



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

# **DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA EMPRESA FAMILIAR. EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**María Jesús Nieto**

Universidad Carlos III de Madrid

## INDICE DE LA EXPOSICIÓN:

1. Definición y tipología de la empresa familiar
2. La estrategia empresarial: formulación y puesta en práctica
3. Comportamiento estratégico de la empresa familiar
4. El reto de la internacionalización

## Importancia de la empresa familiar en España

En España, según el Instituto de Empresa Familiar las empresas familiares:

- a) Suponen alrededor del 90 % del total de empresas existentes, siendo responsables de aproximadamente
- b) Dan empleo al más del 66 % del empleo generado por S.A y S.L. (excluyendo autónomos)
- c) Aportan el 65-70 % del PIB nacional
- d) Representan más del 60 % de las exportaciones

## 1. Definición y tipología de la empresa familiar

### CONFUSIÓN HABITUAL DE LA OPINIÓN PÚBLICA

- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
- NEGOCIOS INDIVIDUALES O ARTESANALES

**NO EXISTE UNA DEFINICIÓN GENERALMENTE ACEPTADA**



## Generación:

- ✓ Principal criterio de clasificación de las empresas familiares
- ✓ El nivel generacional está vinculado con la **edad organizativa** (las fases de la empresa).
- ✓ Influye sobre el **número de propietarios** y sobre las relaciones entre ellos
- ✓ Se relaciona con el **tamaño** y el grado de diversificación de la EF

### ✚ ***EF en primera generación (fundador):***

- El fundador tiene la propiedad y la dirección
- La propiedad puede ser única o estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia o ajeno a ella (socios no familiares)
- Papel clave del cónyuge del fundador /a: su comportamiento y actitud serán de gran relevancia de cara a la continuidad generacional).
- Algunos autores no consideran que sea EF si no hay relevo generacional

### ✚ ***EF en segunda generación (empresa de hermanos):***

- Incorporación de la siguiente generación: la empresa está en manos de los hijos/sobrinos del fundador o fundadores.
- Fundador pasa a un segundo plano
- Gestión en manos de la familia o de profesionales externos

### ✚ ***EF en tercera generación y siguientes (“federación de primos”):***

- Los nietos/biznietos... del fundador/fundadores son los principales propietarios y directivos de la empresa.
- Empresas muy complejas
- Existencia de sistemas formales de relación entre Familia y Empresa (protocolo familiar, órganos de gobierno específicos,...)

## 2. La estrategia empresarial: formulación y puesta en práctica

### Concepto de estrategia:

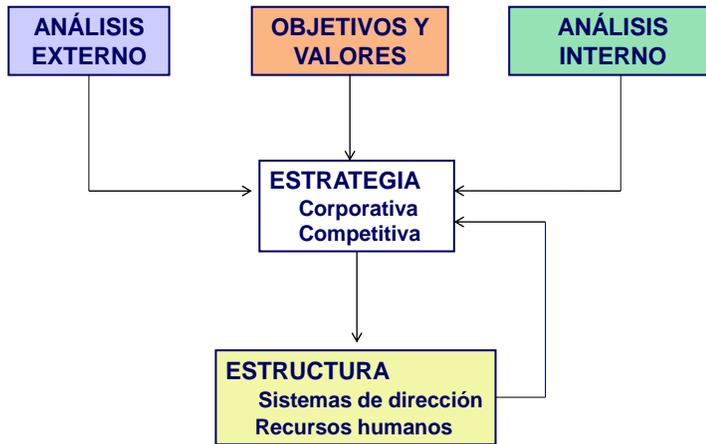
La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

*Alfred D. Chandler, Strategy and Structure*

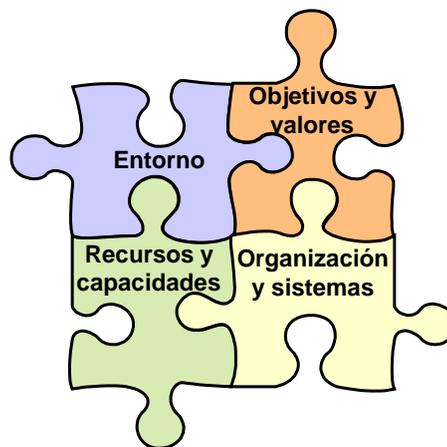
Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, anticipando cambios en el entorno y movimientos de los competidores.

*James Brian Quinn, Strategies for Change*

## Proceso de dirección estratégica

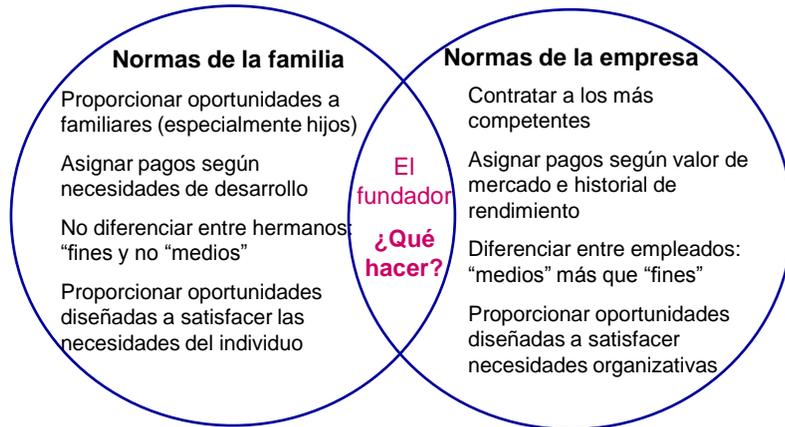


## Ajuste estratégico de cuatro elementos básicos



### 3. Comportamiento estratégico de la empresa familiar

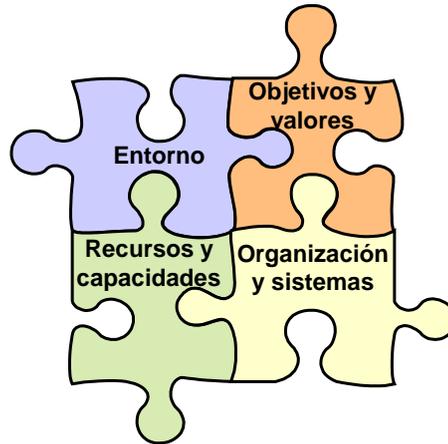
Solapamiento de dos lógicas: *familiar y económica*



### Las decisiones estratégicas son...

- @ Importantes
- @ Implican un compromiso significativo de recursos
- @ De larga duración
- @ Difícilmente reversibles

**Comportamiento estratégico:  
¿Son diferentes las empresas familiares?**



**Comportamiento estratégico:  
¿Son diferentes las empresas familiares?**



## Peculiaridades de la empresa familiar (I)

- Ⓢ Solapamiento de normas y valores de la familia y empresa
- Ⓢ Deseo de independencia y control de la familia
- Ⓢ Actitud frente al riesgo: más conservadora



### OBJETIVOS:

- Ⓢ **Supervivencia**: orientación a largo plazo y relación de continuidad
- Ⓢ **Rentabilidad**: rentabilidad económica y riqueza "socioeconómica"
- Ⓢ **Crecimiento**: menos orientación al crecimiento, en términos de ventas. El crecimiento en términos de empleo es más importante para las EF.

## Peculiaridades de la empresa familiar (II)

- Ⓢ Organización flexible
- Ⓢ Centralización de toma de decisiones
- Ⓢ Conocimiento y experiencia en el negocio
- Ⓢ Importancia de las relaciones y armonía en la empresa
- Ⓢ Liderazgo de sus fundadores, conflictos internos entre sucesores.



### Peculiaridades de la empresa familiar (III)

#### A FAVOR:

- Capital paciente
- Lealtad de los empleados
- Cultura pertenencia a la familia fuente de orgullo
- Capital social
- Reputación: lealtad de clientes y proveedores
- Fuerte liderazgo

#### EN CONTRA:

- Dificultades financieras
- Problemas para acumular algunos intangibles
- Estructuras organizativas poco claras
- Resistencia al cambio



### ... en conclusión

- Ⓜ Las diferencias entre EF y ENF no son necesariamente positivas o negativas, pero tendrán un impacto en la toma de decisiones.
- Ⓜ La familia puede imponer sus valores, normas y obligaciones sobre el negocio.

El solapamiento de las dos lógicas, *económica y familiar*, dará como resultado **diferencias en las estrategias** seguidas por las empresas familiares frente a las no familiares

## 4. El reto de la internacionalización

- ⓐ La globalización actual de los mercados hace que esta **decisión sea obligada** para muchas industrias y muchas empresas y se vincule con el crecimiento, la rentabilidad e incluso la supervivencia del negocio.
- ⓐ La expansión internacional se basa en aprovechar las oportunidades de explotar en el exterior las ventajas competitivas que la empresa tiene en el mercado doméstico.
- ⓐ Competir con éxito en los mercados internacionales precisa contar con recursos y capacidades estratégicos, así como conocimientos e información
- ⓐ La ausencia de recursos estratégicos, la incertidumbre y la complejidad del proceso son factores contrarios a la internacionalización.
- ⓐ La entrada en mercados internacionales presenta barreras de entrada, ¿pueden ser más altas aún para las empresas familiares?

## ¿Por qué puede ser diferente la expansión internacional de la empresa familiar?

- ⓐ Actitud frente al riesgo:  
La expansión internacional es una decisión arriesgada.
- ⓐ Centralización de toma de decisiones  
La internacionalización requiere estructuras complejas y controles formales.
- ⓐ Deseo de independencia y control de la familia  
Las posibilidades de crecimiento dependen de fondos generados internamente, y en su defecto de financiación externa.
- ⓐ Falta de recursos financieros:  
Añade dificultades al progreso de internacionalización.

Ⓜ Problemas para atraer a directivos profesionales cualificados:

**La internacionalización requiere conocimientos y habilidades que puede que los miembros de la familia no posean.**

Ⓜ Los recursos y activos basados en formas de conocimiento son básicos en la construcción de ventajas competitivas:

**Inversiones a largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales.**

### **Aunque...**

- ✓ Estas características son bastante aceptadas y describen bastante bien a la generalidad de las empresas familiares
- ✓ Trabajos han verificado estas desventajas relativas y han encontrado una menor tendencia y grado de internacionalización en el conjunto de E.F.

### **No podemos olvidar que...**

- ✗ No todas las EF son iguales, bajo el mismo epígrafe incluimos empresas con propiedad, control y órganos de gobierno muy distintos.
- ✗ Encontramos un continuo de situaciones. Según las distintas combinaciones que se producen podemos encontrar empresas familiares más o menos proclives y capacitadas para internacionalizarse.
- ✗ Numerosos ejemplos de empresas multinacionales familiares que han triunfado por la explotación de recursos, que a priori, no abundan en las E.F: Inditex, Prosegur, Eulen, Pronovias, Mango, Camper, Santander, Ferrovial, Barceló, Roca, Valor, Osborne, etc

## Suministro "In Situ"



**1959:** Familia Antolín, Burgos. Componentes para automóviles.

**Años 90:** inicia una etapa de internacionalización con la implantación en: Alemania, Reino Unido, Francia, Portugal, EEUU, Méjico, Turquía, República Checa, Eslovaquia, Brasil, Argentina, Sudáfrica, India, Tailandia, Japón, Corea del Sur y China.

**2017:** 26 países, 167 plantas productivas y 29 oficinas técnico-comerciales situadas en los principales centros de decisión de la industria del automóvil.

Continúa su expansión internacional hacia los mercados emergentes acompañando a sus clientes.

## ferrovia

**1952:** Rafael del Pino

**2017:**

↻ Mayor gestor privado de infraestructuras de transporte del mundo, dedicado a la construcción, financiación, mantenimiento y gestión de infraestructuras y un proveedor líder de servicios (urbanos)

↻ Grupo multinacional con presencia estable en más de **15 países:**  
**Europa** (Reino Unido, Polonia, Portugal, Irlanda, Italia, Suiza y Grecia),  
**América del Norte** (Estados Unidos y Canadá),  
**Australia**  
**Latinoamérica** (Chile, Brasil, Colombia)  
**Asia** (Omán, Arabia Saudí)

↻ Más de la mitad de su facturación procede de actividades en el exterior.

**INDITEX**



**1975:** 1ª tienda de Zara. Amancio Ortega, A Coruña

**1988:** inicio de su expansión internacional (70 tiendas en España)

**2017:** uno de los 3 mayores grupos de distribución de moda del mundo,

8 formatos comerciales: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe

Más de 7.000 establecimientos en 88 países

Ventas internacionales + 80% del total en 2016

Red de más de 1.200 proveedores a escala mundial

- Fundada en 1975 (Mallorca) por Lorenzo Fluxà, aunque sus orígenes podrían remontarse a 120 años atrás.
- En 1981 primera tienda en Barcelona.
- A partir de 1992, expansión internacional (Europa: Reino Unido, Francia e Italia).
- Hoy en día presente en todo el mundo con más de 400 tiendas en los 5 continentes.

The CAMPER logo features the word "CAMPER" in a white, bold, sans-serif font, positioned on the right side of a solid red rectangular background.

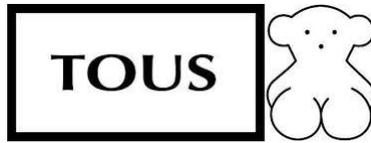
**CAMPER**

## Algunos factores que favorecen la internacionalización en la empresa familiar:

- Incorporación de nuevas generaciones de la familia
- Capital no familiar: presencia de otros socios capitalistas
- Colaboración con otras empresas

### Incorporación de nuevas generaciones de la familia

- Ⓢ Un cambio generacional puede ser una etapa muy dura en una EF, pero superada puede provocar una revitalización.
- Ⓢ Las actitudes y el comportamiento de los directivos de las EF puede variar en función de las generaciones, ya que cada una tiene diferentes intereses, estilos de dirección y objetivos:
  - La generación fundadora, marcado carácter empresarial, más apego a los orígenes y la cultura local
  - Los hijos, deseosos de demostrar su valía e independencia, más propensos a los cambios
  - También es previsible una mayor formación y preparación para el proceso en la segunda y siguientes generaciones.



**1965:** Familia Tous-Oriol, Manresa (Barcelona) retoma el negocio de joyería, continuando con el taller de reparación de relojes familiar funcionando desde 1920.

**1985:** Comienza la expansión nacional, con una primera tienda en Lleida.

**1989:** Apertura primera tienda en Barcelona.

**Años 90:** incorporación progresiva de las 4 hijas del matrimonio Tous.

**1996:** internacionalización de la marca, apertura de primera tienda en Japón

Hoy en día presencia en los **5 continentes con más de 500 tiendas.**

### El capital no familiar

☉ Para resolver la falta de recursos, la EF puede optar por acumularlos ella misma o por conseguirlos de otras empresas mediante relaciones estables con ellas, accionariales o de cooperación.

☉ Muchas empresas familiares tienen socios no familiares, que normalmente tienen representación en los órganos de gobierno. Participación de sociedades de capital riesgo muy habitual.

Imaginarium<sup>®</sup> (istmagical)

☉ Otras alternativas: MAB



☉ Otras muchas mantienen relaciones con grandes grupos empresariales y algunas deciden salir a Bolsa.



☉ Ventajas de contar con socios financieros o no financieros:

- Aporta financiación, reputación, recursos tecnológicos
- Capacidad directiva, profesionalización y rigor en la dirección,
- Conocimientos sobre la gestión de la internacionalización, información de mercados, países, conexiones.
- Reducción del riesgo percibido y mejor dotación para abordar la expansión.



- Grupo empresarial con más de 200 años (7ª generación, más de 300 accionistas), dedicado a la elaboración de vinos, bebidas espirituosas y derivados del cerdo.
- Las ventas al exterior representan el 25% de la contribución de la compañía, con una apuesta muy clara por el desarrollo de sus filiales en China y Brasil.
- En 2014 un grupo inversor chino se hizo con el **20% del capital** de la compañía.



- Enseña de moda española, estilo *british*
- **2005:** Fundación, Madrid. Hermanos Cebrián.
- Internacionalización precoz. Hoy en día presente en 10 mercados actualmente. España, Francia, Reino Unido, Alemania, Holanda, Bélgica, Italia, Portugal, México y Chile.  

«Creemos que nos queda mucho por hacer.»
- **2016:** el fondo de inversión **L Capital**, parte del conglomerado LVMH (Louis Vuitton) se hizo con el **49% del capital**.

## La colaboración con otras empresas

- Los acuerdos y alianzas estratégicas facilitan la internacionalización.
- Distintas modalidades: joint ventures, licencias, franquicias, consorcios, etc. Desde compromisos accionariales hasta relaciones menos comprometidas, más reversibles o de menor duración.
- Gracias a la colaboración:
  - se pueden compartir costes y recursos con los socios del acuerdo
  - acceso a más información
  - reducción del riesgo percibido
  - sin poner en peligro la autonomía de cada socio.



## PRONOVIAS BARCELONA

- **1965**: Barcelona, Alberto Palatchi
- **Años 90's**: 30% de la producción en China.  
Integración vertical: diseño, confección y distribución. Ya en 1999
- **2017**: 72% de la facturación procede del exterior
  - presencia en 103 países
  - 200 tiendas (93 propias, y 107 franquicias – en países con culturas empresariales distintas)
  - líder internacional en el sector

## Conclusiones

- Ⓢ Empresa familiar no hay una definición única, obedece a un continuo de muy diferentes realidades.
- Ⓢ Encontramos diferencias entre EF y ENF, que no son necesariamente positivas o negativas, pero tendrán un impacto en el comportamiento estratégico.
- Ⓢ La internacionalización es una decisión de calado, arriesgada y compleja, pero cada vez más necesaria.
- Ⓢ La experiencia demuestra que muchas EF abordan con éxito esta decisión.
- Ⓢ Los acuerdos y vínculos con otras empresas permiten a la EF compartir recursos y obtener información.

### INVESTIGACIONES y CAPÍTULOS EN LIBROS

**“Impact of ownership on international involvement of SMEs“**,  
*Journal of International Business Studies*, 2006

**“Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors”**  
*Family Business Review*, 2005

**“Internationalization of family firms“**, En *Handbook of Family Business*,  
Editores: Sharma, P., Melin, L., Nordqvist, M., 2013

**“Objetivos y estrategias de la empresa familiar”**, *Empresa Familiar: Análisis estratégico*, Instituto de Empresa Familiar, 2017.

Fernández, Z. y Nieto, MJ