

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Gregorio Sánchez Marín
Joaquín Monreal Pérez
Universidad de Murcia



No obstante, debido a su peculiar naturaleza, la presión que lleva a la empresa familiar a crecer e internacionalizarse debe ser matizada con una característica inherente a ésta: su deseo de mantener el control en las manos de la familia propietaria, que aconseja anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la aceleración del fenómeno de la globalización de los mercados afecta a todas las empresas, con el consiguiente efecto negativo para la empresa que supone la entrada de nuevos competidores extranjeros. Sin embargo, a este efecto se le añaden una serie de oportunidades que el nuevo entorno competitivo le ofrece a la empresa, entre los que destacan la expansión de la base de clientes y proveedores y la posibilidad de deslocalización industrial. Por ello, la empresa familiar se enfrenta al reto de desarrollar la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales, para que pueda competir en el entorno crecientemente global, aprovechando las oportunidades que éste le ofrece.

No obstante, debido a su peculiar naturaleza, la presión que lleva a la empresa familiar a crecer e internacionalizarse debe ser matizada con una característica inherente a ésta: su deseo de mantener el control en las manos de la familia propietaria, que aconseja anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo. En este sentido, el carácter familiar de la empresa podría ser desafiado por la internacionalización, en parte porque el proceso podría hacer que la empresa cambie sus objetivos, cultura, estructura y estrategia (Gallo y Sveen, 1991).

Para que la empresa familiar pueda internacionalizarse con éxito, debe, por lo tanto, tener en cuenta una serie de factores que tienen que ver funda-

mentalmente con su nivel de profesionalización y las capacidades de su equipo directivo, con la posible existencia de barreras de entrada, con su posición en recursos y en estructura financiera, con los modos de entrada a su alcance y con la cultura organizacional, entre otros (Fernández y Nieto, 2008).

En el presente artículo se pretende conocer la situación actual de la internacionalización de la empresa familiar y analizar los factores que más favorecen y dificultan este proceso, de forma que se pueda contribuir con ello a la mejora en su internacionalización.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: OBJETIVOS Y DIFICULTADES

Crecimiento e internacionalización constituyen dos procesos de cambio de la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido, la internacionalización de la empresa no es más que un determinado tipo de crecimiento que implica el traspaso de fronteras nacionales de la organización. Así, Root (1994) definió la internacionalización de la empresa como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre ésta y los mercados internacionales.

A pesar de la creciente importancia de la internacionalización de la empresa familiar, la evidencia empírica destaca su escasa implicación en los mercados internacionales (Gallo y García-Pont, 1996). 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 sus necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva y muy arriesgada, sobre todo para la empresa familiar, que cuenta, entre sus principales ventajas, con una buena reputación en el mercado local y con su cercanía a los clientes (Fernández y Nieto, 2008). Adicionalmente Gómez-Mejía et al. (2010) señalan que las empresas familiares muestran bajos niveles de internacionalización debido a su preocupación por preservar el control familiar del negocio, algo que puede resultar incompatible con la necesidad de recursos adicionales para emprender la internacionalización.

Sin embargo, la perspectiva a largo plazo que habitualmente poseen las empresas familiares puede hacer que se posicionen finalmente de manera ventajosa en los mercados globales (Casado et al., 1997). En este sentido, se ha encontrado que las empresas familiares, en comparación con las no familiares, suelen iniciar los procesos de internacionalización con mayor lentitud, pero orientando sus actividades a negocios que, de cara al largo plazo, pueden considerarse estratégicamente más importantes (Fernández y Nieto, 2005). Así, a pesar de la evidencia del menor grado de internacionalización de la empresa familiar, la salida de ésta al exterior constituye un proceso de cambio positivo a largo plazo para estas organizaciones. Además, en este sentido, tal y como señalan Kontinen y Ojala (2011), el habitualmente reducido tamaño y elevada flexibilidad que exhibe la empresa familiar pueden ser factores que les permitan y faciliten reaccionar rápidamente a nuevas oportunidades internacionales de negocio.

2.1. OBJETIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha comentado, uno de los principales obstáculos para la interna-

cionalización de la empresa familiar es la acentuada aversión al riesgo de sus propietarios, razón por la cual ésta debe intentar *diversificar el riesgo* de sus negocios repartiéndolo entre varios mercados. Para llevar a cabo esta diversificación, la empresa familiar trata de identificar mercados con menor distancia psíquica, es decir, con características culturales similares al local, como el idioma, el sistema de valores, los hábitos sociales, etc. (Davis y Harveston, 2000).

Al igual que el resto de organizaciones, la empresa familiar busca su *supervivencia* dirigiéndose a otros mercados (Gallo y Sveen, 1991). La globalización de los mercados y de la competencia está ejerciendo una presión cada vez más fuerte sobre todo tipo de empresas y, desde este punto de vista, muchas empresas familiares están comenzando a entender la internacionalización como una estrategia de supervivencia a largo plazo más que como una estrategia de expansión (Donckels y Lambrecht, 1999). La empresa familiar debe inclinarse por expandirse en nuevos mercados, venciendo la entropía a la que tienden muchas de estas empresas, para asegurar su supervivencia a largo plazo (Claver et al. 2005).

En algunos casos, la *búsqueda de menores costes* laborales o de las materias primas más baratas ha motivado la deslocalización de parte de las actividades productivas de la empresa, dando lugar a un proceso de internacionalización casi forzado por la competitividad del mercado global. Las empresas familiares no son ajenas a esta realidad, y en muchas ocasiones la internacionalización se produce como consecuencia de la necesidad de ubicar actividades de su cadena de valor fuera de las fronteras nacionales con el fin de mantener la competitividad en el mercado global (Fernández y Nieto, 2008).

2.2. DIFICULTADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La *carencia de recursos* tan relevantes como los financieros, las capacidades

uno de los principales obstáculos para la internacionalización de la empresa familiar es la acentuada aversión al riesgo de sus propietarios

La carencia de recursos tan relevantes como los financieros, las capacidades directivas, la resistencia al cambio de los líderes familiares, las diferencias de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, y los eventuales conflictos entre los sucesores, se encuentran entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas

La expansión internacional es una decisión que implica un aumento de los riesgos

directivas, la resistencia al cambio de los líderes familiares, las diferencias de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, y los eventuales conflictos entre los sucesores, se encuentran entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas. Muchas de estas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales (Fernández y Nieto, 2005). A continuación, se profundiza en el estudio de estas dificultades.

La expansión internacional es una decisión que implica un *aumento de los riesgos*, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que la empresa dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está centrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva (Sánchez y Monreal, 2009). Las principales causas de la falta de información acerca del proceso de internacionalización son, debido a la escasa de experiencia internacional, la falta de conocimientos sobre cuáles son los mercados extranjeros viables y sobre los contactos en el extranjero. Estos factores llevan a las empresas familiares a ser más conservadoras, teniendo en cuenta, además, que una parte significativa de la riqueza de la familia está comprometida en la empresa.

La base de la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos que permiten a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales. En este sentido, el mantenimiento de la independencia y el *control de la familia* afecta a las decisiones financieras en el ámbito de la empresa: éstas están poco interesadas en participar en el mercado de capitales o a permitir el acceso de nuevos socios si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consiguiente dilución del control (Hutchinson, 1995; Gómez-Mejía et al., 2010), perjudicando de manera clara el emprendimiento del proceso de internacionalización.

Diversos trabajos acerca de empresas familiares muestran una relación importante entre la *falta de formación del personal* y el nivel de internacionalización de la empresa (Davis y Harveston, 2000). Así, la cualificación del personal directivo de las empresas familiares suele ser baja, lo que hace que la empresa familiar esté, en general, poco preparada para emprender estrategias de internacionalización, en la medida que estas actividades pueden requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen.

En principio, las empresas familiares no son muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. Los factores culturales relacionados con la empresa y la familia, principalmente la *resistencia al cambio* de los líderes familiares, es una de las razones destacadas que explican el limitado crecimiento de estas empresas (Monreal y Sánchez, 2012). A pesar de su carácter emprendedor, la principal preocupación del empresario familiar es consolidar la empresa, obtener un buen resultado y sobrevivir en el mercado inicial (doméstico).

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA Y EN LA REGIÓN DE MURCIA

En este apartado presentamos algunos de las evidencias más recientes obtenidas a partir de dos estudios que hemos realizado, tanto en el ámbito de las empresa de la Región de Murcia (Sánchez y Monreal, 2009) como en el contexto más amplio de la empresa española (Monreal y Sánchez, 2012). La primera investigación, realizada en 2009, se ha basado en una encuesta personal realizada sobre una muestra de 466 empresas familiares murcianas, mientras que para la segunda investigación, efectuada en 2011, se utilizó un cuestionario telefónico que abarcó a 500 empresas españolas, de las que 282 fueron caracterizadas como empresas familiares.



Para caracterizar el proceso de internacionalización de las empresas familiares, se plantearon una serie de cuestiones relacionadas con (1) el grado de internacionalización de las ventas/compras/inversiones de la empresa, (2) los principales objetivos que persigue con la internacionalización y, finalmente, (3) los obstáculos o dificultades más importantes a las que se enfrenta.

En la tabla 1 se puede apreciar que en 2009, el 28,7% de las empresas familiares de la muestra de la Región de Murcia afirman realizar ventas en el extranjero, lo que supone una proporción relativamente baja, especialmente si la comparamos con los datos de empresas familiares españolas de 2011, cuya proporción de empresas exportadoras alcanza el 71,1%. Aunque este dato resulta bastante revelador, la gran diferencia también puede explicarse como consecuencia de la agudización de la crisis económica en España, lo que ha obligado a las empresas familiares a buscar su supervivencia en los mercados internacionales, especialmente en los países de la Unión Europea.

Tabla 1
La actividad exportadora realizada por la empresa familiar (%)

	Si	No	TOTAL
2009	28,7	71,3	100
2011	71,1	29,9	100

En la tabla 2 se pueden ver los resultados obtenidos en relación con los objetivos que las empresas familiares persiguen cuando tratan de internacionalizar sus actividades. Como se puede apreciar, casi la mitad de las empresas de la Región de Murcia (un 45%) se plantean la internacionalización como una estrategia de crecimiento y expansión a través del incremento de ventas en nuevos mercados. La otra mitad de las empresas se reparten entre un 26,1% que ve la internacionalización como una forma de supervivencia y estabilidad de su negocio, un 18% que se plantea la internacionalización como una forma

de ahorrar costes (fundamentalmente a través de la relocalización de la función productiva en países con estructuras de costes más baratas) y un 10,9% que trata de diferenciarse de la competencia mediante la internacionalización de sus actividades.

TABLA 2
Objetivos perseguidos con la internacionalización. Año 2009 (en %)

1. Ahorro en costes	18,0
2. Diferenciación	10,9
3. Crecimiento	45,0
4. Supervivencia	26,1
TOTAL	100

El último aspecto analizado tiene que ver con las principales dificultades que se encuentran las empresas familiares cuando deciden internacionalizar sus actividades. Como refleja la tabla 3, en 2009, el mayor obstáculo que impide a las empresas internacionalizarse es el incremento de los riesgos económicos y financieros que implica la internacionalización. En segundo lugar, se encuentran tanto el hecho de tener una cultura organizativa poco abierta a la internacionalización y, por otro lado, la falta de recursos para financiar la expansión internacional y la posible pérdida de control en la empresa por parte de la familia en el caso de tener que recurrir a capitales ajenos a la misma. Por último, las empresas familiares destacan la falta de una adecuada preparación del personal. Sin embargo, cuando nos centramos en el conjunto de empresas españolas de carácter familiar, en 2011, las barreras principales que perciben los directivos de las empresas familiares a la hora de afrontar su internacionalización cambian. Así, en la tabla 3 se establecen la puntuación media de las principales barreras (ordenadas de mayor a menor importancia), pudiendo observarse que la principal barrera es la orientación al mercado nacional del producto/empresa familiar, quedando relegada la cuestión de los riesgos financieros o la resistencia de la propiedad a los lugares tercer y quinto, respectivamente.

casi la mitad de las empresas de la Región de Murcia (un 45%) se plantean la internacionalización como una estrategia de crecimiento y expansión a través del incremento de ventas en nuevos mercados

la principal barrera es la orientación al mercado nacional del producto/empresa familiar, quedando relegada la cuestión de los riesgos financieros o la resistencia de la propiedad a los lugares tercer y quinto, respectivamente

las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y 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



TABLA 3
Obstáculos y dificultades para la internacionalización

Año 2009 (en %)	
1. Aumento de los riesgos	39,2
2. Cultura organizativa poco abierta	22,0
3. Escasez de recursos financieros / miedo a la pérdida de control	22,0
4. Falta de personal con la preparación adecuada	16,8
TOTAL	100
Año 2011 (escala 1-5; 1 nada importante y 5 muy importante)	
1. Su producto/servicio está orientados al consumidor nacional	3,03
2. El mercado nacional ofrece más oportunidades de crecimiento	2,61
3. Los recursos financieros resultan insuficientes (para acceder a los mercados internacionales)	2,47
4. El nivel de tecnología resulta insuficiente (para los mercados internacionales)	2,25
5. Hay resistencia de la propiedad y/o dirección a la internacionalización	1,78

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En principio, las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y 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 (Fernández y Nieto, 2005). Pues bien, muchas de esas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales, sobre todo en el caso de las empresas familiares de pequeño tamaño. 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.

Por lo que respecta a los objetivos de la internacionalización, la mayor parte de las empresas familiares conciben la salida a otros países como una forma de estabilizar su negocio y ser competitivos. La gran flexibilidad de los negocios familiares es una de las principales ventajas con las que cuentan este tipo de empresas de cara a la adaptación de sus estructuras y

procesos empresariales a los requerimientos del mercado global. Sin embargo, entre los principales obstáculos que impiden o dificultan la internacionalización destacan el incremento de los riesgos económicos y financieros que la salida a los mercados exteriores supone, así como las posibles implicaciones que en términos de control familiar del negocio tiene la posible apertura al capital externo (Gómez-Mejía et al., 2010).

A la vista de nuestros datos (Sánchez y Monreal, 2009; Monreal y Sánchez, 2012), los niveles de internacionalización de las empresas españolas y de la Región de Murcia ha pasado de niveles bajos (especialmente en el ámbito murciano) a niveles moderados, especialmente en los últimos años de crisis, lo que indica que las empresas se están internacionalizando por necesidad, buscando su supervivencia. En cuanto a los principales obstáculos, a la elevada aversión al riesgo y al miedo a la pérdida de control familiar hay que sumar los aspectos culturales y valores familiares que impregnan la cultura empresarial, y que suelen hacer de la empresa familiar una organización tradicional y poco abierta a los cambios que supone la internacionalización. Por último, también es destacable la falta de capacitación y experiencia de la que adolecen gran parte de las empresas familiares para extender las actividades al exterior.

Las recomendaciones, por lo tanto, se sitúan en varios frentes. La empresa familiar debe seguir realizando esfuerzos para cambiar la cultura organizativa haciéndola más abierta, lo que implica, a su vez, un cambio en la visión de la empresa como un negocio más allá de la familia. La entrada de directivos profesionales y de socios externos con capital puede también contribuir, con recursos y con aumentos de dimensión empresarial, a la mayor orientación exterior de la empresa. También la mayor formación internacional -idiomas, mercados exteriores, etc.-, tanto de directivos como de trabajadores, puede facilitar que la empresa se anime a buscar nuevos mercados más allá de nuestras fronteras. Por otra parte, todo lo anterior requiere también el esfuerzo de las administraciones e instituciones públicas, de las que sería deseable esperar las correspondientes ayudas en términos informativos, formativos, financieros, etc. que deben impulsar el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

5. BIBLIOGRAFÍA

- CASADO, F.; MERINO, F.; SALAS, V. Y SOLÉ, J. (1997). Eficiencia de las empresas familiares industriales en España. *Barcelona Management Review*. n. 4; pp. 42-52.
- CLAVER, E.; MOLINA, J. Y QUER, D. (2005). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: Un estudio comparativo. *Cuadernos de gestión*, vol. 6, n. 2, pp. 11-25.
- CASILLAS, J.C.; ACEDO, F.J. Y MORENO, A.M. (2008): La empresa familiar ante la globalización de los mercados. En Casillas, J.C. (ed.): *La Internacionalización de la Empresa Familiar*, pp. 3-33. Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla, Sevilla.
- DAVIS D. Y HARVERSTONE, P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.
- DONCKELS, R. Y LAMBRECHT, J. (1999): The re-emergent of family-based enterprises in east central Europe: What can be learned from family business research in western world? *Family Business Review*, vol. 12, pp. 171-188.
- FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M.J. (2008). La empresa familiar y sus recursos. En Casillas, J.C. (ed.): *La Internacionalización de la empresa familiar*, pp. 69-92. Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla, Sevilla.
- FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M.J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 22; pp. 107-126.
- GALLO, M. Y GARCÍA-PONT, C. (1996): Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, vol. 9, pp. 45-60.
- GALLO, M.A. Y SVEEN, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp. 181-190.
- GOMEZ-MEJIA, L.R.; MAKRI, M. Y LARAZA-QUINTANA, M. (2010): Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, vol. 47, pp. 223-252.
- HUTCHINSON, R.W. (1995): The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues. *Small Business Economics*, vol. 7, pp. 231-239.
- KONTINEN, T.; OJALA, A. (2011): International opportunity recognition among small and medium-sized family firms". *Journal of Small Business Management*, vol. 49, pp. 490-514.
- MONREAL MARTÍNEZ, J.; SÁNCHEZ MARÍN, G. (2012): *El éxito de la empresa familiar. La relación entre familia y negocio*. Civitas, Madrid.
- ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Nueva York.
- SÁNCHEZ MARÍN, G.; MONREAL PÉREZ, J. (2009): La internacionalización de la empresa familiar. En Monreal, J.; Sánchez, G.; Meroño, A.; Sabater, R. (Eds.): *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, pp. 193-214. Thomson-Civitas, Madrid.

