



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

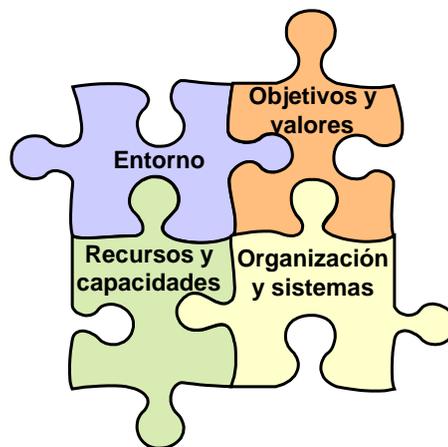
Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias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

James Brian Quinn, Strategies for Change

Proceso de dirección estratégica

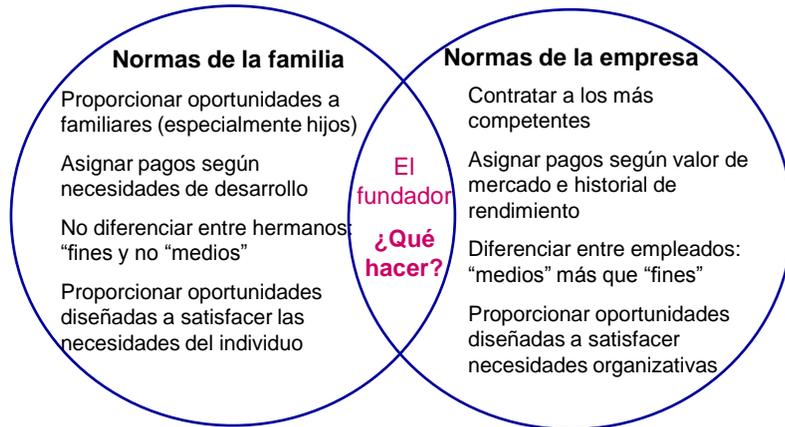


Ajuste estratégico de cuatro elementos básicos



3. Comportamiento estratégico de la empresa familiar

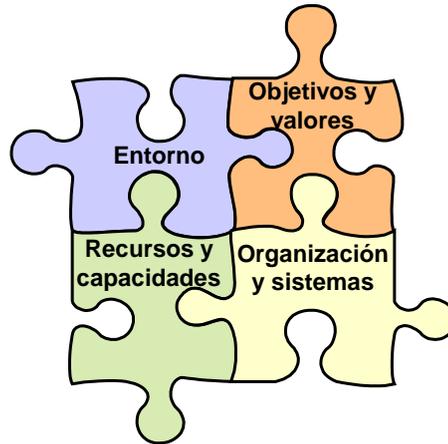
Solapamiento de dos lógicas: *familiar y económica*



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.

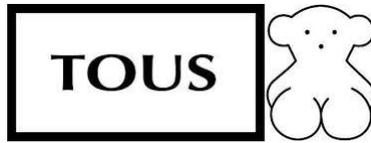
CAMPER

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 (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