Las empresas que están en segunda o posteriores generaciones son más activas en el desarrollo de actividades internacionales, así como aquellas que tienen a otras empresas como socios en la propiedad. Finalmente, el desarrollo de alianzas se relaciona positivamente con la estrategia de internacionalización, según los resultados de la investigación.
Casillas y Acedo (2005)	El modelo incorpora el grado de implicación familiar sobre el nivel de internacionalización de la empresa junto a toda una serie de factores externos e internos, como el nivel de riesgo percibido, el empleo de la ayuda de agencias o instituciones públicas, las características demográficas del director general, la edad de la empresa, etc.	España	222 empresas (PYMES)	Modelos de Ecuaciones Estructurales (P.L.S.)	El nivel de implicación familiar en la empresa influye sobre su nivel de internacionalización de manera indirecta, en concreto, a través del tamaño de la empresa y de la percepción del riesgo derivado de desarrollar actividades internacionales. Así, las empresas más familiares tienden a tener un menor tamaño y a percibir menores tasas de riesgos, siendo éstas dos variables dos de los diversos factores que permiten explicar el nivel de internacionalización.


- La propensión exportadora: proporción de empresas que desarrolla actividades exportadoras dentro de una determinada población.
- La intensidad exportadora: cociente entre exportaciones y volumen total de ventas de la empresa.

Tres estudios empíricos cuentan con información relativa a ambos indicadores respecto a las empresas familiares. Respecto a la propensión exportadora de las empresas familiares, los resultados de estos trabajos muestran que las empresas familiares que exportan son una proporción menor que el resto de empresas. Los análisis estadísticos ponen de manifiesto, asimismo, que estas diferencias son significativas.



Puede observarse que, en los tres estudios, el porcentaje de empresas familiares exportadoras es inferior al de las empresas no familiares. Se observa la similitud en los resultados obtenidos en las investigaciones de Fernández y Nieto (2005) y Graves y Thomas (2004), a pesar de estar basados en muestras de empresas muy diferentes en cuanto a su ámbito geográfico (España y Australia). Por el contrario, los porcentajes son bastante más bajos en el caso del trabajo de Acedo et al (2004).

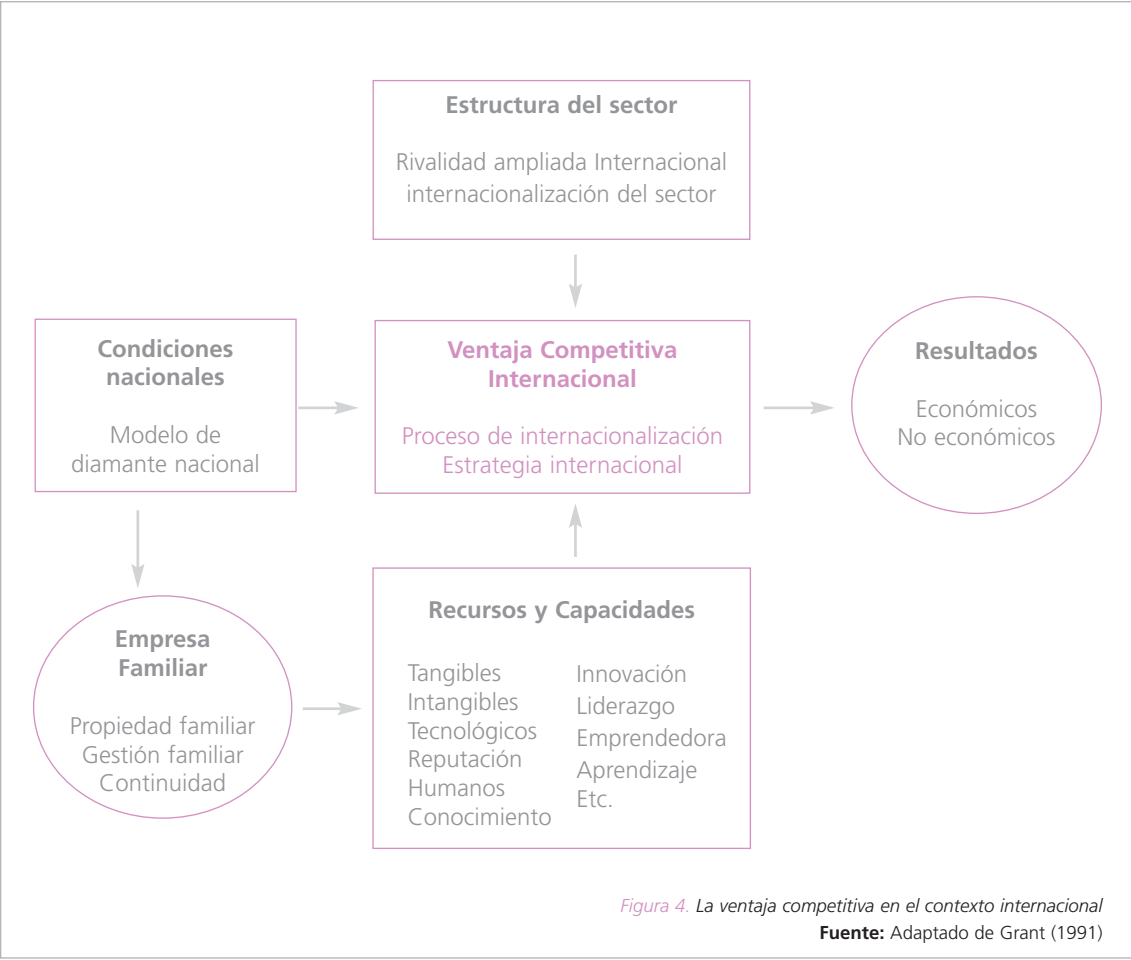
Respecto a la intensidad exportadora, esto es, el ratio entre la cifra de exportaciones y el volumen total de ventas de la empresa, los datos vuelven a mostrar un menor nivel de compromiso internacional por parte de las empresas familiares, al compararla con las no familiares. En este caso, sólo disponemos de datos correspondientes a España, ya que el trabajo de Graves y Thomas (2004) no aporta información comparable acerca de este indicador. En consecuencia, podemos admitir que, en efecto, como suele asumirse, los escasos datos existentes parecen apuntar a una menor actividad internacional de las empresas familiares en comparación con las empresas familiares. En este sentido, no solo los trabajos expuestos apoyan esta afirmación; otras investigaciones parecen llegar a similares conclusiones, empleando diferentes metodologías e indicadores de medición. Este es el caso de los trabajos de Okoroafo (1999) en los Estados Unidos, o los de Gallo y García-Pont (1996) y Menéndez (2004) en España.



Un modelo
estratégico de
internacionalización
de la empresa familiar

Ya hemos hecho referencia a que la internacionalización debe entenderse en el marco del proceso de dirección estratégica de la empresa. Como es bien conocido, las empresas persiguen, a través de sus estrategias genéricas, la obtención de ventajas competitivas superiores a las de sus competidores y que sean, asimismo, sostenibles en el tiempo. Esta ventaja competitiva se deriva de la conjunción de factores competitivos externos, fuente de oportunidades y amenazas, y de factores internos, que se traducen en fortalezas y debilidades de la empresa.

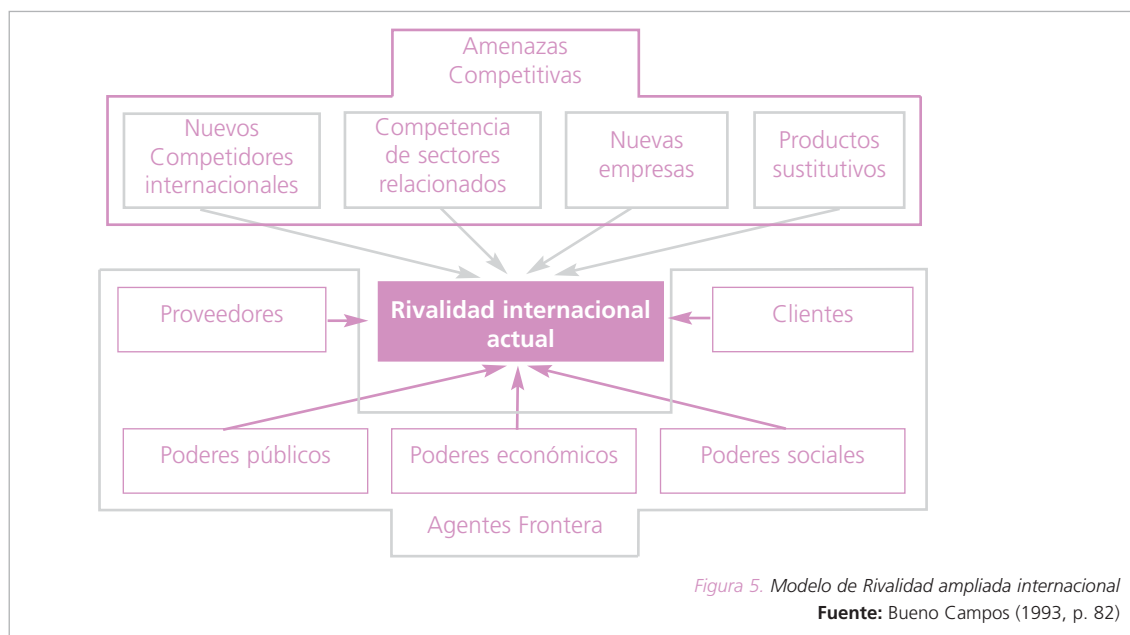
Este planteamiento sigue siendo válido en el ámbito de la competencia internacional. Sin embargo, en este caso, su complejidad se incrementa considerablemente. La competencia internacional incorpora un factor externo adicional, específico: el territorio. En este sentido, los recursos con los que cualquier empresa compete no se limitan a los de naturaleza interna, sino que también debe considerar aquellos que se derivan del entorno geográfico en el que desarrolla sus actividades. La ventaja competitiva internacional depende de tres ámbitos diferentes y relacionados (Grant, 1991):



- **La estructura del sector.** Permite explicar los diferentes niveles de globalización de los sectores y la concentración de empresas multinacionales en ciertos sectores y no en otros.
- **Las condiciones nacionales.** Permite explicar el diferente nivel de internacionalización de las empresas en función de su país de origen, así como determinadas decisiones de localización.
- **Los recursos y capacidades internos.** Permite explicar los diferentes comportamientos internacionales de empresas de sectores y países similares.

La estructura del sector

El análisis sectorial convencional suele desarrollarse a través del conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas o de rivalidad ampliada, propuesto por Michael Porter hace ahora un cuarto de siglo (Porter, 1980). A pesar de la utilidad y vigencia del modelo, la consideración de la dimensión internacional aconseja su modificación o ampliación, con el fin de incorporar determinados aspectos de la dinámica competitiva en sectores más o menos globales (Bueno, 1993):

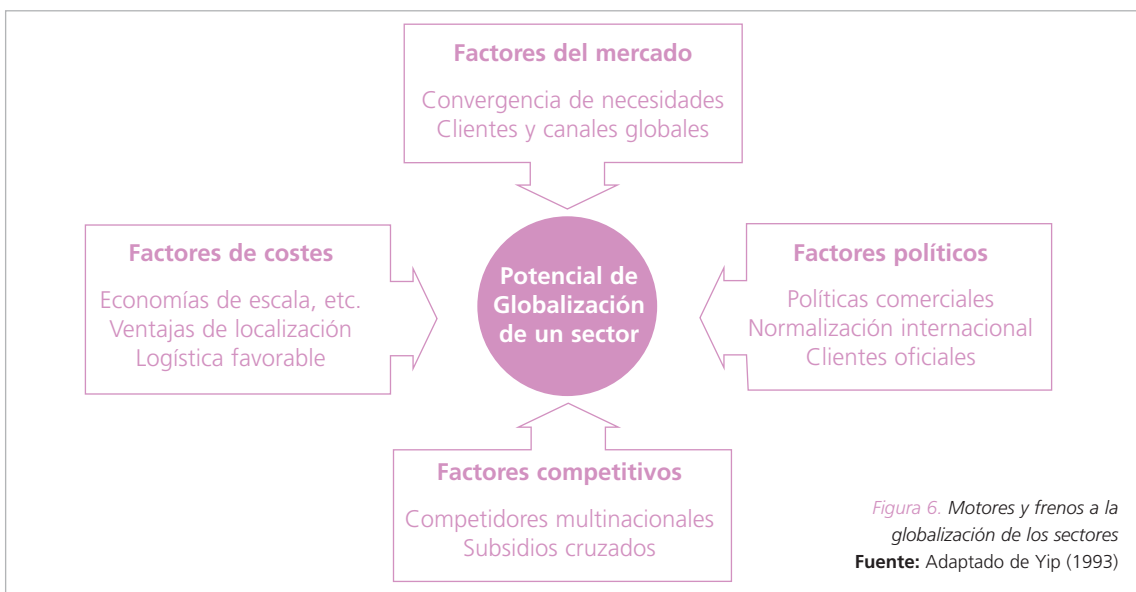


En este sentido, es posible diferenciar tres grandes dimensiones competitivas: (1) la competencia actual; (2) las amenazas competitivas; y (3) los agentes frontera:

- La competencia actual: está formada por el conjunto de empresas que compiten entre sí en el momento presente.
- Las amenazas competitivas, compuestas por cuatro fuerzas:

- La amenaza de entrada de nuevas empresas de nueva creación;
 - La amenaza de entrada en el mercado internacional de empresas que tienen un ámbito geográfico nacional, regional o local;
 - La amenaza de entrada de empresas de otros sectores, normalmente más globalizados, como consecuencia de su estrategia de diversificación;
 - La amenaza de sustitución de los productos por parte de nuevos desarrollos e innovaciones tecnológicas que modifiquen, sustancialmente, las condiciones del mercado.
- Los agentes frontera, integrados por cinco tipos de agentes:
 - El poder de negociación de los proveedores nacionales e internacionales;
 - El poder de negociación de clientes y consumidores;
 - El poder de negociación de los gobiernos, los cuales pueden otorgar importantes ventajas (fiscales, crediticias, financieras, etc.) o imponer grandes dificultades (barreras, controles, cuotas, etc.) a las empresas extranjeras;
 - El poder de los propietarios de la organización, especialmente importante debido al carácter internacional de la propiedad de numerosos grupos multinacionales;
 - El poder de negociación de los agentes sociales, sindicatos, medios de comunicación, etc. de los diferentes países en los que opera la empresa.

No todos los sectores se ven igualmente afectados por la globalización, o lo que es lo mismo, la intensidad en que una empresa se ve sometida a las dinámicas de la competitividad internacional depende, en buena medida, de las características intrínsecas del sector en el que se desenvuelve la empresa. En este sentido, cabe diferenciar cuatro grupos de factores que pueden desempeñar un papel impulsor o inhibitor de la globalización sectorial (Yip, 1993):

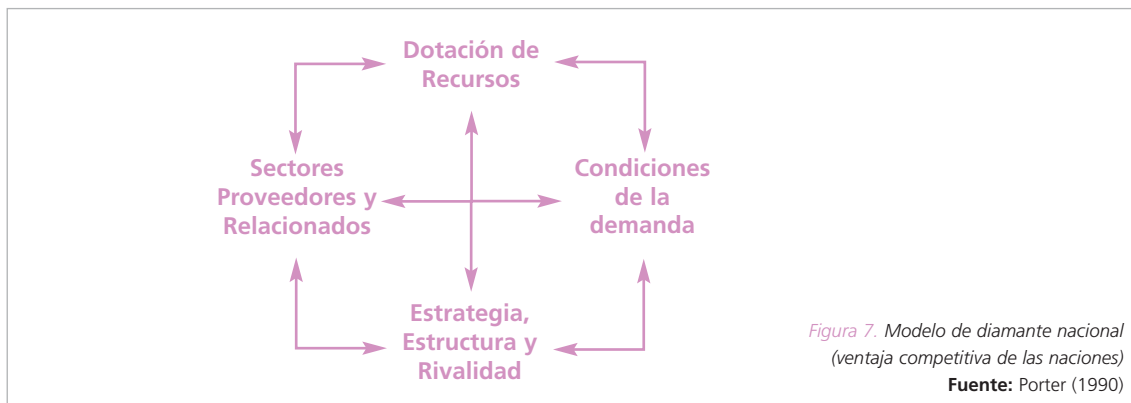


Las condiciones nacionales: localización

La posesión de ventajas competitivas a nivel internacional de la empresa se debe también, en parte, a las características del país de origen. Hay que recordar que, a pesar de la importancia de la globalización, hoy por hoy, las empresas multinacionales siguen siendo empresas nacionales que realizan actividades en un ámbito geográfico internacional, de ahí la importancia de comprender las bases de lo que se conoce como "competitividad internacional de los países", entendida como la capacidad que tienen las empresas de una nación para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales (Canals, 1994).

En la actualidad, la competitividad internacional puede ser explicada a través de la moderna Teoría de la Ventaja Competitiva de las naciones de Michael Porter (1990), que puede resumirse en el modelo del diamante nacional (figura 7). Según dicho modelo, la competitividad internacional de las empresas de un determinado país depende de cuatro factores esenciales:

- La dotación de recursos físicos, humanos, de capital, infraestructuras y de conocimiento. En este sentido, son los recursos especializados y avanzados los que favorecen en mayor medida la competitividad a nivel internacional.
- Las condiciones de la demanda interna. El tamaño, la evolución, la composición y la calidad o nivel de exigencia de la demanda interior son los principales factores que promueven la competitividad internacional.
- Presencia en el país de sectores proveedores y relacionados competitivos a nivel internacional. Una buena coordinación de los eslabones proveedor-cliente es esencial, así como la existencia de sectores relacionados competitivos en forma de clusters o racimos industriales.
- Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas locales. En términos generales, los aspectos como la estructura de propiedad, la cultura, las orientaciones temporales influyen decisivamente. Asimismo, cuanto más intensa sea la rivalidad interna entre empresas locales, mayor suele ser la competitividad internacional.



El modelo de Porter puede ser de gran utilidad en relación con el análisis de las decisiones sobre la localización de las actividades productivas, ya que, a la hora de afrontar este tipo de decisiones deben considerarse las combinaciones más adecuadas entre los recursos nacionales y los recursos y capacidades de la empresa (Grant, 2004).

Nivel empresa: Recursos y capacidades y empresa familiar

A pesar de la importancia del contexto externo, ya sea a nivel sectorial o nacional, sobre el fenómeno de la globalización empresarial, no cabe duda de que son, finalmente, los factores internos los determinantes primordiales de cada proceso de internacionalización individual. El entorno sectorial y nacional influye, pero son las propias decisiones estratégicas de las empresas las que llevan a la empresa a expandirse más allá de sus fronteras o a no hacerlo. Pero, ¿cuáles son estos factores?

Para identificar los factores explicativos internos de la internacionalización es necesario entender que toda empresa puede ser considerada como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas (Grant, 2004). Esta consideración facilita el diseño estratégico de la empresa en cuanto que ofrece un marco adecuado para entender:

- La identidad de la empresa, relacionada con la cuestión ¿cuál es nuestro negocio?
- Las fortalezas y debilidades de la empresa, al identificar cuáles son los principales recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y cuáles son sus principales carencias; y
- El proceso de toma de decisiones estratégicas a largo plazo, identificando nuevas sendas coherentes de crecimiento y diversificación a largo plazo.

La internacionalización de la empresa debe sustentarse en una serie de recursos determinados, basados en aspectos tangibles (productos, financieros, etc.), e intangibles (conocimientos, imagen, etc.), así como en una serie de capacidades relacionadas con el desarrollo internacional (capacidad de comercialización, capacidad de aprendizaje, etc.). Al mismo tiempo, el carácter de empresa familiar confiere a la empresa de una serie de recursos y capacidades específicas, relacionados con el compromiso a largo plazo, con la imagen, la confianza, etc., al tiempo que puede afectar a la disponibilidad de otros recursos como los financieros o los directivos.

Dada la importancia de los recursos y capacidades de la empresa como determinantes del éxito en el proceso de internacionalización de la empresa familiar, van a ser analizados con mayor profundidad en los apartados 5 y 6 del presente documento.

Estrategias internacionales y estrategias de internacionalización

Las condiciones externas, sectoriales y nacionales, y los recursos y capacidades internos constituyen los principales factores que permiten entender, desde una perspectiva estratégica, las diferentes decisiones relacionadas con la internacionalización de la empresa. Llegados a este punto, debemos hacer un comentario final acerca

de cuáles son a grosso modo estas decisiones. En este sentido, dos son los ámbitos de decisión que suelen identificarse en la extensa literatura sobre los negocios internacionales (Acedo y Casillas, 2005):


- Estrategias de internacionalización: hace referencia al estudio del proceso a través del cual una empresa incrementa, paulatinamente, su nivel de implicación en las actividades internacionales. La mayoría de investigaciones sobre este proceso adoptan un enfoque dinámico y está orientado a pequeñas y medianas empresas.
- Estrategias internacionales: hace referencia a las decisiones relacionadas con el grado de integración y coordinación de las actividades que desarrolla una empresa a nivel internacional. El objetivo de este enfoque se centra en el análisis de los modelos de gestión y organización de las actividades de grandes empresas multinacionales.

Dada la naturaleza de las empresas familiares españolas (tamaño reducido y escaso nivel de internacionalización), el presente trabajo se orienta más al primer ámbito de estudio. Desde este punto de vista, el proceso de internacionalización implica un conjunto de decisiones estratégicas continuadas en relación a cuatro cuestiones (Welch y Luostarinen, 1988):

- **Qué:** Hace referencia al tipo de productos, servicios, actividades, etc. que la empresa decide expandir internacionalmente.
- **Dónde:** Hace referencia a las decisiones de localización, esto es, a la selección de los mercados exteriores y a la selección de países en los que distribuir las actividades que desarrolla la empresa.
- **Cómo:** Hace referencia a la selección de los modos de entrada en los países de destino entre una amplia gama de posibilidades (exportaciones, acuerdos de distribución, alianzas estratégicas, inversiones directas en el exterior, inversiones greenfield, fusiones y adquisiciones internacionales, etc.).
- **Cuándo:** Hace referencia a la programación temporal y la velocidad que va a imprimir la empresa en el desarrollo de su proceso de internacionalización. Asimismo, esta dimensión considera la decisión del momento en el que la empresa da el paso inicial en el proceso de internacionalización.

Aunque las condiciones nacionales puedan influir sobre las características de las empresas familiares de un determinado país (a través del tipo de cultura, la orientación y objetivos empresariales a largo plazo, etc.), el hecho diferencial de las empresas familiares afecta primordialmente al ámbito de las dimensiones internas de la organización.

En este sentido, la incorporación del grado de implicación de una determinada familia en la propiedad, en la gestión y en la continuidad de una empresa afecta a su cantidad y calidad de los recursos y capacidades (ver figura 4). Por ello, vamos a dedicar las próximas páginas al análisis de los recursos y capacidades de las empresas familiares y su relación con el proceso de internacionalización.



Recursos y capacidades
de la empresa familiar

Cada empresa es distinta, con una dotación de recursos propia, sobre los que puede construir una ventaja competitiva sostenible. Esos recursos pueden ser de dos tipos, tangibles e intangibles. Entre los primeros se encuentran los activos físicos y los recursos financieros; mientras que los segundos incluyen los recursos humanos, tecnológicos y relacionales, donde incluimos imagen de marca, reputación y relaciones estables con clientes y proveedores (Grant, 2004). La interacción de diferentes recursos, a su vez, permite que la empresa consiga una serie de capacidades, tanto estáticas –como es el caso de las capacidades directivas– como dinámicas, entre las que destacan el papel de la innovación y la flexibilidad.

Pues bien, la empresa puede emplear esos recursos y capacidades para construir sobre ellos una posición ventajosa sostenible frente a los competidores (Figura 8).



Las implicaciones estratégicas que se derivan son dobles. Por un lado, es preciso formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa, asegurándonos de que se emplean correcta y plenamente. Por otro lado, se debe abordar el desarrollo de una cartera de recursos y capacidades que permitan mejorar la dotación actual o paliar carencias internas, así como servir de base para nuevas estrategias.

La composición de la cartera de recursos puede verse afectada por la propiedad familiar, de manera que las empresas familiares previsiblemente poseen determinados recursos y capacidades, lo que podrá favorecer o perjudicar su ventaja competitiva. En concreto, la empresa familiar está especialmente capacitada para construir activos intangibles; pero en contrapartida tiene problemas para hacerse con otros.

En la *tabla 3* aparece una relación de los recursos de los que la empresa familiar está relativamente mejor o peor dotada. En concreto, se defiende que algunas características de la propiedad familiar favorecen la acumulación de intangibles, como:

- La identificación con el negocio de los propietarios, quienes se sienten comprometidos con él, lo consideran algo personal y están dispuestos a mantener su participación en el tiempo. Se trata de mantener el negocio en la familia para futuras generaciones aunque ello exija la realización de sacrificios por la empresa y sus empleados.
- La lealtad de los empleados a la empresa, consecuencia de los vínculos que se crean y de la voluntad de permanencia de los dueños.
- Fuerte liderazgo de la propiedad, lo que unido a unas relaciones entre los miembros de la empresa poco burocráticas e impersonales, se traduce en una organización flexible y con capacidad de adaptación.
- Reputación y consolidación en el mercado local.

A FAVOR	EN CONTRA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso con la organización. 2. Orientación a largo plazo. 3. Cultura que valora la pertenencia a la familia como fuente de orgullo. 4. Reputación. 5. Fuerte liderazgo. 6. Lealtad de los empleados. 7. Organización flexible. 8. Consolidación en el mercado local. 9. Lealtad de clientes y proveedores. 10. Autonomía en la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Problemas para acumular intangibles. <ul style="list-style-type: none"> · Tecnología. · Imagen de marca. · Recursos humanos cualificados. 12. Dificultades financieras. 13. Estructuras organizativas poco claras. 14. Resistencia al cambio. 15. Relevo generacional. 16. Estilo de dirección autocrático y paternalista.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar
Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, la empresa familiar tiene dificultades para hacerse con otros recursos, tanto tangibles, como los financieros, como intangibles. Así, las empresas familiares pueden tener problemas para disponer de recursos financieros en la cuantía necesaria dado que suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y generalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello implicaría compartir el control. Por ello, la capacidad de desarrollo del negocio se ve limitada por los recursos financieros de que dispone la familia; y sólo cuando éstos no basten acudirán a la financiación externa; lo que puede dificultar el desarrollo de ciertas estrategias.

La acumulación de activos intangibles requiere la realización de inversiones a largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. Ello plantea problemas de financiación como consecuencia de un problema de asimetría de información. El mercado no siempre puede evaluar el verdadero valor de una tecnología que se está desarrollando, una marca o unos empleados motivados y leales al negocio. Incluso en

ocasiones será la propia empresa la que no esté dispuesta a proporcionar información sobre sus intangibles por el temor de que llegue a sus competidores y que ello anule su ventaja competitiva.

En consecuencia, la construcción de intangibles presenta problemas, algunos de los cuales pueden solventar las empresas familiares, ya que poseen unos propietarios con vocación de permanencia y suficiente información sobre el verdadero valor de sus recursos y, al mismo tiempo no tienen ningún compromiso de reparto de dividendos en el mercado de capitales.

En sentido contrario, el elevado grado de incertidumbre que rodea este tipo de inversiones podría hacerlas menos atractivas para las empresas controladas por una familia, de suyo conservadoras y aversas al riesgo. De hecho, la investigación empírica ha comprobado la existencia de una relación negativa entre propiedad familiar e inversión en intangibles (Nieto, 2001).

Las empresas familiares, igualmente, tienen dificultades para conseguir profesionales adecuados por dos razones. Primero, para evitar la supuesta pérdida de control preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos de la empresa; ahora bien, es posible que no dispongan de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional (Gallo y García-Pont, 1996). Segundo, las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de esas empresas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia. Los sistemas de incentivos y de promoción priman y favorecen a éstos últimos (Lansberg, 1983).

Estas restricciones sugieren que la empresa familiar está, en general, poco preparada para emprender estrategias de internacionalización, en la medida que esas actividades pueden requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen.

La flexibilidad y el fuerte liderazgo que caracteriza a estas empresas, por lo demás, pueden volverse contra ellas, ya que muchas veces se traducen en estructuras poco claras, con líneas de autoridad difusas. La resistencia al cambio también es habitual en estas empresas, bien porque la impronta del fundador impide los cambios bien —en generaciones sucesivas— porque los conflictos entre los herederos paralizan la empresa.


La tabla 4 resume los aspectos positivos y negativos tradicionalmente asociados con las empresas familiares. En la segunda columna se menciona la característica de la empresa familiar. Mientras que en las siguientes columnas (señaladas con “+” y “-”, respectivamente, se indica si dicha característica representa una fortaleza (+) y/o una debilidad (-) para dichas organizaciones. Se resume así la mejor o peor dotación de las empresas familiares en cada uno de los recursos y capacidades que se indican, partiendo de los resultados y las conclusiones más consensuadas en trabajos previos a modo de “hechos estilizados”; obviamente, ello no implica que tenga que ser extensivo a todas ellas. Así por ejemplo, aunque sea común que una empresa familiar encuentre problemas

para obtener financiación externa o para encontrar personal cualificado, no quiere decir que no se presenten multitud de excepciones a esta generalidad.

Recursos	Empresa Familiar	+	-
Físicos	No intensiva en capital, sino en mano de obra Tamaño medio menor		√ √
Financieros	Problemas para obtener financiación externa, sobre todo propia (acciones) Excesiva autofinanciación Restricciones financieras		√ √ √
Humanos	Personal motivado, comprometido y leal Posibles déficits de personal cualificado en algunas áreas, sobre todo de dirección	√	√
Relacionales	Cultura. Compromiso a l/p Reputación de seriedad Clientela leal Conocimiento del mercado local	√ √ √ √	
Tecnológicos	Tecnologías avanzadas		√

Capacidades estáticas	Empresa Familiar	+	-
Directivas	Estructuras poco claras, poco elaboradas Sistemas informales de toma de decisiones Centralización de la toma de decisiones Comunicaciones fluidas Fuerte liderazgo	√ √ √ √ √	√ √ √ √
Capacidades dinámicas			
Innovación	Escasa, dada su aversión al riesgo Resistencia al cambio		√ √
Flexibilidad	Elevada velocidad de respuesta Atención a las necesidades de los clientes	√ √	

Tabla 4. Propiedad familiar y dotación de recursos y capacidades
Fuente: Elaboración propia



Recursos y
capacidades para la
internacionalización
de la empresa

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Pese a tal dificultad, la creciente globalización de los mercados probablemente la haga cada vez más necesaria, incluso para las empresas familiares que habitualmente se han centrado en sus mercados domésticos. Por ello, parece recomendable que se destinen esfuerzos crecientes al estudio de las formas de expansión internacional de las empresas familiares y a cómo mejorarlas.

En principio, las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas. Pues bien, muchas de esas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales.

La carencia de recursos tan relevantes como los financieros o las capacidades directivas se encuentra, pues, entre las causas que constriñen la expansión de las empresas familiares, junto a problemas psico-sociológicos, culturales y políticos. En efecto, la base de la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos que permitan a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales. Pues bien, si la empresa familiar está en una mala posición para obtener esos recursos, sobre todo cuando su tamaño es reducido, su falta de vocación internacional se entiende mejor.

En efecto, para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará; en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior.

En suma, la expansión internacional se basa inicialmente en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el doméstico. Por el contrario, la ausencia de recursos estratégicos y la incertidumbre y complejidad del proceso suelen estar en contra de ella.

Cuando una empresa es competitiva en el mercado doméstico, previsiblemente se expandirá primero en él; y sólo cuando sus oportunidades de crecimiento disminuyan buscará nuevas oportunidades en los mercados extranjeros. Obviamente, es previsible que la empresa que desea entrar en los mercados internacionales encuentre barreras para acceder a ellos; la cuestión es si tales barreras pueden ser más altas aún para las empresas familiares.

La empresa familiar ante la expansión internacional

Si nos detenemos en el resumen de recursos y capacidades contenido en la tabla 4 podemos observar aquellos en los que las empresas familiares se consideran mejor o peor dotadas respecto a las no familiares, en términos generales. Llegados a este punto, hacemos una reflexión acerca de la influencia positiva o negativa que puede tener esa dotación de cara a la internacionalización de la empresa familiar.

En términos medios las empresas familiares son de menor tamaño que las no familiares. El tamaño reducido en muchos sectores es una fuente de dificultades para afrontar la globalización de los mercados. Tradicionalmente, las empresas familiares no tienen entre sus prioridades el crecimiento de sus negocios; y, en general, crecen despacio (Harris et al., 1994) tanto en los mercados nacionales como internacionales. Hay varias razones que explican este comportamiento y que afectan al proceso internacionalizador. De forma agregada, podemos agruparlas en dos grandes apartados, según se refieran a la conducta habitualmente conservadora de las empresas familiares:

- La actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y aversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia propietaria está comprometida en la empresa. Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos. La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva.
- La carencia de recursos y capacidades de estas empresas, que seguimos analizando según nuestro esquema: La falta de recursos financieros es otro factor que dificulta la estrategia de internacionalización. Por un lado, la financiación de determinadas inversiones resulta a veces una decisión contrapuesta a los objetivos y las demandas de la familia; máxime cuando la decisión se considera arriesgada. Como se comentaba anteriormente, por la concentración de riqueza de la familia en el negocio, suelen ser inversores más aversos al riesgo y más cautos a la hora de tomar ciertas decisiones. La internacionalización lleva asociado un importante grado de incertidumbre para una empresa que se centra en un mercado local, donde se integra en la cultura y tradiciones, lo que añade un nuevo freno a tal proceso.

Por otro lado, incluso aunque sea una decisión acorde con los objetivos familiares, puede encontrar dificultades si no dispone de financiación interna para abordar el proceso; situación en la cual ha de encontrar financiación externa. La concentración de la propiedad en manos de directivos, en este caso familiares, puede tener influencia en las decisiones financieras de la empresa. Una concentración elevada en el capital de la empresa puede conducir a las empresas familiares a recurrir a la deuda en lugar de la emisión de acciones, con el fin de mantener el control sobre la compañía. Con ello, cabe esperar que la empresa que necesita financiación para abordar un crecimiento internacional preferirá financiarla, en primera instancia, internamente, después mediante deuda

y en último recurso, mediante la ampliación de capital. Dado que la decisión de internacionalizarse es una decisión arriesgada y dado que pueden existir asimetrías de información entre acreedores y la propia empresa, la financiación externa ajena puede verse limitada. Por consiguiente la empresa familiar encontrará situaciones en las que tenga importantes restricciones financieras para abordar el proceso.

En cuanto a la dotación de recursos humanos de que dispone la empresa familiar, por lo general suele hablarse de personal motivado, comprometido y leal a la empresa, lo que sin duda representa una fortaleza. Si bien, la carencia de personal cualificado en áreas de gestión y capacitado para dirigir el negocio en el extranjero representa también una dificultad añadida. En efecto, las restricciones en la cartera de recursos humanos, las dificultades para seleccionar y contratar profesionales externos, tiene como resultado una menor preparación para emprender estrategias de expansión en mercados extranjeros; ya que hay actividades que precisan conocimientos y habilidades con las que no cuentan los miembros de la familia.

Hay una serie de recursos que clasificamos dentro de los recursos intangibles de carácter reputacional, como la cultura, el compromiso a largo plazo, la imagen de seriedad y el conocimiento del mercado local, que pueden implicar fortalezas y situar a la empresa en posiciones de ventaja competitiva dentro del mercado en el que se encuentra. Sin embargo, es posible que estos intangibles específicos de la empresa familiar sean más útiles para construir ventajas competitivas en el mercado nacional que en los mercados internacionales, lo que supondrá un freno sustancial a la expansión de tales empresas. Proximidad, integración en la cultura local o fidelidad para con los clientes de la empresa son factores que pueden constituir un freno para la expansión internacional, donde no tienen aplicación por carecer en muchas ocasiones de una “marca o reputación” internacional.

Por último, la falta de información sobre los mercados internacionales aumentará la incertidumbre provocada por este tipo de actividades –ya de por sí alta–, y con ello el riesgo percibido de la expansión internacional; lo que supone un nuevo desincentivo para salir al exterior.

En lo relativo a las capacidades estáticas, entre las que señalamos las capacidades directivas, la empresa familiar encuentra puntos fuertes en las comunicaciones fluidas, en los sistemas informales de toma de decisiones y en el liderazgo que suele ir asociado a la figura del fundador. Si bien, esas fortalezas pueden tornarse también en contra cuando la empresa se plantea una decisión como la internacionalización.

Es sabido que la aversión al riesgo y la concentración de riqueza que la provoca también ayudan a explicar la centralización de la toma de decisiones en estas empresas. Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados últimos por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa. Por ello preferirán no delegar en manos de directivos asalariados, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente.

Cualquier proceso de crecimiento origina necesidades materiales y humanas y puede suponer la descentralización de las decisiones y la puesta en marcha de cambios organizativos. Las dificultades para controlar el negocio serán

previsiblemente mayores cuando se trate de un crecimiento en mercados internacionales, donde se precisa una estructura capaz de atender un mercado extranjero, en principio más lejano geográficamente y culturalmente. Las empresas familiares suelen mostrarse reticentes ante los cambios que suponen una pérdida de control de los negocios, que contrasta frontalmente con las preferencias de las familias de mantenerlo.

Sin embargo, en la empresa familiar las líneas de autoridad son difusas y no suele haber controles formales. De hecho, tampoco abundan las normas y procedimientos y los puestos de trabajo no están muy especializados. Se trata, pues, de estructuras muy flexibles, pero no demasiado adecuadas para gestionar procesos de expansión. La internacionalización, por el contrario, requiere estructuras más complejas y controles formales; así como que se descentralice la toma de decisiones, lo que los propietarios pueden interpretar como una pérdida de control efectivo sobre su negocio.

En resumen, el hecho de que las estructuras sean poco claras y que el liderazgo venga acompañado normalmente de una fuerte centralización de la toma de decisiones pueden suponer dificultades a la hora de emprender la expansión internacional.

Para concluir con las capacidades dinámicas, la aversión al riesgo y la resistencia al cambio contribuyen negativamente a la capacidad de innovar; sin duda esto tendría un efecto negativo en el proceso de internacionalización. No todo pesa en sentido negativo, ya que suelen ser empresas que destacan por la buena atención a los clientes y que responden a los cambios con rapidez, gracias a sus estructuras flexibles y a su comunicación fluida. Aunque, de nuevo, puede que sean estos factores que no propicien una expansión internacional en mejores condiciones.

En efecto, como venimos de ver, en las empresas familiares no abundan algunos de los recursos más importantes para apoyar un proceso internacionalizador, como son los recursos financieros, el personal directivo cualificado y activos intangibles como tecnologías y marcas reputadas. La tabla 5 incorpora una última columna que indica el efecto resultante de estar en mejor o peor disposición de los recursos y las capacidades, en la internacionalización de la empresa familiar. En esta columna (Internacionalización) se indica si el efecto esperado es en la estrategia de internacionalización es positivo (+), negativo (-) o impredecible (¿).

Esta desventaja relativa de la empresa familiar en los mercados internacionales ha sido confirmada por una serie de trabajos empíricos (Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García-Pont, 1996), que han encontrado el menor grado de internacionalización de este tipo de empresas.

Recursos	Empresa Familiar	+	-	Intern.
Físicos	No intensiva en capital, sino en mano de obra Tamaño medio menor		√ √	- -
Financieros	Problemas para obtener financiación externa. Excesivo peso de la autofinanciación Restricciones financieras		√ √ √	- - -
Humanos	Personal motivado, comprometido y leal Posibles déficits de personal cualificado en algunas áreas, sobre todo de dirección	√	√	+ -
Relacionales	Cultura. Compromiso a largo plazo Reputación de seriedad Clientela leal Conocimiento del mercado local	√ √ √ √		+ + ¿ -
Tecnológicos	Tecnologías avanzadas		√	-

Capacidades estáticas	Empresa Familiar	+	-	Intern.
Directivas	Estructuras poco claras, poco elaboradas Sistemas informales Centralización de la toma de decisiones Comunicaciones fluidas Fuerte liderazgo	√ √ √ √	√ √ √ √	- - - + ¿
Capacidades dinámicas				
Innovación	Escasa, dada su aversión al riesgo Resistencia al cambio Capacidad de emprender		√ √ √	- - +
Flexibilidad	Elevada velocidad de respuesta Atención a las necesidades de los clientes	√ √		+ ¿

Tabla 5. Propiedad familiar y dotación de recursos e internacionalización

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, la dotación de recursos y capacidades, que puede facilitar o dificultar la expansión internacional, es susceptible de mejorarse y ampliarse. Los cambios generacionales suponen en muchas ocasiones una dura etapa para las empresas familiares y, en muchas otras, una revitalización de las mismas. Por eso, merece la pena reflexionar sobre la incorporación de nuevas generaciones de la familia y su repercusión en términos de la estrategia de internacionalización.


Incorporación de nuevas generaciones de la familia

Las actitudes y el comportamiento de las empresas familiares pueden variar a lo largo de las generaciones, ya que cada una de éstas tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos. Paradójicamente, aunque la generación fundadora tiene un marcado carácter empresarial, previsiblemente su mayor preocupación sea consolidar su posición en el mercado inicial, el doméstico. A ello se añade el hecho de que los fundadores suelen tener un fuerte sentido de su poder y autoridad.

Los hijos, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, y de encontrar un “lugar” en la estructura, lo que les hará mucho más propensos a los cambios. Por ello frecuentemente, el traspaso generacional, pese a los riesgos que entraña, ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía.

Por otra parte, las características del propietario de la empresa intervienen en la decisión de internacionalizarse y pueden constituir una fuente de rigidez o de oportunidad. La formación que posea, la experiencia internacional y los idiomas que domine, así como el tiempo pasado en el extranjero facilitan la expansión internacional.

Pues bien, es previsible que la segunda generación esté mejor preparada, lo que animará el proceso de expansión. La resistencia a la internacionalización provocada por la carencia de experiencia y cultura internacionales dentro de la familia pueden ser más fuertes en empresas familiares en primera generación que cuando el control pasa a los hijos o nietos del fundador. El apego a los orígenes y a la cultura local por parte de los miembros de más edad puede provocar rigidez; mientras que los nuevos miembros de la familia serán más flexibles y tendrán más probabilidades de transformar la cultura local en cultura internacional. Por todo ello, parece probable que la internacionalización de la familia se ve favorecida cuando el control pasa a la segunda o subsiguientes generaciones, como ya han mostrado algunos trabajos (Fernández y Nieto, 2005).

A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. Inside the lower loop of the 'E', there is text in a light purple color.

Modos de entrada I.
Exportaciones e I.D.E.

Analizado ya el papel de los recursos y capacidades de la empresa familiar en el proceso de internacionalización, pasamos a continuación a estudiar las distintas vías de entrada de las empresas familiares en los mercados exteriores. En lo que respecta a las distintas formas de afrontar el proceso de entrada, sucintamente podemos hablar de la exportación, las inversiones directas en el exterior, pudiendo estar éstas vinculadas a la existencia de alianzas estratégicas internacionales. Ver tabla 6.

En la primera dimensión de la tabla 6, estarían comprendidas aquel grupo de empresas que realizan su actividad internacional mediante la exportación y además de manera individual; sin embargo en la segunda, estarían aquellas otras empresas que deciden acometer su estrategia internacional de exportación a través de distintos acuerdos de cooperación con otras empresas, pudiendo encontrarnos de este modo con la exportación indirecta mediante el uso de compañías especializadas que realicen de manera conjunta todas las operaciones de exportación de distintas empresas o con las denominadas operaciones de piggy-back en las que una empresa pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otras. Además los consorcios de exportación que suelen establecerse entre empresas de un mismo sector o que elaboran productos complementarios u homogéneos y permiten obtener una serie de ventajas relacionadas con el reparto de los gastos asociados a cualquier iniciativa comercial, la disminución del riesgo, el aumento del éxito de la 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 y mayor posibilidad de optar a ayudas públicas.

	Sin alianzas estratégicas	Con alianzas estratégicas
Exportación	q1 Exportación indirecta q2 (ventas empresa extranjera) q3 Exportación directa 1	q4 Exportación indirecta q5 (compañías especializadas) q6 Exportación indirecta (piggy-back) q7 Consorcio de exportación 2
Investigación	q1 Adquisición q2 Nueva filial 3	q8 NEmpresa conjuntas, mixtas o joint venture 4

Tabla 6. Alternativas del modo de entrada
Fuente: Fuentes (2005)

En la tercera dimensión, nos referimos a los distintos modos de inversión directa en el extranjero pero acometida de manera individual por la empresa. En la cuarta dimensión, estarían recogidas aquellas formas de entrada en mercados exteriores que suponen inversión directa pero realizada conjuntamente por distintas empresas.

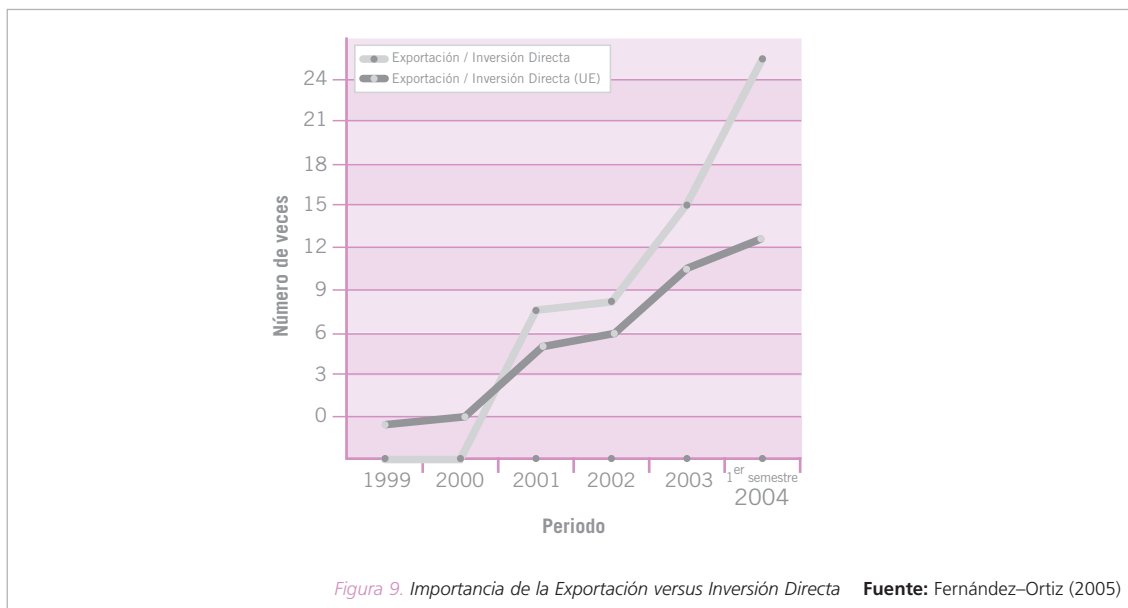
Dentro de esta modalidad de internacionalización estarían las empresas conjuntas, mixtas o joint venture, que a diferencia de la anterior dimensión permite compartir riesgos e inversión de capital con otras empresas.

Alternativas de entrada: Exportación

Como podemos observar entre las diferentes formas de entrar en el mercado exterior vistas en cuadro anterior, subyacen importantes diferencias en términos de compromiso de recursos, riesgos asumidos, control del proceso y estructura organizativa requerida. La elección de una u otra dependerá de dos grandes conjuntos de factores, externos e internos. Los primeros recogen los aspectos macroeconómicos tales como fiscalidad internacional, estabilidad política, políticas arancelarias, imperfecciones del mercado de capitales, entre otros; o sectoriales, tales como el grado de especialización nacional de la industria, similitud de pautas de Demanda, etc. Dentro de los factores internos, y analizados en la óptica de este trabajo desde la teoría de recursos y capacidades, debemos destacar aspectos tales como la expansión en el mercado nacional, la experiencia de la empresa, capacidades comerciales o percepciones directivas, entre otras.

En este apartado analizaremos los aspectos vinculados con la primera fase, la exportación desarrollada por las empresas familiares. Las razones por las que destacamos este mecanismo de expansión internacional son de tres tipos:

- En primer lugar, la exportación constituye la forma de entrada en los mercados exteriores más utilizada. La gran mayoría de las empresas comienzan su andadura internacional mediante la exportación, y tan solo después de haber alcanzado determinado nivel de penetración y ventas se plantean el uso de otros mecanismos.
- La relación económica que tiene la exportación frente a otras vías de internacionalización tales como la inversión directa en el extranjero (IDE) es muy superior. Sirva destacar la evolución que durante los últimos años ha tenido la ratio diferencial entre exportación e I.D.E.



Como se puede observar, en el ámbito español la exportación representa 12 veces el valor económico generado en miles de euros que el generado por la Inversión Directa. Esta evolución, además es creciente, de manera que el peso económico de la exportación versus inversión directa queda patente.

- El tipo de organización que nos ocupa, la empresa familiar. Las características ilustrativas de la empresa familiar; centralización en la toma de decisiones, deseo de mantenimiento y control de las decisiones, actitud frente al riesgo, etc., nos hacen observar que como consecuencia de esa falta de recursos financieros, limitadas posibilidades de crecimiento y estructuras organizativas poco adecuadas a los procesos de internacionalización complejos, la exportación es la vía de entrada a los mercados exteriores más adaptada.

Perspectivas de la exportación de la empresa familiar

Centrándonos ya en el tema objeto de estudio, la exportación, hemos de decir que cuando hablamos de ésta, nos referimos a las ventas que una empresa efectúa al mercado exterior desde su mercado nacional o doméstico. La exportación constituye por una parte, una manifestación de la internacionalización y del grado de competitividad internacional de la empresa, y por otra, uno de los instrumentos más importantes en el proceso de internacionalización de numerosas pymes. La exportación contribuye al desarrollo, generación de renta y de bienestar de la empresa nacional.

El hecho de promover la exportación como una de las prioridades estratégicas de la empresa depende, entre otros aspectos, de cuáles sean los objetivos organizativos que se pretenden obtener con la actividad exportadora. Objetivos tales como el crecimiento, la estabilidad, el beneficio empresarial o la diversificación empresarial han sido relacionados positivamente con el comportamiento exportador de la empresa.

- El crecimiento empresarial reflejado en un incremento de las ventas, una mayor cuota de mercado o en un incremento del volumen de producción, ha quedado empíricamente demostrado como factor decisivo en el proceso de exportación.
- La búsqueda del beneficio empresarial ha sido otro aspecto que tradicionalmente ha estado detrás de una iniciativa exportadora.
- En lo referente a los objetivos empresariales de las empresas familiares buscados con la exportación, además de los reseñados, cabe destacar en la literatura la posibilidad de vincular la estrategia exportadora con el hecho de ofrecer empleo estable a los miembros más jóvenes de la familia (Zahra, 2005). Otro aspecto relacionado con este hecho es que en las empresas familiares que estén en disposición de incorporar a los miembros de generaciones venideras, éstos deben demostrar su valía y su "hueco legítimo" en la empresa, por lo que estarán más receptivos a estrategias más arriesgadas.

Papel de la exportación dentro de la planificación estratégica de la Empresa Familiar

Numerosos autores consideran la exportación como una vía más de crecimiento empresarial, y como tal, debe ser integrada en el proceso de planificación estratégica empresarial. El análisis de la empresa familiar requiere ciertas consideraciones previas sobre el proceso de planificación estratégica. Así, al detentar la familia la propiedad y la dirección, los intereses y los valores de la familia propietaria/dirigente acabarán por influenciar las decisiones tomadas en la empresa. De hecho, el propósito estratégico de la empresa familiar va a venir marcado en gran medida por la visión, metas y objetivos de la familia, si bien la influencia de la misma dependerá del poder ejercido y del grado de compromiso de los miembros de la familia. En síntesis, podemos destacar las siguientes influencias de la familia en el proceso estratégico:

- Orientación más a largo plazo del negocio con un objetivo preferente de supervivencia de la empresa para su continuidad en manos de futuras generaciones.
- Intereses y metas de la familia incorporados en el conjunto de metas y objetivos de la empresa.
- Las relaciones de la familia influyen en las estrategias consideradas.
- La sucesión dentro de la familia puede ser uno de los pilares básicos de la estrategia con relación a la continuidad de la empresa.
- Los criterios de decisión se verán afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa y en la elección de las alternativas.
- Los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades.
- Las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden hacer más o menos constructivo el control de las acciones.

Siguiendo a Guisado (2002), desde la perspectiva estratégica, las exportaciones debieran ajustarse a las siguientes pautas: (1) establecer relaciones con intermediarios experimentados y leales, (2) centrarse en uno o muy pocos mercados; (3) en las etapas iniciales introducirse en cada mercado a pequeña escala; (4) crear estructuras organizativas "ad hoc", preferentemente con personal local; (5) encardinar las exportaciones en un proyecto estratégico de internacionalización, no tratando a priori las exportaciones como un fin en si mismo.

Combinando las peculiaridades familiares con las pautas estratégicas de la exportación podemos decir que la fidelidad de los socios-intermediarios ayudará a identificar las oportunidades de mercado. La empresa familiar suele ser percibida en el mercado como sólida y fiable, de ahí que numerosos clientes y colaboradores prefieran hacer negocio con empresas de larga trayectoria en el mercado, y suelen apreciar las relaciones con una dirección y personal que no cambian constantemente de funciones.

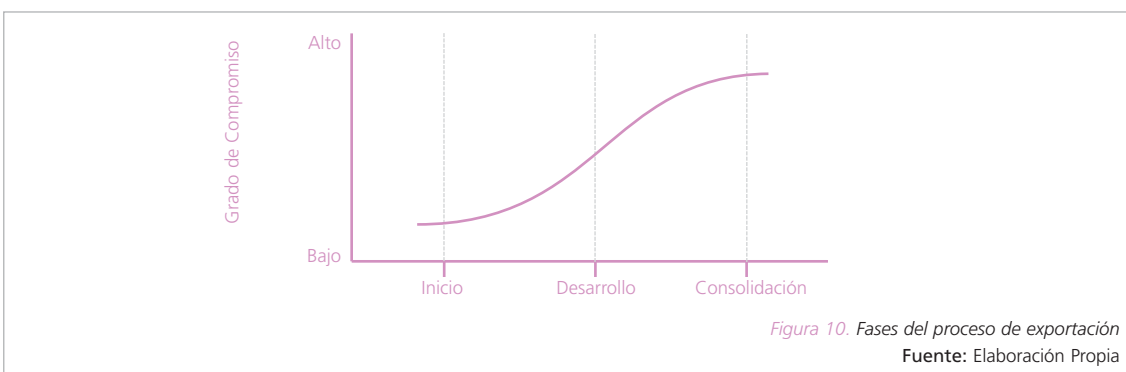
Todo lo anterior nos llevará a entender mejor que la exportación no constituye un fin en sí mismo sino una de las primeras etapas del proceso de internacionalización.

Etapas en el proceso exportador

El avance de la empresa en el terreno internacional no está exento de problemas, riesgos e inconvenientes. Por ello este avance no puede ser brusco y rupturista, sino que ha de ser gradual y cauteloso. En su iniciativa dinámica internacionalizadora, las empresas buscarán familiarizarse poco a poco con el entorno, tomando decisiones de naturaleza incremental, reduciendo así los costes de información, ajustando la estructura empresarial con las modificaciones producidas en el entorno.

La combinación de los factores sectoriales y los factores internos dará lugar a un abanico de posibilidades estratégicas para afrontar el proceso de apertura comercial internacional de la empresa. Con ello queremos especificar que, al igual que en el proceso genérico de internacionalización, todas las empresas no están obligadas necesariamente a acometer la totalidad de las fases planteadas, pasando directamente a la fase de consolidación de los mercados, o no pasando de la fase de exportación pasiva.

Las etapas más usuales que suele seguir una organización en su proceso de exportación queda representada en la siguiente figura.



Tras un inicio lento y gradual del proceso mediante exportaciones pasivas no buscadas de un modo explícito, y ocasionales, se suele producir una cierta aceleración del proceso que conduce a una posición comercial más activa. Los resultados positivos de las actividades en el exterior irán consolidando una cartera de clientes. El paulatino avance de las distintas fases del proceso de exportación, a su vez, incrementará el grado de compromiso de los recursos empresariales con la exportación. Consideraremos brevemente las principales características de cada una de las tres fases consideradas:

- **Fase de Inicio de la exportación.** Las actividades que caracterizan esta etapa son la exportación pasiva y la ocasionalidad de dichos pedidos. La exportación pasiva significa que la conducta de la empresa respecto a

los mercados internacionales es aséptica, no explorando activamente la factibilidad de exportar. A su vez, los pedidos son esporádicos, procedentes de ferias o contactos indirectos. La empresa exporta sobre una estructura no permanente impulsada por un importador o comprador extranjero, que es el que toma todas las decisiones respecto al producto, control de la calidad, aspectos logísticos, etc.

- **Fase de Desarrollo de la exportación.** En ellas, la organización ha decidido iniciar la fase de expansión internacional, explorando deliberadamente la factibilidad de exportar sin depender de pedidos ocasionales del exterior. Para que esta fase se consolide ha de haberse dado un convencimiento por parte de la empresa de que sus productos tienen una calidad y un reconocimiento por parte del mercado exterior (fruto de la fase anterior). Las actividades que caracterizan esta etapa son la selección de los mercados objeto de exportación estrategia al respecto (concentración versus diversificación), situación del mercado nacional, y grado de control sobre el proceso. En lo que respecta a la selección de los mercados objeto de exportación, se produce un primer acercamiento formal a identificar cuales son los países destino.
- **Fase de Consolidación.** En esta etapa, la empresa cuenta ya con una cartera de clientes consolidada en el mercado exterior, transformando de esta manera los clientes ocasionales en clientes estables y regulares. El grado de compromiso de la empresa (recursos y capacidades orientadas al mercado exterior) es cada vez mayor, reflejando ya unos porcentajes de ventas en el exterior significativos. Se produce una regularización de la capacidad productiva destinada a los mercados exteriores, siendo ésta incrementada en función de los resultados previos obtenidos de las ventas en el exterior y de las sensaciones y percepciones sobre el equipo directivo de las ventajas de la exportación. Respecto a las variables comerciales, aparte de que se tiene más experiencia que en las anteriores etapas, la empresa controla en gran medida las fases de diseño, calidad y producción, incrementando su capacidad de fijación de precios, promoción, publicidad y elección del distribuidor. La estructura organizativa de la empresa puede flexibilizarse con el fin de satisfacer las necesidades específicas de los clientes extranjeros, surgiendo departamentos de exportación, fijando responsables o incluso procediendo a aperturas de oficinas comerciales de apoyo a las ventas en aquellos mercados que por su peso económico e importancia estratégica así lo requieran.

Una vez analizadas las principales fases por las que transitan la mayoría de las empresas en lo que respecta a su proceso exportador, veremos en el siguiente apartado las diferentes formas de entrada en función del grado de delegación que la empresa ceda a los intermediarios, tanto nacionales como del mercado exterior.

Formas de entrada mediante la exportación

Numerosos autores han recalcado en sus trabajos que la exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo conlleva, además de favorecer la consecución de economías de escala, localización, y otras derivadas del efecto experiencia. Por el contrario, el control que ofrece sobre las operaciones exteriores es bajo, lo que supone un menor beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada. Desde la perspectiva del grado de delegación de la empresa en relación con los intermediarios que median en las operaciones de

exportación, existen tres tipos básicos de entrada, que de menor a mayor riesgo, compromiso de recursos y control son: la exportación indirecta, la exportación directa y la exportación concertada.

- **La exportación indirecta.** En la exportación indirecta, un intermediario asume las tareas de encontrar los compradores en el extranjero, enviar los productos y efectuar el cobro de los mismos. Supone una mera venta local a un tercero. Este tipo de exportación responde, en general a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que ésta no difiere en nada del resto de operación de venta que la empresa efectúa en el mercado local. Esta técnica es utilizada generalmente por empresas de pequeña escala, que no cuentan con infraestructuras ni conocimientos adecuados que les permitan buscar compradores, así como negociar todo el proceso que una exportación directa implica.

Las principales ventajas de la exportación indirecta son la prácticamente nula inversión que requieren, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa, además de la posibilidad de ir adquiriendo experiencia e ir mejorando sus productos para poder entrar en un futuro directamente en los mercados exteriores. Sin embargo, esta modalidad no está exenta de inconvenientes, como son la dependencia total de los intermediarios, el escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos, y el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.

- **La exportación directa.** La diferencia básica entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes mismos desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa. La empresa es la encargada de seleccionar el mercado destino, buscar potenciales clientes, contactar directamente con el importador, etc. Es posible que al inicio, la empresa trate las ventas nacionales e internacionales de la misma manera, y con el mismo personal. Pero cuando las ventas comienzan a representar un cierto nivel de complejidad –por el tipo de producto que se trata, por la cantidad de unidades vendidas o por la facturación– es necesario diferenciar la administración de las ventas al extranjero de aquellas realizadas al interior del propio país.

Las ventajas que comporta la exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Las tres formas principales para exportar directamente son:

- La venta directa: esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos.
- La utilización de agente o distribuidor: es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por

compañías de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales.

- El establecimiento de una subsidiaria comercial: esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas, viniendo generalmente precedida de la venta realizada mediante agente o distribuidor comercial.
- **La exportación concertada.** Esta modalidad de entrada en los mercados exteriores se encuentra a mitad de camino entre la exportación indirecta y la directa, en la medida en que la empresa exportadora ni cede la gestión de las exportaciones, ni tampoco llega a controlar en su totalidad el desarrollo de la política comercial exterior. Este tipo de exportación presenta a su vez diversas modalidades:
 - **Piggy-back:** Consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares, sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios.
 - **Consortio de exportación:** Se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio. Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.
 - **Joint-venture internacional:** Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas. Una razón para que una empresa opte por una joint-venture es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera.
 - **Agrupación Europea de Interés Económico:** Se trata de organizaciones creadas por dos o más empresas, procedentes de diferentes países comunitarios, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad. Las empresas componentes de la AEIE, a diferencia de las que participan en joint-ventures, no tienen que ser obligatoriamente personas jurídicas, pudiendo ser también personas físicas.
 - **Franquicia internacional:** Consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución. La ventaja de este tipo de modo de entrada es que une las experiencias de dos empresas.
 - **Alianza estratégica:** A través de este tipo de cooperación, las empresas intentan ser más competitivas debido a las economías de escala resultantes. Uno de los principales motivos para la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos mediante la alianza con una empresa local.

Estrategias de expansión exportadora en los mercados internacionales

Existen dos estrategias definidas que tienen en cuenta la cantidad de los mercados en los que penetra. La primera de ellas es la estrategia de diversificación de mercados, a través de la cual la empresa accede a numerosos mercados, y la estrategia de concentración, en la cual la organización centraliza sus esfuerzos y recursos en pocos mercados.

Concentración de mercados

También conocida como estrategia de expansión intensiva. Sus principales características son:

- Existe una asignación intensiva de esfuerzos de la empresa en pocos mercados y una utilización más eficiente de sus recursos para evitar la dispersión de los mismos.
- Se realiza una selección de los pocos mercados que la empresa considera “claves” para el desarrollo de sus operaciones internacionales. En general, la empresa se vuelca hacia los mercados más dinámicos y estables a nivel internacional. Los niveles de venta en dichos mercados desarrollan una tendencia creciente de la participación de la empresa en los mercados elegidos.
- Al tener concentrado el riesgo de sus operaciones internacionales en pocos mercados, crea una situación de mayor dependencia de la empresa a ese reducido número de mercados. Existe una situación de mayor fragilidad de la empresa que queda expuesta a los distintos sucesos que acontecen en los mercados elegidos.
- Es recomendable que sea utilizada cuando los costes de acceso, de administración, de ventas y distribución en nuevos mercados sean muy elevados. Concentrarse en pocos mercados le permite a la empresa generar economías de escala en las actividades de distribución y de ventas.
- Se ha demostrado muy eficiente en bienes que precisan una adaptación de las variables del producto y de la comunicación para cada mercado, por lo que no se presenta aconsejable diversificar la expansión en numerosos países ya que los costes de adaptación en cada uno de ellos, serían muy elevados. Es eficaz en la comercialización de bienes que tienen un proceso de compra repetitivo y que permite la fidelización del consumidor.

Diversificación de mercados

También denominada estrategia de expansión extensiva. Sus principales características son:

- Se logra una penetración en cada mercado menos profunda que en la etapa de concentración.
- Es una estrategia que otorga mayor flexibilidad a la empresa por su menor asignación de recursos a cada mercado, reduciéndose la situación de vulnerabilidad ante sucesos que ocurren en los mismos.
- No existen altos costes de adaptación del producto a cada mercado nuevo por cuestiones culturales, económicas, legales, etc.

- Es muy útil para productos en los que la celeridad en la entrega es una ventaja competitiva para el acceso a los mercados-países. También en aquellos casos en que se logran grandes economías de escala en el proceso productivo, al ampliar la cantidad de mercados penetrados, ofreciéndose precios muy competitivos a escala internacional.
- En general, puede ser desplegada en etapas exploratorias de internacionalización, así como en etapas más avanzadas en las cuales la empresa logra un mayor afianzamiento en mercados internacionales.

Relación entre Inversión Directa en el Extranjero y Empresa Familiar

Las Inversiones Directas en el Exterior (IDE) implican la creación de una filial o subsidiaria de la empresa en un determinado país, esto es, supone la implantación efectiva de la empresa en el mercado de destino a través del desplazamiento de instalaciones productivas o comerciales. El desarrollo de este modo de entrada supone un salto cualitativo en el proceso de internacionalización de la empresa, dejando de ser una empresa más o menos internacional a convertirse en una compañía multinacional. La realización de inversiones directas en el exterior constituye, por tanto, la forma más avanzada de entrada en los mercados internacionales, por diversas razones:

- En primer lugar, implica la necesidad de comprometer una mayor cantidad de recursos (físicos, financieros, tecnológicos, humanos, etc.).
- En segundo lugar, el grado de irreversibilidad de las inversiones es mucho mayor que en el caso de otros modelos de entrada, basados en exportaciones.
- En tercer lugar, y desde el punto de vista del mercado, la instalación de la empresa en el país de destino supone una apuesta a largo plazo por dicho mercado.
- Finalmente, la organización y control de las actividades internacionales desarrolladas a través de inversiones directas se hace más compleja, como consecuencia del traslado de recursos y capacidades de la empresa a terceros países.

No obstante, este modo de entrada ofrece importantes ventajas relacionadas, entre otras, con:

- La reducción de costes de transportes derivados de las exportaciones;
- La reducción de costes de producción, caso de poder aprovechar diferenciales de costes de diferentes recursos productivos (coste de mano de obra, de energía, de materias primas, ...)
- Una mejor adaptación a los gustos y necesidades del mercado local; y
- La superación de determinadas barreras a la exportación de los mercados locales.

En definitiva, puede afirmarse que la realización de I.D.E implica una apuesta estratégica por la internacionali-

zación de la empresa, que suele venir acompañada de mayores tasas de incertidumbre y de riesgo percibido. Por esta razón, numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que la selección de los países en los que realizar este tipo de inversiones depende de dos tipos de factores:


- Factores absolutos: características propias del país, de su mercado, etc., relacionados directamente con el sector de actividad de la empresa (tamaño del mercado, crecimiento potencial del mercado, costes de los factores, barreras de entrada, etc).
- Factores relativos, relacionados con la distancia geográfica y la distancia psicológica del país de destino respecto al de origen. La distancia psicológica integra todo un conjunto de percepciones en relación al grado de similitud cultural entre los países de origen y destino (idioma, hábitos de mercado, sistemas educativos, marco institucional, nivel de desarrollo, ...).

Diversos trabajos han puesto de manifiesto que las empresas, con el fin de reducir la incertidumbre de este tipo de inversiones, comienzan transfiriendo al exterior las tareas más simples, aquellas que mejor dominan y controlan (por ejemplo, vendiendo sus productos “estrella”, sobre los que dispone de un mayor conocimiento). Asimismo, en la medida en que la distancia geográfica y psicológica del país es mayor, tienden a buscar algún tipo de acuerdo de cooperación o alianza con socios locales. Posteriormente, en la medida en que la empresa adquiere conocimientos genéricos (por la presencia acumulada en una mayor cantidad de mercados) como específicos del país, la empresa tratará de incrementar el control de sus actividades exteriores, mediante la internalización de una mayor proporción de actividades (Andersen, 1993).

En el caso de las empresas familiares, algunos de los rasgos descritos cobran una especial relevancia. En este sentido, pueden subrayarse los siguientes aspectos:

- La realización de IDEs supone una decisión estratégica a largo plazo, por lo que se hace necesario el consenso y, sobre todo, el compromiso de la familia propietaria a la hora de su inicio.
- Para ello, la financiación de este tipo de inversiones debe ser asumible por la propiedad. En este sentido, es importante que los riesgos financieros estén suficientemente controlados y estén claras las consecuencias de un hipotético fracaso en la entrada en ciertos países.
- La organización y el control de las filiales exteriores necesita de una gestión profesional, en la medida en que supone un elemento de complejidad superior para la empresa. Así, la gestión de las operaciones extranjeras debe estar altamente profesionalizada –para lo que es fundamental una adecuada gestión de los recursos humanos, especialmente del personal desplazado–. Al mismo tiempo, la empresa debe ser consciente de sus limitaciones y buscar fuera aquellos recursos y capacidades que no posee o que le es difícil generar a corto plazo (por ejemplo, conocimiento sobre determinados aspectos de los mercados locales).
- Asimismo, es esencial contar con el compromiso de la familia propietaria con el nuevo nivel del proceso de

internacionalización –ya sea trasladando a familiares de forma permanente o mediante visitas frecuentes a las filiales extranjeras de miembros de la familia propietaria– con el fin de demostrar el compromiso de la empresa en sus actividades exteriores.

A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. The interior of the letter is filled with the same purple color as the background, creating a negative space effect. The text 'Modos de entrada II. Alianzas estratégicas' is positioned within the lower right portion of the letter's interior.

Modos de entrada II.
Alianzas estratégicas

Atendiendo a los distintos modos de entrada de una empresa en un mercado extranjero, el uso o no de alianzas estratégicas se podría ver condicionado por el carácter familiar de la empresa, pues en el caso concreto de empresas familiares, dichas alianzas podrían presentar una serie de ventajas e inconvenientes derivadas de sus peculiares características.

Tal y como recogemos en el apartado 3, los investigadores no han sido ajenos al estudio del proceso de internacionalización empresarial. Sin embargo, hasta el momento, son escasos los trabajos que se centran en el estudio de los acuerdos de cooperación en la empresa familiar y más aún en el caso concreto de las alianzas estratégicas como un modo de entrada a mercados internacionales. Así, pese a existir trabajos que estudian tipos concretos de alianzas en la internacionalización de la empresa familiar, como es el caso de los joint ventures (Swinth y Vinton, 1993) y otros que estudian distintos aspectos de la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, destacando entre ellos, el uso de las alianzas estratégicas (Simon y Hitt, 2003; Gallo y García-Pont, 1996; Luostarinen y Hellman, 1993; Okoroafo, 1999; Fernández y Nieto, 2005; Zahra, 2005), son escasos los trabajos que profundizan en el análisis de las ventajas e inconvenientes de las mismas como modo de entrada en mercados extranjeros en el caso particular de estas empresas.

Acuerdos de cooperación en la estrategia de internacionalización empresarial

Durante las dos últimas décadas, principalmente, la cooperación se ha convertido en una forma nueva de competir en el mercado y alcanzar y mantener la ventaja competitiva de las empresas, aún así, su auge se espera que siga siendo mayor en los próximos años. Algunas de las características que distinguen la cooperación empresarial son:

- La forman dos o más empresas con personalidad jurídica independiente.
- Deben estar dispuesta a compartir determinados recursos y/o capacidades.
- Se debe instaurar un cierto grado de relación entre ellas, a medio o largo plazo, sin llegar a fusionarse, para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- Su finalidad debe ser alcanzar un objetivo común, tal como, incrementar sus ventajas competitivas.
- Constituye una forma organizativa intermedia entre la empresa y el mercado.
- No se instauran relaciones de subordinación o jerarquía.
- Se trata de acuerdos explícitos, es decir, intencionados y conscientes, que pueden realizarse verbalmente o por escrito.

Los trabajos realizados por numerosos autores revelan que la formación de alianzas provee de distintos tipos de recursos y capacidades a los socios, que aumentan la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización e incluso la presentan como la mejor forma de iniciarlo. Entre los recursos a los que hacen referencia, señalan el acceso a recursos de tipo financiero, el acceso a determinada información, capacidades de gestión, tecnología y mercados, o el acceso a determinados recursos complementarios. A continuación, enumeramos éstas y otras ventajas de la cooperación entre empresas:

- Constituyen una vía para adquirir determinados recursos y conocimientos de un mercado nuevo en el que la empresa decide introducirse.
- Permiten que el proceso de internacionalización se desarrolle a un ritmo más acelerado.
- Permiten reducir el riesgo de la empresa e incluso diversificarlo, por ejemplo en el caso de que la empresa entre en un nuevo mercado.
- Ayudan a crear barreras de entrada para proteger determinados mercados.
- Permiten obtener determinados tipos de contactos, como institucionales, en otros países; al mismo tiempo que dan acceso a mercados que podrían estar vedados por toda una serie de reglamentaciones y medidas proteccionistas.
- Dan acceso a un tipo de tecnología específica.
- Permiten sostener ventajas competitivas y crear valor para los clientes.
- Permiten aprender de la experiencia que supone la formación y desarrollo de una alianza.
- Permiten acceder a determinados mercados y canales de distribución.
- Mejoran las economías de escala y de alcance.
- Permiten adquirir las capacidades necesarias para desarrollar nuevos productos.
- Permiten reducir las inversiones de capital.

Las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar

Entre los trabajos que han analizado las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las empresas familiares destaca el realizado por Gallo et al. (2002). Estos autores consideran el modo en el que el carácter de estas empresas influye en las distintas fases del proceso de formación y desarrollo de las alianzas. Así, a pesar de que no encuentran diferencias en los objetivos estratégicos perseguidos con la alianza, teniendo en cuenta sólo el carácter familiar o no de la empresa, sí que apuntan determinadas diferencias que provienen de las características culturales de estas organizaciones, sus valores, sus procesos de dirección, el ciclo generacional en el que se encuentre inmersa la empresa y el nivel de uso de mecanismos de control, que van a condicionar el uso de la cooperación, e incluso el tipo de alianza que la empresa este dispuesta a constituir.

De este modo, estos autores hacen referencia a que cuando la familia que controla la empresa (posee autonomía, poder y dirección) teme perder el control con la formación de la alianza, o incluso en su desarrollo posterior, se podría ver afectada una de las variables más importantes del proceso de construcción de la alianza, tal y como es, la confianza.

También, estos autores reflexionan sobre el hecho de que los miembros de la familia tengan la responsabilidad de dirección y gobierno de su empresa, pues ello, podría influir en el desarrollo de la alianza. Así, por un lado la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones puede afectar positivamente a la formación de las alianzas, pero por otro lado, la rigidez y lentitud de cambios organizacionales, que quizás impliquen ausencia de un sistema profesionalizado, afectaría negativamente a la misma. Si ambas situaciones se diesen al mismo tiempo (falta de flexibilidad y rigidez organizativa) surgirían conflictos que afectarían negativamente al desarrollo de las alianzas.

Además, la presencia de determinados valores compartidos por los miembros de la familia (en cuanto a la asunción de riesgos o de períodos de tiempo fijados para la recuperación de inversiones) influye en la decisión de establecer alianzas, en el proceso de selección del socio y en el desarrollo de las mismas.

Otro estudio que se refiere al uso de alianzas estratégicas en empresas familiares realizado por Simon y Hitt (2003), señala como la mayoría de estas empresas, al igual que muchas de las pequeñas o jóvenes empresas, no suelen disponer de todos los recursos que son necesarios para competir eficazmente, y por ello, deben desarrollar sus capacidades o acceder a esos recursos necesarios, destacando las alianzas estratégicas como una de las alternativas para su obtención, por permitir el acceso al aprendizaje de nuevas capacidades.

De los resultados de otro trabajo realizado por Gallo y Cappuyns (1999) sobre una muestra de 1.800 empresas familiares, estos autores observan que aquéllas que han llevado a cabo alianzas con empresas extranjeras son mayores en tamaño, más antiguas y tienen un menor porcentaje de propiedad (en manos de la familia) que el resto de empresas familiares que tienen intención de hacerla o nunca se la han planteado. En esta misma línea, Ariño et al. (2000) consideran que una estructura de propiedad diversificada (no 100% familiar) desarrolla la capacidad de confianza en terceras partes, lo cual es un elemento clave para la formación de alianzas estratégicas.

Otro elemento clave que señalan Ariño et al. (2000) es el desarrollo de sistemas de control, tanto formales como informales, el cual depende a su vez, del nivel de desarrollo organizativo. En consecuencia tanto la estructura de propiedad como el nivel de desarrollo organizativo de la empresa familiar inciden en la formación de alianzas estratégicas y, en su caso, en la forma contractual adoptada.

Atendiendo a los distintos tipos de alianzas estratégicas, Swinth y Vinton (1993) analizan los joint ventures internacionales entre empresas familiares y no familiares y argumentan como la probabilidad de éxito de un joint venture internacional aumenta cuando los socios son empresas familiares porque comparten determinados objetivos y valores, que les vienen de la especificidad de su carácter. Así, estas empresas comparten una visión a largo plazo y sistemas de gestión basados en la confianza, compromiso y lealtad, al mismo tiempo que otorgan una mayor importancia a la posibilidad de realizar cambios culturales, animando a los miembros de la familia a viajar e intercambiar puestos de trabajo entre las empresas que forman el joint venture.

Además, estos autores sostienen que entre los objetivos para formar joint ventures internacionales existen determinadas diferencias entre empresas familiares y no familiares, pues mientras que las primeras podrían buscar beneficios a largo plazo para conseguir la continuidad del negocio y crear riqueza para los actuales miembros de la familia y los futuros, así como, nuevos puestos de trabajo, las segundas estarían más interesadas en el logro de objetivos a corto plazo para maximizar los dividendos de accionistas. En este sentido, Ariño (2000) destaca que cuando cada empresa persigue unos objetivos diferentes en el contexto de la alianza la posibilidad de conflicto aumenta, pues junto con los objetivos compartidos por ambas empresas que forman la alianza, cada una

puede tener sus propios objetivos que podrían no ser compartidos por los de la empresa socio. De este modo, en las alianzas pueden existir problemas potenciales por el conflicto de objetivos, falta de confianza y entendimiento de las partes, diferentes culturas y disputas por la división de control.

De todos los trabajos que hemos revisado anteriormente, vamos a sintetizar a continuación, aquellos aspectos que se deberían considerar en el establecimiento de alianzas estratégicas para la internacionalización de la empresa familiar.

Las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa familiar: aspectos a considerar

Las alianzas estratégicas permiten a las empresas familiares mejorar su posición competitiva, incrementando sus recursos y capacidades, sin necesidad de adquirirlos, y por tanto la estrategia de internacionalización se puede desarrollar de una forma más rápida, protegiendo la flexibilidad empresarial, tan necesaria en el actual entorno competitivo en el que actúan las empresas.

El conjunto de fortalezas y debilidades que caracterizan a este tipo de empresas, y que recogemos en la tabla 3, hacen que las primeras, presenten aspectos muy ventajosos y beneficios para la formación y éxito de las alianzas, a excepción de la autonomía en la forma de tomar decisiones, que más bien podría ser un obstáculo, pues como ya hemos visto, una de las características de las alianzas era la necesidad de interdependencia de las partes en todas aquellas cuestiones relacionadas con el acuerdo. Además otra de sus fortalezas, convicciones, valores y visión compartida, podría originar que las alianzas que formen este tipo de empresas sean en su mayoría con socios que compartan su cultura organizativa y así se explicaría la preferencia que mostraban por aliarse con otras empresas familiares, según la literatura revisada.

De todos modos, algunas de las fortalezas de estas empresas como son la propiedad en manos de la familia (en aquella proporción que le permita seguir gestionando y dirigiendo su negocio), su orientación a largo plazo, su independencia (al menos en aquellas cuestiones no relacionadas con la alianza), y el mantenimiento de su identidad, pueden ser respetadas con la formación de estos acuerdos de cooperación, y si no fuese así, las alianzas son opciones de cooperación reversibles, tienen una duración determinada, pero que llegado el caso, podrían darse por finalizadas antes de la fecha prevista y por ello, también pueden ser especialmente atractivas para las empresas familiares, que perciban el riesgo de perder su carácter familiar.

Considerando sus debilidades, casi la totalidad de ellas podrían afectar negativamente no sólo a la formación y éxito alcanzado en las alianzas estratégicas, sino incluso a la supervivencia de este tipo de empresas; pero destacándolas en el uso de los acuerdos de cooperación, la literatura nos ha mostrado que en muchas ocasiones los socios exigen a estas empresas que su sucesión esté bien planificada, la buena formación y experiencia de sus empleados, sean o no familiares, y que no existan discordias familiares que puedan interferir en las relaciones de cooperación.

De este modo, cuando el proceso de sucesión no está bien planificado, existe alguno o varios tipos de nepo-

tismo y/o discordias familiares que influyen en el negocio, y que conllevan a una falta de armonía entre sus miembros, estas debilidades pueden obstaculizar cualquier proyecto estratégico a la vez que dificultar las relaciones de confianza y compromiso con los miembros de la empresa aliada.

Sin embargo, consideramos que los problemas de financiación que muestran estas empresas por la resistencia de los miembros de la familia a la entrada de capital ajeno que suponga una merma en su capacidad de poder y control, podría verse solventada con la creación de ciertos tipos de alianzas que no impliquen participación de capital, o a la vez ser el motivo que justifique el cierre de las alianzas, si en verdad la empresa desea llevar a cabo la estrategia de internacionalización y no dispone de recursos financieros suficientes para acometerla de manera individual, estando dispuesta a permitir un reparto de poder y control.

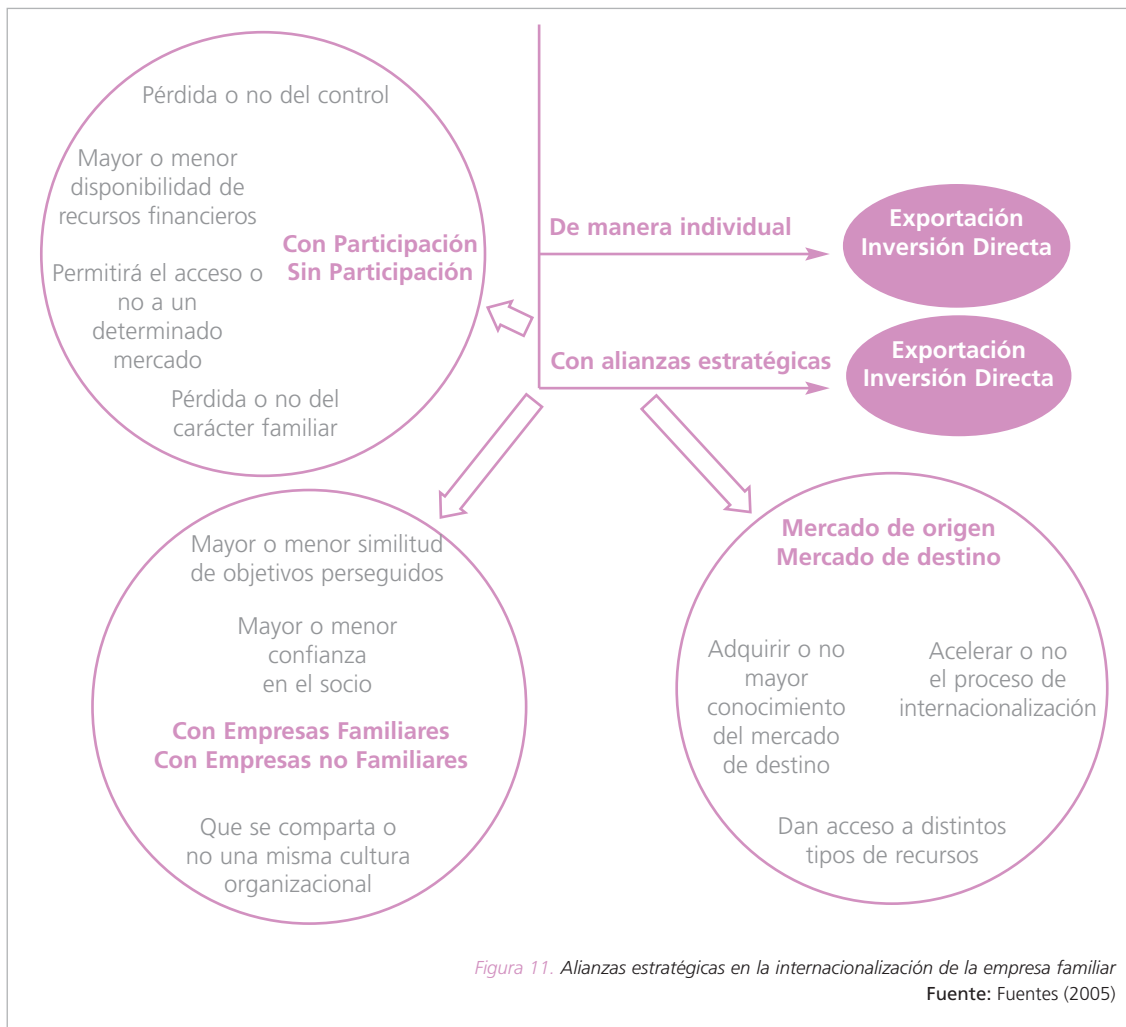
Por otro lado, considerando las variables que se han utilizado para medir el éxito de la cooperación (a través del volumen de ventas y la satisfacción que produce en sus socios), el nivel de compromiso, la coordinación, la confianza, la calidad y participación de la comunicación y la existencia de técnicas para resolver conflictos, han sido algunas de las más usadas (Mohr y Spekman, 1994). Pues bien, dentro de las características internas de la empresa familiar, el mayor nivel de compromiso y confianza que muestran estas empresas, caracterizadas por su fiabilidad y estabilidad y por asumir con facilidad compromisos relacionados con su orientación a largo plazo, las convierte en candidatas idóneas para la formación de alianzas. Sin embargo, la falta de una clara definición estructural y solapamiento de roles, o la falta de deseo de desvelar determinada información, por ejemplo relacionada con cuestiones familiares, podrían influir negativamente en la selección de estas empresas como socios en una alianza estratégica.

Otro de los factores claves del éxito de las alianzas son la congruencia y similitud de objetivos y motivaciones entre los socios, o en su defecto, que éstos no sean divergentes. Las empresas no familiares plantearán alianzas estratégicas motivadas siempre por objetivos del negocio, mientras que las empresas familiares además de planteárselas por estos motivos también pueden considerar otros objetivos relacionados más con aspectos familiares, así, proveer el sustento de actuales o futuros miembros de la familia, mediante la creación de nuevos puestos de trabajo, en el seno de las actividades de la alianza, podrían ser otras motivaciones distintas a las del propio negocio.

Modelo del proceso de internacionalización de la empresa familiar mediante el uso de alianzas estratégicas

En la selección del modo de abordar la estrategia de internacionalización de la empresa familiar, si de manera individual o a través del uso de alianzas estratégicas, consideramos que la cooperación podría aumentar el éxito internacional de estas empresas, pues podría encontrar en dicha cooperación, aquellos recursos de carácter financiero, así como determinados elementos que podrían incorporarse a sus recursos tecnológicos, humanos y organizativos, los cuáles ayudarían a maximizar el éxito en los mercados internacionales. Al mismo tiempo, entre los factores que flexibilizan la internacionalización de la empresa familiar, hemos encontrado que cuando la familia comparte suposiciones básicas con empresas familiares de otros países, como por ejemplo, un compromiso y dedicación a largo plazo de los dueños con la empresa, este factor puede ayudar al estableci-

miento y creación de alianzas estratégicas con otras empresas, y que a la misma vez constituye un aspecto que facilita la internacionalización.



Por todo lo anterior, consideramos que en el modelo de internacionalización de la empresa familiar, presenta una serie de aspectos específicos, considerando el modo de entrada, a los que hacemos referencia en la figura 11.

Del análisis de la anterior figura se desprende que el modo de implantar y desarrollar la estrategia de internacionalización en la empresa familiar se va a ver condicionado en cierta medida, por la dotación de recursos actuales con los que cuenta la empresa y de sus características concretas, así como, del nivel de compromiso y riesgo que se desee asumir en estos mercados internacionales. Por ello, si la empresa se plantea en principio la exportación o la inversión directa, va a depender de estos factores, que encuentre más ventajas acometiéndola de manera individual o con el uso de alianzas estratégicas. Sin embargo, si la empresa opta por el uso de

alianzas estratégicas, éstas podrían otorgarle una serie de beneficios y ventajas, a la vez que inconvenientes, frente a la expansión individual.

En este sentido, debemos considerar la influencia que sobre el modo de entrada elegido va a tener que la alianza estratégica implique o no participación de capital, que las empresas que formen la alianza sean o no empresas familiares y que dicha alianza se realice en el mercado de origen o en el mercado de destino.

En primer lugar, las empresas familiares podrían rechazar realizar un acuerdo de cooperación que implicase participación en su capital, ya que ello supondría ceder parte del control e incluso poner en peligro el propio carácter familiar y la identidad del negocio. No obstante, cabe la posibilidad de que las empresas familiares participen en el capital social de las empresas del país de destino o de una nueva que se cree. Así, estas empresas que a menudo suelen caracterizarse por la escasez de recursos financieros (en muchas ocasiones, debido a no permitir la entrada de capital ajeno) podrían encontrar en esta alianza la ayuda financiera para desarrollar su estrategia de internacionalización. De un lado deben plantearse las ventajas de una alianza estratégica con participación de capital, mientras que de otro lado deben encontrar alternativas para superar los posibles inconvenientes. Ante esta disyuntiva es mucho más probable que en primer lugar las empresas familiares opten por crear alianzas estratégicas que no supongan participación en el capital.

En segundo lugar, si la empresa socio fuese un negocio no familiar, ambas podrían beneficiarse de los recursos tangibles e intangibles que las caracterizan. Así, la empresa no familiar podría obtener los recursos intangibles (know how, experiencia, imagen, reputación, etc..) que constituían fortalezas de las empresas de carácter familiar, y éstas, a su vez podrían obtener los recursos financieros y tecnológicos que podrían estar presentes, en mayor medida, en empresas no familiares. Sin embargo, la mayoría de las alianzas estratégicas realizadas por empresas familiares suelen ser con otras empresas de su mismo carácter. Una explicación a este hecho puede encontrarse en la cultura de este tipo de empresas, pues existen valores, compromisos e incluso estrategias compartidas, que permiten favorecer tanto la formación como el buen desarrollo de las alianzas, que en la mayoría de los casos podrían estar basadas sobre las relaciones de confianza entre ambas empresas, no solamente por las relaciones que existen entre los miembros de las generaciones actuales, sino por aquellas otras, que se han creado y mantenido, entre miembros de anteriores generaciones.

En tercer lugar, hay que tener en cuenta que la alianza puede formarse en el mercado de origen de la empresa o en el mercado de destino. Cuando se desarrolla una estrategia de internacionalización resulta ser un recurso fundamental el conocimiento y experiencia del mercado al que la empresa desea dirigirse. De este modo una empresa familiar que realice una alianza con un socio del mercado de destino, puede encontrar ventajas de localización que podrían acelerar su expansión internacional. En este sentido, podría ser muy beneficioso contar con miembros de la familia que residan en el extranjero, o conocer a otras empresas en distintos mercados por los vínculos mantenidos con ellas durante las generaciones anteriores. Sin embargo si se opta por formar una alianza con otra empresa del mercado de origen, con el propósito de expandir la actividad internacional de ambas,

las ventajas obtenidas podrían ser distintas, pues en este caso se podría reducir el riesgo e incluso las necesidades de financiación, pues entre todas aquellas empresas que formen la alianza se pueden compartir distintos recursos (por ejemplo, aquellos que fuesen necesarios para la distribución conjunta de los productos en los mercados internacionales).

Así, la adquisición de recursos y capacidades necesarios para mejorar la posición competitiva de la empresa en el país de destino, podría venir dada por el socio, obteniendo una mayor rapidez y aprendizaje en el proceso de internacionalización de la empresa. De otro lado, las reticencias que pueden mostrar las empresas familiares a la formación de alianzas por la falta de confianza en el socio, la pérdida de control e incluso la pérdida del carácter familiar de la empresa, ya hemos argumentado que podrían quedar solventadas, pues cuando la alianza se establece con empresas que comparten objetivos y culturas organizativas, o que al menos son compatibles, el grado de confianza va a ser mayor. En cuanto a la pérdida de control, la empresa familiar debería plantearse el compartirlo, sobre todo si considera que los beneficios que va a obtener de la alianza, superan con creces este reparto de control y toma de decisiones. Por último, las alianzas no tienen porque conllevar a la pérdida del carácter familiar de la empresa, pues la propiedad del capital no necesariamente ha de estar en su totalidad, en manos de la familia, y aún así, podrían establecerse determinados acuerdos de cooperación que no impliquen reparto de capital entre los socios.



Financiación
de las actividades
exteriores

Vamos a dividir este apartado en tres subapartados esenciales que reflejan las características más sustanciales de la financiación de actividades en el exterior de la empresa familiar. En primer lugar, estudiaremos brevemente el papel de la financiación en las actividades de venta y promoción en el exterior. A continuación veremos las características idiosincrásicas de las capacidades financieras de la empresa familiar, para concluir con la identificación de los principales programas de apoyo económico a la internacionalización de la empresa española.

Papel de la financiación en las actividades de venta y promoción en el exterior

El enfoque de recursos y capacidades, a través del análisis de la estructura financiera de la empresa, trata de identificar la capacidad de endeudamiento y de generación de recursos propios, con los que poder soportar las decisiones de inversión y por ende, de crecimiento y desarrollo exportador.

La estructura financiera de la empresa puede llegar a ser una variable explicativa de la propensión exportadora de la empresa (Gumede, 2004). Ante la ausencia en la organización de una estructura de financiación estable y consolidada, no se podrá proyectar la orientación estratégica de la dirección al crecimiento exterior. Reconociendo además, la financiación como uno de los principales factores limitativos para el crecimiento de la pyme (Maroto, 2001), tanto en su capacidad de acceso a fuentes de financiación ajenas, como en su mayor coste; podemos concluir que será la correcta gestión de los recursos financieros más que los recursos en sí mismos, lo que puede llegar a potenciar el compromiso exportador de la organización.

Así, la adecuada gestión de los créditos con proveedores, los créditos concedidos a clientes, el retorno de beneficios mediante reservas a la empresa, la correcta secuencialización de las inversiones, la optimización de los recursos procedentes de ayudas públicas al comercio exterior, etc., y en definitiva, una adecuada flexibilidad financiera, será vital para que la escasez financiera no sea un obstáculo insalvable para la generación de elevados niveles de actividad exterior.

Características de las capacidades financieras de la empresa familiar

El comportamiento financiero de las empresas familiares puede analizarse basándose en tres aspectos:

- **Accesibilidad a fuentes de financiación:** Las empresas familiares presentan agravados algunos de los inconvenientes típicos de las pequeñas empresas, como es la falta de recursos financieros. En este caso, a las Pymes familiares se les presentan las dificultades típicas del resto de empresas de su tamaño para acceder a los mercados de capitales, junto con el elevado desinterés de la empresa por buscar financiación externa vía emisión de acciones.
- **Estructura de capital:** Desde la literatura más vinculada con la empresa familiar se propone que la estructura de capital de la empresa se encuentra también afectada por los objetivos de la dirección. Así, la cantidad de deuda de la empresa familiar, estaría condicionada por los deseos de protección del capital de la familia propietaria.

- Política de reinversión: El aspecto de compromiso de la familia dentro de la empresa, al que hemos hecho referencia anteriormente, implica que la familia propietaria demuestre un evidente temor a la idea de retirar dinero de la empresa, decidiendo seguir una política de reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la misma. Esta capacidad de reinversión se verá condicionada, entre otros, por el clima de las relaciones intra-familiares, especialmente con los miembros familiares no activos en la gestión de la empresa.

Programas de apoyo económico a la internacionalización de la empresa

Como es conocido, en el proceso de internacionalización de la empresa es necesario el apoyo financiero para desarrollar correctamente las actividades en el exterior; es por ello por lo que los diferentes gobiernos internacionales, nacionales y locales han creado diversos instrumentos a los que las empresas de todo tipo y tamaño pueden tener acceso.

En España existen organismos de gobierno que se encargan de difundir y apoyar esta actividad tan importante como necesaria en la estrategia económica nacional. Los siguientes instrumentos y organismos son algunos de los más recurridos y utilizados por las empresas españolas que requieren apoyo a su internacionalización (Quer de Las Heras et al., 2005):

- **Cofides**: La Compañía Española de Financiación del Desarrollo Cofides, S.A, es una sociedad anónima de capital mixto (público y privado) cuyo objeto es el fomento de las inversiones productivas de empresas españolas en países menos desarrollados.
- **Línea ICO para la internacionalización**: La principal característica es el tener una línea de financiación por un importe global de 150 millones de euros.
- **Fondo de Inversiones en el Exterior (FIEX)**: El FIEX fue creado con la finalidad de promover, a través de inversiones temporales y minoritarias en los fondos propios de las empresas situadas fuera de España, la internacionalización y la actividad exterior de las empresas españolas.
- **Programa de Financiación de grandes inversiones españolas en el exterior (PROINVEX)**: Este programa generado por el Instituto de Crédito Oficial financia grandes proyectos de inversión española en el exterior, mediante préstamos, avales y garantías a largo plazo, destinados a la producción.
- **Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)**: Este programa proporciona apoyo financiero para cubrir parte de los costes en los que incurre una empresa cuando se establece, amplía o diversifica su negocio en el extranjero.
- **Mecanismos de conversión de deuda**: Son instrumentos financieros para los inversores españoles que tienen dos modalidades; conversión de la deuda en inversiones privadas y conversión de la deuda en inversiones públicas.
- **Líneas de Parteneriado**: Son programas de líneas de financiación entre algunos países como Marruecos, Túnez

y próximamente Argelia, en la que se otorgan a empresas mixtas para importar en forma favorable bienes de equipo o maquinaria de procedencia española.

- **Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRIS):** Estos acuerdos tienen el objetivo de obtener para el inversor español en un país determinado una serie de derechos adicionales a los reconocidos en dicho país por la legislación vigente sobre inversión extranjera y movimientos de capital, en las que incluye las inversiones directas y en capital, así como los préstamos, concesiones y derechos de propiedad intelectual.
- **Deducción por inversiones españolas en el exterior:** La deducción por inversiones españolas en el exterior contempla de deducción en la cuota del I.S el 25% de las inversiones que efectivamente se realicen en la creación de sucursales o establecimientos permanentes en el exterior, adquisiciones o participaciones en sociedades extranjeras o constitución de filiales directamente relacionadas con la actividad exportadora de bienes y servicios o la contratación de servicios turísticos en España.
- **Convenios para evitar la doble imposición:** Son convenios suscritos entre España y otros países con la finalidad de evitar la doble imposición a las personas físicas o jurídicas residentes en ambos Estados o en uno de ellos.
- **Póliza de seguro e inversiones en el exterior CESCE:** Esta póliza tiene por objeto cubrir los riesgos de carácter político asociados a las inversiones españolas en el exterior.

A large, white, stylized letter 'E' is centered on a solid purple background. The letter is composed of a thick white outline. The interior of the letter is filled with the same purple color as the background. The word 'Conclusiones' is written in a light purple, sans-serif font inside the lower loop of the 'E'.

Conclusiones

Este trabajo trata de profundizar en una importante decisión estratégica para cualquier empresa, como es la internacionalización, y en nuestro caso para un tipo de empresas peculiares, como son las empresas familiares. Para abordar este objetivo hacemos, en primer lugar, una breve revisión de la literatura más relevante en el tema de estudio, para después proponer y responder temas de interés. Así, entre otras cuestiones, nos preguntamos si las características idiosincrásicas de estas organizaciones pueden ser factores coadyuvantes o dificultades para emprender la expansión internacional; si las diferentes generaciones pueden impulsar o frenar el proceso; cuáles son los modos de entrada que la empresa familiar tiene a su disposición, con las ventajas y riesgos que cada uno conlleva; o en qué medida la financiación puede ser una barrera para la internacionalización y qué mecanismos pueden ayudar o permitir superarla.

El análisis de estas cuestiones nos lleva a reflexionar sobre la dotación de recursos y capacidades con que cuentan las empresas familiares y, con ello, las particularidades que les confiere su carácter familiar. Estas características pueden ser determinantes a la hora de llevar a cabo ciertas decisiones de calado estratégico. Las principales recomendaciones que se pueden extraer del trabajo de cara al empresario familiar van relacionadas con la dotación de determinados recursos y capacidades.

En este sentido, algunos de estos recursos y capacidades se muestran especialmente indicados para el éxito del proceso de internacionalización. Entre ellos, podemos destacar el papel del liderazgo del empresario familiar en el inicio del proceso internacional, la posesión de ciertas habilidades idiomáticas del equipo directivo, la incorporación de las nuevas generaciones de la familia, sobre todo cuando incorporan determinados tipos de formación con orientación internacional, el carácter emprendedor, como los factores más relevantes en las empresas familiares a la hora de iniciar o consolidar su “aventura exterior”.

Ante la carencia de algunos de estos recursos y capacidades, las alianzas estratégicas constituyen una buena alternativa para alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino. 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.

Otra de las ventajas que ofrece la formación de alianzas estratégicas en el desarrollo de la estrategia de internacionalización empresarial es compartir riesgos, recursos y acelerar el acceso de la empresa a nuevos mercados.

En esta misma línea, acceder al capital necesario para desarrollar la expansión internacional de la empresa familiar, a un coste razonable, es otro de los aspectos que la empresa debe valorar.

Sin embargo, y pese a todas las ventajas enumeradas anteriormente, la empresa familiar debe considerar algunos factores tales como que la alianza implique o no participación de capital, que se realice con empresas del mercado de origen o del mercado de destino y que las empresas socio tengan o no carácter familiar, pues son aspectos que podrían influir notablemente en la implantación, el desarrollo y el éxito alcanzado en la estrategia de internacionalización de la empresa familiar mediante el uso de alianzas estratégicas.



Bibliografía

Acedo, F.J., Casillas, J.C. and Moreno, A.M. (2004): *Export Behaviour of Spanish Family SMEs: An Exploratory Research*, in *2nd Conference among Czech and Spanish Academics on Management: New Trends for a New Europe*, Brno, Czech Republic.

Acedo, F.J. y Casillas, J.C. (2005): *Current Paradigms in the International Management Field: An Author Co-Citation Analysis*. *International Business Review* (pendiente de publicación).

Andersen, O. (1993): *On the internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp. 209-231.

Ariño, A. (2000): "Acción y Reacción entre Socios Estratégicos", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, (25), pp. 4-8.

Ariño, A.; Cappuyns, K.; Gallo, M. y Máñez, I. (2000): "El Proceso de Internacionalización Avanzado de las Empresas Familiares: Involucración de las Empresas Familiares en Alianzas Estratégicas". I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Valencia, septiembre, pp. 375-399.

Bonaccorsi, A. (1992): *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 605-635.

Bueno, E. (1993): *La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades económicas*. En Sánchez, M.P. (Ed.): *Los grandes retos de la economía española en los noventa*, Pirámide, Madrid, pp. 52-99.

Canals, J. (1994): *La competitividad internacional y la estrategia de la empresa*. Ariel Economía. Barcelona.

Casillas, J.C. y Acedo, F.J. (2005): *Internationalization of Spanish Family SMEs –Analysis of Family Involvement*. *International Journal of Globalization and Small Business*, (pendiente de publicación)

Davis, P.S. y Harveston, P.D. (2000): *Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Businesses*. *Family Business Review*, 13(2), pp. 107-120.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005): *International strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*. *Family Business Review*, 18(1), pp. 77-89.

Fuentes Lombardo, G. (2005): *La internacionalización de la empresa familiar: importancia de las alianzas estratégicas como modo de acceso a los mercados internacionales*. XI Taller Metodológico de ACEDE. 27 y 28 de mayo de 2005. Universidad de Jaén.

Gallo, M. y Cappuyns, K. (1999): "La internacionalización de la empresa familiar. El papel de las alianzas estratégicas". *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 16, pp. 38-44.

Gallo, M. y García Pont, C. (1996): "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-60.

Gallo, M.; Ariño, A.; Máñez, I. y Cappuyns, K. (2002): "Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar". IESE. Documento de Investigación 447. Barcelona.

Gallo, M.A. (1995): *Empresa Familiar. Textos y casos*. Editorial Praxis, Barcelona.

Gallo, M.A. and Sveen, J. (1991): *Internationalizing the family business: Facilitating and Restraining Factors*. *Family Business Review*, 4(2), pp. 181-189

Grant, R.M. (1991): *Porter's competitive advantage of nations : an assessment. Strategic Management Journal*, 12, pp. 535-548.

Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica. Civitas. Madrid.*

Graves, C. y Thomas, J. (2004): *Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective. International Journal of Globalization and Small Business*, 1(1), pp. 7-27.

Harris, D., Martinez, J.I. y Ward, J.L. (1994): *Is strategy different for the family-owned business?. Family Business Review*, 7, pp. 159-174.

Lansberg, I.S. (1983): *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. Organizational Dynamics*, 12, pp. 39-46.

Luostarinen, R. y Hellman, H. (1993): *"Internationalization process and strategies of finnish family enterprises. Proceedings of the Conference of Development and Strategies os SMEs in the 1990s*, 1, Mikkeli, 17-35.

Menéndez-Requejo, S. (2004): *Growth and Internationalization of Family Businesses, in Research Forum Proceedings, Family firms in the wind of change, F.B.N.-IFERA Annual World Conference, Copenhagen*, pp. 284-295.

Nieto, M.J. (2001): *Tipos de Propiedad y Comportamiento Estratégico de la Empresa. Tesis Doctoral, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, Spain.*

Okoroafo, S. (1999): *"Internationalization of family business: evidence from northwest Ohio, U.S.A.". Family Business Review*, 12(2), pp. 147-158.

Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy, Free Press, New York*

Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations, Free Press, New York.*

Ricks, D.A. (1985): *International Business Research: Past, Present and Future, Journal of International Business Studies*, 12, pp. 101-112.

Simon, D. y Hitt, M. (2003): *"Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms". Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.

Swinth, R. y Vinton, K. (1993): *"Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?" Family Business Review*, 6(1), pp.19-30.

Tsang, E.W.K. (2001): *Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business. Journal of Small Business Management*, 39 (1), pp. 88-94.

Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988): *Internationalization: Evolution of a concept, Journal of General Management*, 14(2), pp. 34-55.

World Investment Report (2004): *UNCTAD, United Nations Publication, New York.*

Yip, G.S. (1993): *Estrategia Global Total. La gestión hacia la ventaja competitiva mundial. Ed. Parragón, Barcelona.*

Zahra, S.A. (2005): *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, Family Business Review*, 18(1), pp. 23-40.

