



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## La empresa Familiar Profesionalización e Internacionalización

Autor/es

**Laura Benítez Buil**

Director/es

**Jesús Gutierrez Ilarduya**

Facultad Economía y empresa/ 2015

## RESUMEN

La idea de hacer este tipo de análisis en cuanto al tema escogido, ha sido sobretudo el camino llevado a cabo por la *empresa familiar* presente en mi entorno, una empresa creada desde cero por la generación anterior a la que pertenezco, y que hoy en día tiene su trascendencia. Aunque es un tipo de empresa que en primera instancia tiene que crecer más localmente, ya que al tratarse de un minorista, el ámbito internacional queda grande.

A pesar de todo esto, es un tema que no hay que desechar para ningún tipo de empresa porque lleva al crecimiento y a la estabilidad.

Un trabajo enfocado por una parte a la *internacionalización* de las empresas familiares para garantizar la supervivencia, con todos los desencadenantes que eso supone, analizando el camino recorrido por empresas que ya han llevado a cabo este tipo de práctica en los diferentes rangos históricos.

Por otro lado, nos metemos en materia de la *profesionalización* de la empresa familiar, ya que ligado al tema de la internacionalización, es algo esencial, pero que los directivos están reacios por la pérdida de control que esto acarrea.

Por lo que analizaremos las ventajas e inconvenientes del recorrido que han llevado las empresas familiares españolas en los dos grandes aspectos anteriormente señalados.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, internacionalización, profesionalización, continuidad, aversión al riesgo.

## ABSTRACT

The main idea of doing this type of research about this subject that I have chosen is because of the trip what my family business has had, a company created by my previous generation, a company that nowadays has significance. Although this type of company should grow, first of all, in the local area.

Despite this reason, we will take into account the globalization.

On the one hand, this work is based on family business 'globalization to ensure the survival, researching the progress made by other companies that they have already carried out in different historical ranges.

On the other hand, we research family business' professionalization, what is essential for the globalization, but the directors are resistant for the loss of control.

So, we analyze advantages and disadvantages in Spanish family business about two areas: globalization and professionalization.

**KEYWORDS:** family business, globalization, professionalization, loss of control,

## INDICE

1. INTRODUCCION .....	5
1.1. PRESENTACION .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	5
1.3. TRASCENDENCIA .....	5
2. MARCO TEORICO .....	7
2.1. Metodología .....	8
3. DESARROLLO .....	9
3.1. LA EMPRESA FAMILIAR .....	9
3.2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	12
3.2.1. La internacionalización de la Empresa Familiar .....	12
3.2.2. Mantener el Control .....	17
3.3. EJEMPLOS DE EMPRESAS FAMILIARES .....	19
3.3.1. Inditex .....	20
3.3.2. Freixenet .....	23
3.4. ESTUDIO DE LAS PYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES ESPAÑOLAS .....	24
3.4.1. Años 1991-1999 .....	25
3.4.2. Actualidad cercana .....	31
3.4.3. Conclusiones .....	35
3.5. LA CRISIS, ACTUALIDAD CERCANA Y VISIÓN DE FUTURO .....	36
3.5.1. Superación de la crisis .....	36
3.5.2. Actualidad cercana .....	37
3.5.3. Visión de futuro .....	40
4. CONCLUSIONES .....	44
5. BIBLIOGRAFIA .....	46
6. WEBGRAFIA .....	48
7. ANEXOS .....	49
7.1. Tabla de Ilustraciones .....	49

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. PRESENTACION**

En este trabajo se estudia el problema de continuidad de la empresa familiar, para ello hemos destacado diferentes aspectos que pueden ser relevantes para tratar este tema. Sobre todo el aspecto de la internacionalización, donde vemos una importante vía de desarrollo para este tipo de empresas aunque se van a tener que enfrentar a algunos desafíos que surgirán a lo largo de los diferentes años del proceso.

### **1.2. OBJETIVOS**

- Analizar cómo se puede asegurar la continuidad de la empresa familiar
  - Mediante la internacionalización de la misma con la ayuda tanto del carácter emprendedor del fundador como los conocimientos y capacidades de las nuevas generaciones porque han sido educadas con la idea de las multinacionales
  - Con la profesionalización del trabajo de la empresa, pero esto da lugar a una pérdida del control de parte de la empresa lo que hace tomar una posición reacia para los miembros de la familia
- Analizaremos las ventajas y los inconvenientes de los criterios analizados
- Estudiaremos algunos casos de empresas que están internacionalizadas
- Veremos los diferentes desafíos y preocupaciones a los que están sometidas las empresas en el proceso de internacionalización
- Por último, terminaremos con una visión de futuro para este tipo de empresas.

### **1.3. TRASCENDENCIA**

Como trascendencia de este trabajo, podemos decir que es de utilidad para aquellas empresas familiares respecto a lo que conlleva pertenecer a esta modalidad de empresa, en el aspecto de la familiaridad y el temor a la pérdida de control. En este aspecto se les puede concienciar que realizar determinadas prácticas no les llevaría a perder el control de la empresa pudiendo llegar a un importante crecimiento.

También puede resultar de utilidad para aquellas empresas familiares que se estén planteando la salida a mercados internacionales, para ver cómo se opera y los resultados que han obtenido las empresas que han realizado esta práctica años anteriores. Así como todos los aspectos que se ven involucrados en este tipo de actividad.

## 2. MARCO TEORICO

El objetivo de este trabajo es analizar cómo operan las empresas según la cantidad de participación familiar, asegurando su continuidad en el mercado, mediante aspectos como pueden ser la integración del concepto de profesionalización, la internacionalización de la empresa familiar, y el concepto del mantenimiento del control por parte de los miembros de la familia.

La empresa familiar tiende a suplir esta falta de profesionalización con la entrada de un gestor externo, no familiar, (Bennedsen, 2007). Sin embargo, es una suposición anticuada la idea de que los miembros de la familia son los administradores no profesionales, que deben ser reemplazados para que la empresa pueda crecer, (Hall, 2008). Por lo que las empresas familiares suelen ser reacias a la idea de contratar agentes externos para mantener el control, debido a conflictos como pueden ser, la no alineación de intereses, el autocontrol, la gestión ineficaz, lo que lleva a la empresa a profesionalizarse por otras vías diferentes a la contratación de agentes externos (Gomez-Mejia, 2001) (Lubatkin, 2005) (Songini, 2009) (Van den Berghe, 2003). Destacando que la profesionalización necesita ser considerado un aspecto más relevante que solamente la entrada de un miembro externo a la empresa familiar, (Flamholtz, 2007).

Mayor atención ocupa el tema de la internacionalización, (Arregle, 2012) (Fernández, 2006) (Sciasca, 2012) ya que los directivos de las empresas familiares se pueden ver obligados a internacionalizar sus actividades por la fuerte competencia, los avances tecnológicos y las nuevas perspectivas de crecimiento más allá de las fronteras nacionales (Claver, The internationalisation process in family firms: Choice of market entre strategies, 2007), lo que da lugar al aprovechamiento de las economías de escala, mejores precios de materias primas, experiencia e información existente en los otros mercados (Dicken, 2011). Por tanto, operar en otros mercados da oportunidades de crecimiento además de oportunidades de empleo a las nuevas generaciones, (Claver, Family firms' international commitment: The influence of family related factors, 2009).

En cuanto al tema de internacionalización de la empresa familiar, dado que la investigación sobre este tipo de materia es algo disperso, hemos cogido datos de diferentes estudios a lo largo del marco histórico, para poder analizar la implicación que tiene este tipo de empresa en la salida a mercados más allá de los nacionales.

Algunos autores manifiestan el impacto positivo de la internacionalización en cuanto a la empresa familiar, (Carr, 2009) (Zahra, 2003), otros discrepan, diciendo que la familia tiene un impacto negativo en las dimensiones de la internacionalización (Fernández, 2006) (Graves, 2006) y por último, algunos no encuentran la diferencia entre las prácticas de internacionalización de empresas familiares y no familiares (Cerrato, 2010) (Pinho, 2007).

Teniendo en cuenta las influencias de los dueños de los negocios familiares, como puede ser la actitud de aversión al riesgo, sobre los procesos de internacionalización de la empresa. Se debe explicar cuándo y cómo las empresas se internacionalizan y en qué medida lo hacen diferente a las empresas no familiares. Como se trata en el modelo de (Johanson, 2009), el cual contribuye a una integración de conocimientos teóricos en el campo de la internacionalización e investigación de las empresas familiares.

## 2.1. Metodología

La selección de la información para este trabajo se realiza a través de un proceso de selección de diferentes fuentes, como pueden ser:

- Artículos de periódicos y revistas;
- Secciones específicas de libros;
- Información actualizada en diferentes sitios webs;
- La relevancia sustantiva de la búsqueda mediante palabras clave como: “Empresa Familiar”, “Internacionalización de la Empresa Familiar”, “Diferencias entre Empresa Familiar y no Familiar”, “Profesionalización”, “Exportaciones de la Empresa Familiar”.
- Estudios realizados de interés, teniendo en cuenta las variables y la muestra con las que se trabaja



### 3. DESARROLLO

#### 3.1. LA EMPRESA FAMILIAR

La Empresa Familiar tiene las mismas características que cualquier otra empresa con la diferencia que es una familia la que tiene la propiedad, y en la que se tiene la convicción de que se debe garantizar la continuidad de dicha empresa mediante la descendencia del fundador.

Pero, esta continuidad **¿cómo se puede hacer efectiva hoy en día?**

Analizaremos algunos aspectos clave más adelante:

- **La internacionalización de la empresa;**
- **La profesionalización;**
- **Manteniendo el control** en manos de la empresa, pero llevando a cabo algunas prácticas.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa familiar es asegurar la continuidad entre generaciones y la planificación de la sucesión, lo que se debe llevar a cabo mediante la capacitación de la generación posterior. Aquí encontramos otro reto que va a ser el de la necesaria profesionalización de los puestos de dirección y gestión, para poder hacer frente a la adaptación de la empresa a los continuos cambios y avances tecnológicos.

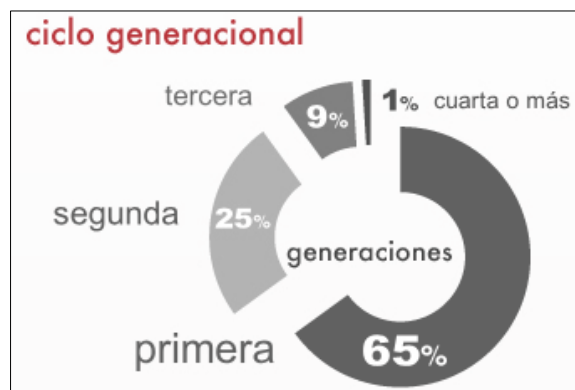
En este aspecto destacamos el espíritu conservador de sus empresarios, lo que posibilita que les afecten en menor medida las situaciones coyunturales del momento y les permite mostrarse más optimistas con respecto al futuro a corto plazo.

Pero aquí no vamos a analizar por ahora las soluciones que se han llevado a cabo para hacer frente a los diferentes acontecimientos actuales.

Primero vamos a presentar unos datos sobre la situación de la empresa familiar en España:

- Según el instituto de la Empresa Familiar ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com), 2015), hay 2,8 millones de empresas familiares, que suponen el 85% del total de las empresas, siendo las responsables de 8 de cada 10 puestos de trabajo, y presentan el 70% del PIB.

- Atendiendo al ciclo generacional encontramos que el 65% de las empresas están en primera generación, un 25% se encuentra en segunda generación, un 9% en la tercera y en torno al 1% están las empresas de cuarta y más generación.



**Ilustración 1:** Gráfico del Instituto de la Empresa Familiar,

Fuente: ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com), 2015)

En cuanto a la empresa familiar en el mundo, el Instituto de la Empresa Familiar recoge los siguientes datos:

- En la Unión Europea hay 17 millones de empresas familiares que representan un 60% del total de las empresas con 100 millones de empleados.
- En cuanto a Estados Unidos, el 80% de las empresas son familiares, y proporcionan el 50% del empleo.
- Las empresas familiares representan las dos terceras partes del total mundial, y un 60% del empleo.

Para poder asegurar la continuidad de la empresa familiar se ha de realizar un proceso de sucesión para que la empresa quede en manos de una posterior generación preparada. En primer lugar se tiene que transmitir el carácter emprendedor de los fundadores, y sumado a la preparación y capacitación de las nuevas generaciones puede conllevar una buena gestión.

En cuanto a esto, Silvia Duarte (Silvia Duarte, 2009), comenta los tres tipos de situaciones que se pueden dar:

- Los socios elaboran un plan de sucesión para que la empresa continúe en el ámbito familiar;
- Si no se encuentra en la generación siguiente una persona con el perfil requerido para asumir la gestión, se opta por profesionales ajenos a la familia;
- Y una vez descartada la continuidad de la empresa en la familia, se puede optar por vender el negocio.

Tenemos que tener en cuenta también que la empresa, por ser de carácter familiar tiene una serie de **debilidades** adicionales como señala María Jesús Nieto Sánchez, (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003):

- La riqueza de la familia está invertida y concentrada en un único negocio, lo que hace que sus propietarios muestren una mayor aversión al riesgo;
- Se enfrentan a fuertes limitaciones financieras, 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;
- Se establecen criterios de decisión poco claros, que pueden anteponer intereses familiares no basados estrictamente en la racionalidad económica;
- Dificultad para conseguir profesionales adecuados ya que los objetivos profesionales quedan en ocasiones subordinados a los intereses familiares y que este tipo de empresas no siempre resultan atractivas para la proyección de los profesionales externos;
- Las relaciones de los sucesores pueden ser fuente de conflictos internos.

De la misma manera podemos señalar una serie de **fortalezas** con las que cuenta la empresa familiar, también señaladas por María Jesús Nieto Sánchez:

- La propiedad está concentrada en manos de los miembros de una familia, que se siente fuertemente vinculada y comprometida con el negocio;

- Los propietarios suelen identificarse con el negocio, sienten compromiso con el mismo, poseen conocimiento y experiencia y lo sienten como algo personal;
- Los empleados se caracterizan por ser leales a la empresa;
- Y por lo general estas organizaciones gozan de la independencia de acción.

### 3.2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como bien se cita en el proyecto de investigación “*Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar*” (Nieto Sánchez, Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar, 2001), uno de los retos al que se enfrenta la mayoría de empresas familiares consiste en desarrollar **dos tipos** de capacidades diferentes y, hasta cierto punto, contrapuestas:

- La primera de ellas es la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales, con objeto de competir en un entorno competitivo global;
- Y la segunda es 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 anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro de su mercado tradicional, mientras que la primera la impulsa a crecer, a innovar y a internacionalizarse.

De este modo, vamos a analizar los casos posibles a los que se enfrenta hoy en día una empresa de carácter familiar.

#### 3.2.1. La internacionalización de la Empresa Familiar

##### 3.2.1.1. Introducción

Con el transcurso del tiempo las empresas familiares ya no ven la internacionalización como una estrategia agresiva, de altos costes y riesgos como la pérdida de control, financieros, etc., sino como una vía de crecimiento frente al riesgo de quedarse posicionados en un mercado nacional. Añadiendo que anteriormente detrás de la empresa multinacional encontrábamos una gran empresa, pero hoy en día podemos

apreciar que las empresas de menores dimensiones pueden competir en el ámbito internacional, superando, por ende, la idea tradicional de que solo las grandes empresas pueden operar internacionalmente.

Y no solamente es una vía de crecimiento hoy en día, sino de supervivencia, como se observa en el caso español, ya que la demanda nacional ha disminuido considerablemente por las coyuntura de crisis económica, y la única salida para seguir operando es la de traspasar las fronteras nacionales y abarcar otros mercados.

Por todo esto aparece en las diferentes zonas del mundo, la Empresa Familiar Multinacional (EFM). Son empresas que están creciendo en los mercados exteriores por medio de licencias, exportaciones, alianzas, inversiones, etc., pero mantienen el control de la propiedad en manos de la familia. (Nieto Sánchez, Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar, 2001)

#### *3.2.1.2. Internacionalización*

Como hemos visto, la internacionalización es algo necesario para la supervivencia de las empresas familiares que operan a nivel nacional, pero al ser un tipo de empresa familiar y querer internacionalizarse es necesario una serie de recursos, algunos de ellos son fáciles de conseguir por el carácter de esta empresa pero otros pueden suponer una barrera, como por ejemplo la dificultad de captación de recursos financieros en cantidades suficientes o la falta de profesionalización.

Para conseguir el **éxito** en el proceso de internacionalización necesitamos combinar:

- La implicación de la familia en este proceso y;
- La profesionalización de la gestión de actividades exteriores (Casillas, 2005).

Para acceder a los mercados exteriores, la empresa tiene que poseer recursos y capacidades que le proporcionen una ventaja competitiva en su país para tener la posibilidad de exportarlos en el exterior y hacerlo exitosamente (Sánchez Nieto, 2002).

Del mismo modo las empresas deben hacer frente al riesgo de la descentralización del control, y adquirir profesionales capacitados para operar internacionalmente, una característica de la que pueden carecer los sucesores.

Así mismo, internacionalizar lleva consigo una serie de aspectos que Casillas (Casillas Bueno, 2002) destaca:

- Incremento de la escala empresarial, favorecen a las compañías que realizan las actividades supranacionales frente a las nacionales y da lugar a procesos de concentración mediante fusiones, adquisiciones, etc., algo que se considera un problema para aquellas PYME que quieren mantener su independencia;
- Entrada de nuevos competidores y generación de nuevas formas de competir;
- Oportunidad de ampliar la cartera de clientes;
- Deslocalización, para aprovechar los diferentes costes entre países.

Añadiremos lo citado también por Casillas, en otra investigación, como (Sánchez Nieto, 2002):

- La posibilidad de utilizar una plataforma internacional de ventaja competitiva, operando en diferentes países, por lo que si se da un ataque por parte de un competidor, podamos actuar en otros países;
- Y, la Globalización de los sectores proveedores y relacionados, ya que al ampliar las fronteras, disponemos de mayor número de proveedores y de canales de distribución más eficientes.

### **¿Cómo puede la empresa familiar internacionalizarse?**

#### *3.2.1.3. Implicación familiar*

La base para la internacionalización es la posesión de distintos tipos de recursos que permitan a la empresa expandirse fuera de las fronteras nacionales. Si esta empresa no está en una buena posición para adquirir estos recursos, podemos ver el detonante de ser reacios al crecimiento y en mayor medida a la internacionalización, por lo que sería una visión aceptable.

Para superar esta escasez de recursos, los miembros de la empresa deben implicarse, (Sánchez Nieto, 2002), puede hacerse por varias vías, una de carácter interno y dos de carácter externo.

- La primera es mediante la incorporación de generaciones siguientes;

- Y las vías externas lo enfocan a la realización de alianzas estratégicas con otras empresas, o a la apertura de su capital.

Pero no siempre se está dispuesto a implicarse, por lo que analizaremos la posición contraria que toman las empresas familiares hacia el proceso de internacionalización, y tenemos dos vías:

- El carácter conservador de los miembros de la empresa, ya que estos toman menos riesgos que los componentes de una empresa no familiar, porque las repercusiones recaen sobre la riqueza familiar;

Los propietarios son los miembros de la familia, por lo que las líneas de autoridad pueden ser difusas y no haya controles formados, algo necesario para el proceso de internacionalización.

- Y, la falta de recursos, en el ámbito financiero, siendo necesaria una ampliación de capital para poder acceder a mayores mercados. Es aceptable que la empresa no pueda disponer fácilmente de financiación por sí misma, por lo que tiene que recurrir a nuevos accionistas y es aquí donde vemos el carácter contrario, porque la incorporación de nuevos accionistas daría lugar a una disminución del control;
- Otro tipo de recurso, sería la falta de cualificación de las siguientes generaciones, lo que dificulta una dirección profesional;
- Y por último destacar, que la internacionalización requiere de una inversión inicial importante al largo plazo y con cierto grado de incertidumbre.

Como conclusión, diríamos que si la incorporación de nuevas generaciones no es cualificada y con conocimientos suficientes en el ámbito internacional, y las familias son reacias a las alianzas con otras empresas o a la incorporación de nuevos accionistas, la internacionalización para la pequeña empresa familiar no es una vía de expansión.

#### *2.2.1.4. Profesionalización*

La profesionalización la podemos llevar a cabo en un principio por dos vías:

- La primera de ellas es la **capacitación** de los miembros de las siguientes generaciones que se vayan a incorporar a la empresa;

Ya que la siguiente generación a la fundadora tiene ganas de mostrar su interés, valía e independencia por lo que es más propensa a los cambios, lo que da mayores oportunidades y podrá dar lugar a futuras fuentes de crecimiento;

- Y la segunda, es la **descentralización** del control de la empresa. Por lo que comentaremos como la empresa puede acceder a distintos tipos de recursos, algunos de ellos los hemos mencionado antes.

El primero son las **alianzas** estratégicas con otras empresas, empresas que ya estén presentes en el mercado internacional o en el mercado de destino en el que la pequeña empresa quiera operar. Con este tipo de alianza, la empresa familiar va a contar con varios beneficios, como son, compartir tanto los costes como la información, información de mercado, muy necesaria para el proceso que tiene que llevar a cabo la empresa, como los conocimientos de proveedores, clientes, y así contar con oportunidades de mercado que operando individualmente no se tendrían.

En segundo lugar, la participación de **accionistas** en la empresa, una forma rápida de conseguir financiación, así como el conocimiento de toda la información de la que disponen los accionistas, algo muy importante para operar internacionalmente, ya que estos conocen el mercado, las formas de competir, las fuentes de oportunidades, etc.

Debido al acceso de recursos de estos accionistas, la empresa tiene que dirigir de una manera más profesional la empresa, compartiendo el control, siendo auxiliada por estos accionistas debido a su experiencia.

En tercer lugar, tenemos **las inversiones directas en el exterior**, lo puede hacer individualmente, o también tiene la posibilidad de adquirir alguna compañía en el país de destino, o crear una filial. Esto no dejan de ser alianzas con otras empresas con las que se comparte riesgo e inversión y tenemos mayores oportunidades de mercado, pero en este tercer apartado, se quiere hacer referencia a las operaciones de exportación que llevan algunas empresas individualmente, con las operaciones *piggy-back* donde una empresa pone a disposición su infraestructura en el país de destino a otra empresa para realizar su actividad de exportación.



En este apartado hemos podido observar algunas salidas que llevan a la internacionalización de la empresa familiar, pero vemos que si no se cuenta con la implicación de los componentes de la empresa familiar, estas prácticas no se pueden llevar a cabo, a pesar de que es una ventajosa alternativa para conseguir una buena posición competitiva en el mercado exterior.

### 3.2.2. Mantener el Control

Otra forma de que la empresa familiar tenga continuidad también puede ser manteniendo el control en manos familiares sin que otras empresas o accionistas intervengan en ella. Desde un primer momento se ve que esta opción retrasa el crecimiento de la empresa ya que, no dispone inmediatamente de determinados recursos que aportarían agentes externos. Pero aquí se hace hincapié en el carácter familiar que se quiere mantener y buscar otras vías diferentes a las mencionadas anteriormente.

Vamos a ver algunos casos que sirven como vía de escape a que agentes externos intervengan en la empresa, algunas de ellas se han citado anteriormente:

- Las **exportaciones *piggy-back***: son un contrato internacional, entre dos empresas de un mismo país, el cual persigue la expansión al exterior de pequeñas empresas aprovechando variables como pueden ser (know-how, publicidad, contratos comerciales...)

La pequeña empresa obtiene presencia en el país de destino, y la empresa ya implantada obtiene una retribución sobre las ventas, que suele ser de entre un 3% y un 20%, y una fija que contribuye al coste de la infraestructura.

Para que esto sea factible, el producto que se exporta debe ser compatible y no competitivo con los productos que comercializa la empresa implantada. Aunque también existe la posibilidad de la venta exclusivamente, así como otras prestaciones accesorias, como la asesoría o formación a favor de la empresa;

- **Alianzas con empresas familiares** en el país de destino: es la formación de una alianza estratégica, pero con empresas familiares en aquel país donde se quiere operar. Los resultados pueden ser mejores ya que al ser dos empresas familiares las que interactúan, persiguen objetivos similares y comparten

culturas organizativas, además son necesarios tanto el compromiso como la implicación para este acuerdo de cooperación;

- **Diversificación:** “En la mayoría de los casos, hay un momento determinado en el que los fundadores de negocios familiares desarrollan su empresa y la hacen crecer con la intención de que el día de mañana sea dirigida y sea propiedad de sus sucesores”

Pero para el crecimiento de la empresa, esta tiene que desarrollar distintas estrategias. Distinguimos la estrategia de expansión y la de diversificación, y dentro de la de diversificación distinguimos la relacionada y la no relacionada.

Analizaremos la diversificación, definida como un proceso en el que una empresa oferta nuevos productos y entra en nuevos mercados invirtiendo en nuevos negocios.

Diversificación relacionada: la idea de establecer una unidad de negocio en una nueva industria que esté relacionada con las unidades de negocio ya existentes en la empresa.

Diversificación no relacionada: es una forma más radical, ya que no hay relación entre las antiguas actividades y las nuevas.

Aquí podemos ver que en el caso de una diversificación relacionada, la empresa no necesita excesivos recursos para llevarlo a cabo, debido a que cuenta con muchos de ellos porque realiza una actividad similar, sí que encontrarnos un hándicap cuando se trata de una diversificación no relacionada.

Un ejemplo de empresa familiar que analizaremos posteriormente, es la empresa española *Freixenet*.

- Por último, haremos hincapié en aspectos que están en manos del fundador para garantizar la continuidad de la empresa manteniendo el poder. (Gómez Gordillo, 2011):
  - “Prepárese para dejar el poder, piense que la mejor prueba de que usted es un gran empresario es cuando el negocio funciona bien

sin usted. Debe preparar bien a su sucesor ya que este tendrá la difícil tarea de conducir el negocio y mantener unida a la familia”.

- “Desarrolle estructuras que sostengan a la empresa, estructuras más formales y confiables. Concéntrese en el mercado ya que esto es una forma de fortaleza, al mismo tiempo hay que tener cuidado con la cobranza, ya que al ser pequeñas empresas, los grandes clientes pueden poner reglas estrictas en las relaciones comerciales”.
- Por último, “haga que la empresa crezca, pero no hace falta que se involucre toda la familia, hay que seleccionar las cualidades y sobre todo aprenda de finanzas, ya que es algo importante para el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta riesgos y oportunidades”.

### 3.3. EJEMPLOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Nos centraremos en empresas familiares españolas, ya que hay muchas que han conseguido un crecimiento importante, y hoy en día están presentes tanto en el ámbito nacional como internacional. Primero citaremos algunas de ellas y posteriormente analizaremos en profundidad alguna.

- La primera destacada es **Inditex**, este nombre no podía faltar ya que su fundador es una de las mayores fortunas del mundo según la lista Forbes.
- Otro ejemplo lo tenemos en la familia **Tous**, que comenzando con una pequeña joyería, hoy en día está presente en numerosos países con una gran variedad de productos.
- **Mercadona**, Juan Roig transformó las carnicerías de sus padres en tiendas de ultramarinos, para posicionarse hoy en día en la segunda distribuidora comercial con mayor tasa de crecimiento después de WalMart.
- **El Corte Inglés**, Cesar Rodríguez, después de su regreso de Cuba creó la mayor firma comercial del siglo XX español y actualmente sigue siendo una empresa familiar, concentrando las acciones entre los familiares.

- **Freixenet**, empresa formada por el matrimonio entre dos familias, constituida en 1889, hoy en día destaca por comercializar en diferentes países y por los anuncios publicitados.
- Debemos mencionar a grandes rasgos otras empresas como son: **Sol Meliá, Codorniu, Mango, Osborne, Roca...**

### 3.3.1. Inditex

Cabe mencionar a su fundador, Amancio Ortega, nacido en 1936, con padre ferroviario y madre ama de casa. Empezó a trabajar a los 13 años como recadero de una empresa fabricante de camisas. Más tarde, empezó con un pequeño taller textil en La Coruña y ya en 1975 abrió su primera tienda de Zara en la misma localidad. Años más tarde fundó Inditex, junto a su mujer. Esto le ha llevado hasta el tercer puesto de los más ricos del mundo según la lista Forbes, y ha conseguido abrir más de 6.000 tiendas en todo el mundo bajo las diferentes marcas (Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull&Bear, Oysho, Stradivarius...)

Ortega aficionado a los aparatos se compró un ordenador, por lo que se puso en contacto con José María Castellano, el cual se incorporó a Inditex como vicepresidente del consejo de administración. Ambos continuaron el despliegue nacional de Zara, operando en distintas ciudades españolas, para posteriormente expandirse internacionalmente lo que llevo a Inditex a realizar importantes inversiones en logística, incluyendo un acuerdo de cooperación con Toyota y el desarrollo de sistemas de distribución, financieros, de comercialización, etc.

Citar dos acontecimientos recientes en el gobierno de Inditex, (Zara: Moda rápida, 2003):

- El primero, con su oferta pública inicial (OPI) en mayo de 2011, cuando Inditex había vendido al público el 26% de las acciones, reteniendo el fundador una participación de más del 50%.

Aquí podemos ver la composición del Consejo de Administración, donde Amancio Ortega tiene un 59% de los derechos de voto, con el cargo hoy en día y desde 2001 de Consejero:

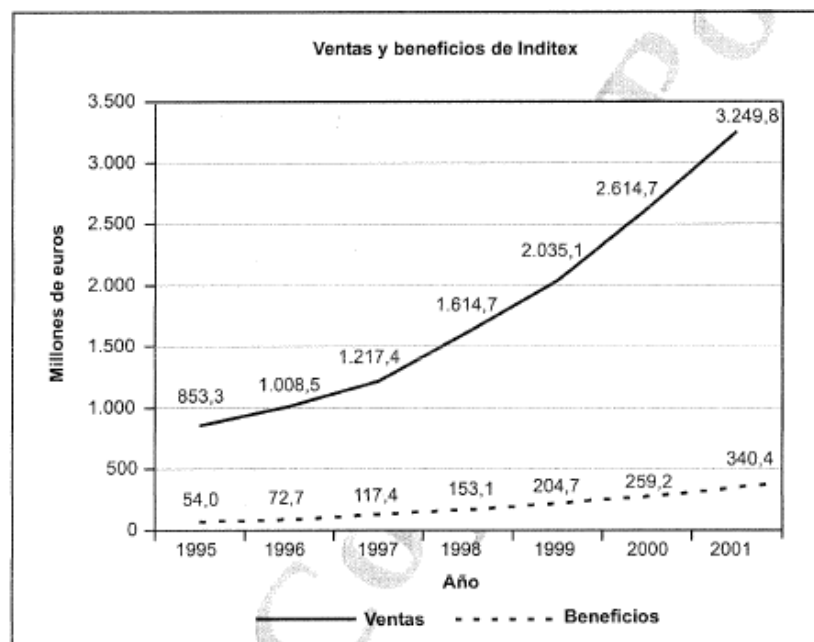
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.			
Número de derechos de voto: 3.116.652.000			
Denominación	% Total (1)	Fecha de nombramiento (2)	Cargo
ARNAU SIERRA, JOSE	0,001	17/07/2012	VICEPRESIDENTE
ECHENIQUE GORDILLO, RODRIGO	0,000	15/07/2014	CONSEJERO
ESPINOSA DE LOS MONTEROS BERNALDO DE QUIROS, CARLOS	0,005	17/07/2012	CONSEJERO
GARTLER, S.L.	50,010	12/12/2006	CONSEJERO
ISLA ALVAREZ DE TEJERA, PABLO	0,058	19/07/2011	PRESIDENTE-CONSEJERO DELEGADO
MILLER, IRENE R.	0,002	23/05/2001	CONSEJERO
ORTEGA GAONA, AMANCIO	59,294	23/05/2001	CONSEJERO
SARACHO RODRIGUEZ DE TORRES, EMILIO	0,000	13/07/2010	CONSEJERO
SMEDEGAARD ANDERSEN, NILS	0,001	15/07/2014	CONSEJERO COORDINADOR

(1) Esta información corresponde a la posesión final notificada por el consejero en la última notificación.  
(2) La fecha que figura en esta columna será la fecha del **primer nombramiento** del administrador para el cargo correspondiente en la entidad cotizada, o bien, la fecha de primera admisión a cotización de renta variable de dicha entidad, la posterior de las dos.

**Ilustración 2: Composición Consejo de Administración, Fuente: (www.cnmv.es, s.f.)**

- El segundo, un modelo de responsabilidad corporativa donde se perseguía una estrategia social orientada a “enfoques amplios y sostenibles” donde se combinaran los principios con el diálogo. Y la incorporación al Global Compact una iniciativa que aspiraba a mejorar el rendimiento social de las empresas globales.

Aquí podemos ver el crecimiento en Ventas y Beneficios de Inditex en millones de euros desde 1995 a 2001, (Zara: Moda rápida, 2003):



**Ilustración 3: Gráfico Ventas y Beneficios Inditex, Fuente: (Zara: Moda rápida, 2003)**

Como podemos observar, en 1995 la cifra neta de ventas era entorno a 1.000 millones de euros y en 2001 ha pasado a superar los 3.000 millones de euros. El beneficio también ha incrementado en estos 6 años, pasando de tener un margen neto de 7,21% en 1995 y de 10,47% en 2001.

La presencia de Inditex internacionalmente la podemos ver en el siguiente gráfico:

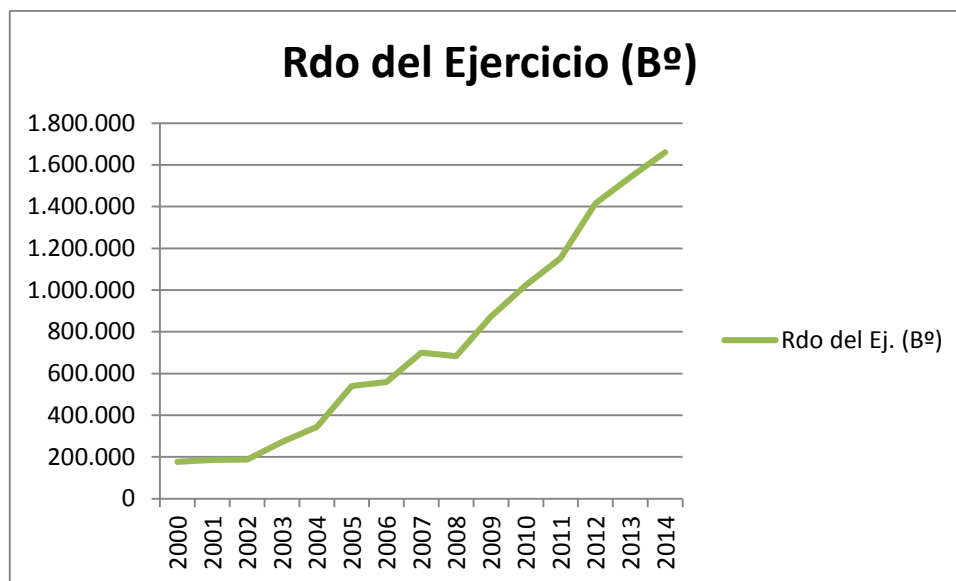


**Ilustración 4:** Presencia de Inditex en el mundo, Fuente: (Zara: Moda rápida, 2003)

Para actualizar los datos hemos recurrido a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que nos muestra los últimos resultados de la empresa:

Año	2000	2001	2002	2003	2004
Rdo del Ej. (Bº)	176.816	186.467	187.164	272.735	343.670
Año	2005	2006	2007	2008	2009
Rdo del Ej. (Bº)	540.669	558.282	699.699	683.344	873.047
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Rdo del Ej. (Bº)	1.024.476	1.153.274	1.415.462	1.540.893	1.660.379

\*Cifras expresadas en miles de €



**Ilustración 5: Rdo del Ej. de Inditex. Fuente: (www.cnmv.es, 2015)**

Como podemos observar, el Resultado de esta empresa ha ido aumentando considerablemente en estos últimos 14 años, pasando de tener un resultado de casi 180 millones de € en el año 2000 a una cifra que supera los mil millones y medio de € en 2014, por lo que a pesar de las diferentes crisis, esta empresa ha crecido de manera considerable, gracias a que es una empresa que está totalmente internacionalizada, las carencias en un país pueden ser suplidas por los momentos de auge de otras zonas geográficas.

A fecha de 31 de Enero de 2015, Inditex cuenta con un capital social de casi 93 millones y medio de € (93.499.560.000€) (www.cnmv.es, 2015).

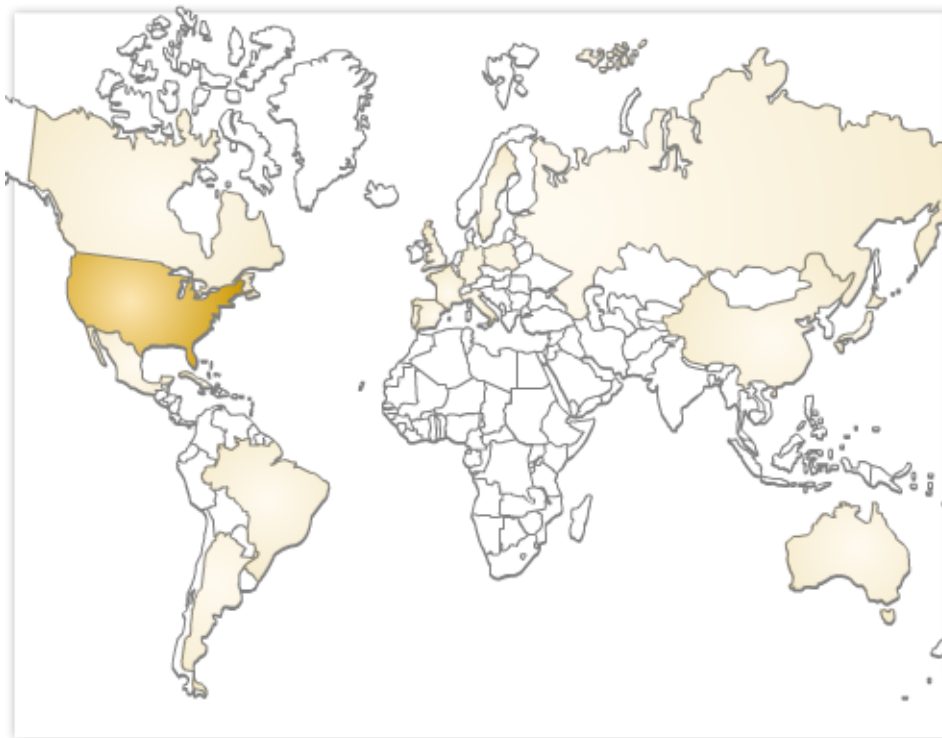
### 3.3.2. Freixenet

Empresa familiar española, formada por la unión de dos familias en 1889, dedicadas al mercado vinícola, pero cuando la producción vinícola española cayó a finales del s.XIX se interesaron por la producción de cava, comenzando a partir de 1914.

Para ver la continuidad que ha experimentado esta empresa a lo largo de los años mencionaremos a Arias Cañete, (Arias Cañete, 2013) en el discurso de Noviembre de 2013 donde cita: *“Freixenet constituye un ejemplo de cómo una empresa familiar puede convertirse en multinacional”* ya que *“esta empresa ha basado su estrategia en tres pilares importantes: la internacionalización, la diversificación y el crecimiento”*. José

Luis Bonet, pertenece a la quinta generación de una empresa familiar, *porque ha sido una familia que ha sabido transmitir el espíritu emprendedor a las generaciones posteriores*. Hoy en día, Freixenet sigue siendo una empresa familiar al 100%, exportando a más de 140 países y dispone de 18 bodegas en siete países de tres continentes.

Freixenet hoy en día cuenta con varias delegaciones en España y también numerosas filiales por todo el mundo como podemos observar:



**Ilustración 6: Delegaciones y Filiales Freixenet, Fuente: (www.freixenet.es, 2015)**

### 3.4. ESTUDIO DE LAS PYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES ESPAÑOLAS

El objetivo de estos estudios es conocer la evolución histórica por la que han pasado las empresas tanto familiares como no familiares, así mismo se verán diferencias destacables entre ambas.

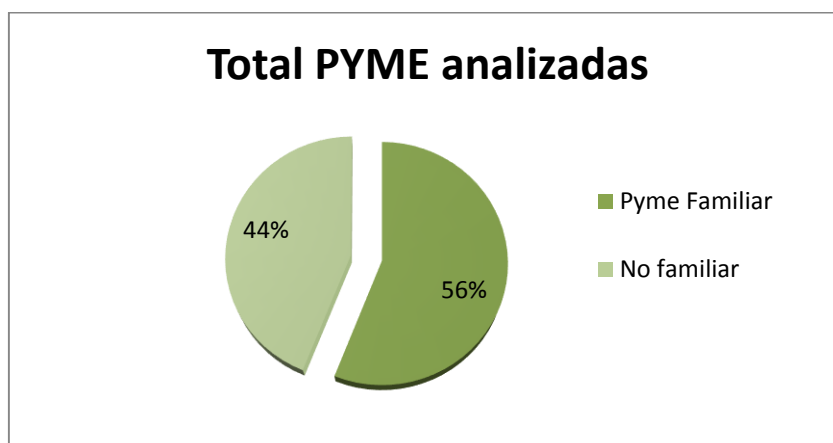
Analizaremos años anteriores al siglo XXI, así como una actualidad cercana, por último expondremos una serie de conclusiones para ver más detalladamente las diferencias que se manifiestan.



### 3.4.1. Años 1991-1999

Como hemos mencionado anteriormente, una primer análisis va a ser sobre información de un estudio de antes del siglo XXI, que se fundamenta en una Encuesta sobre Estrategias Empresariales en el periodo 1991-1999, (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003) para posteriormente ver la evolución que han tenido las empresas familiares con a través de datos más actualizados.

En este primer estudio se ha considerado que el tamaño de la empresa va a ser en torno a 10 y 200 trabajadores, partiendo de una muestra de casi 10.000 observaciones, un 56% son pymes familiares. Cabe destacar las empresas pequeñas sobre todo las de ámbito familiar.



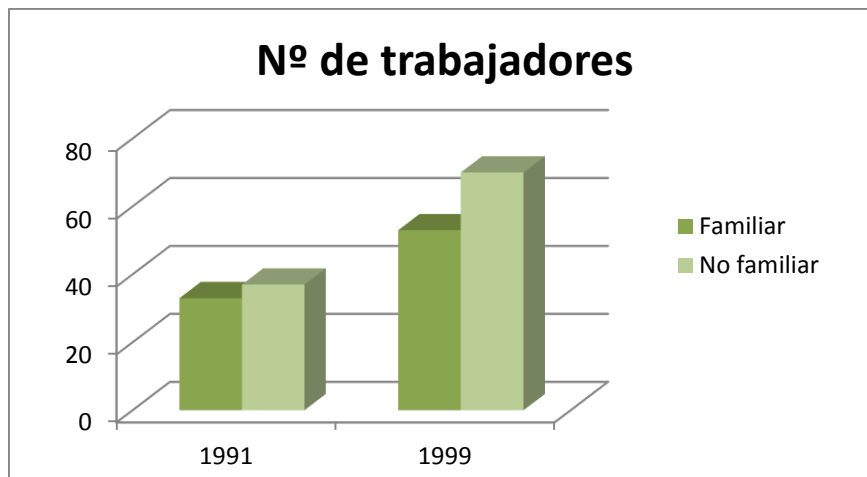
**Ilustración 7:** % Pymes analizadas. Elaboración propia a partir de los datos de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Dentro de las analizadas el 73% de las PYME y el 85% de las PYME familiares tienen menos de 50 empleados, por lo que se destaca el tamaño reducido con el que cuentan. Siendo solamente un 25% las que tienen más de 100 empleados.

Análisis de una serie de datos:

Nº de Trabajadores	1991	1999
<b>Pyme Familiar</b>	33	53
<b>Pyme No familiar</b>	37	70

\*misma fuente que el siguiente gráfico



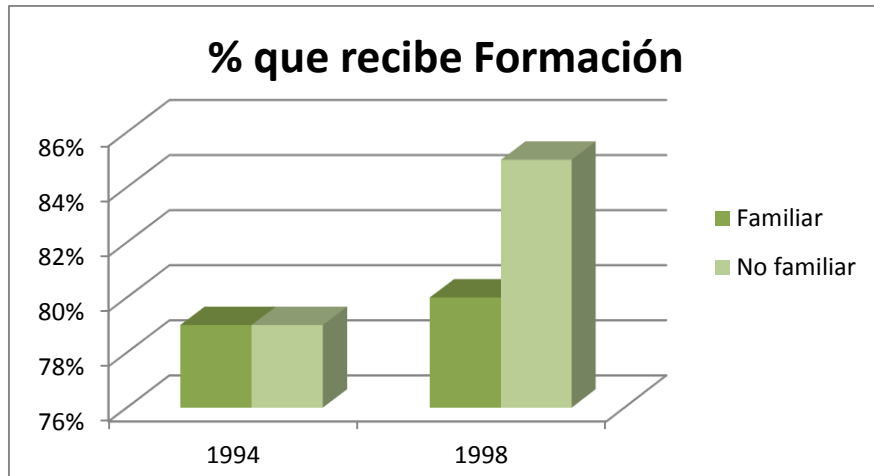
**Ilustración 8:** nº de trabajadores. Elaboración propia a partir de datos de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Conforme van pasando los años, hay mayor diferencia en el **número de trabajadores** de estos dos tipos de empresa analizadas, de la misma manera, está presente el hecho de que una empresa familiar puede tener una media de tres ingenieros, y, en la no familiar la media es de 7. De este modo, la empresa familiar puede optar por invertir en formar a sus trabajadores, es decir, invertir en capital humano.

En los primeros años analizados no había disparidad en el porcentaje de **formación**, pero conforme van pasando los años, se destaca la menor tendencia de formar a sus empleados por parte de la empresa familiar, y prefiere hacerlo internamente antes que contratarlas por vía externa.

% que recibe Formación	1994	1998
<b>Pyme Familiar</b>	79%	80%
<b>Pyme No familiar</b>	79%	85%

\*misma fuente que el siguiente gráfico

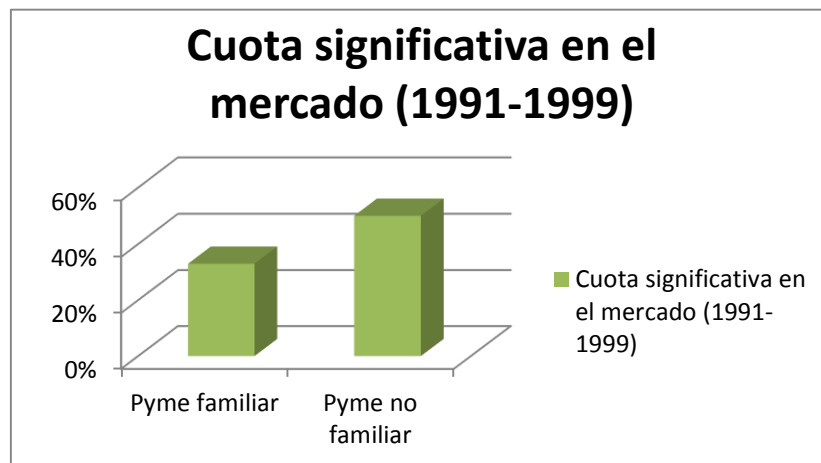


**Ilustración 9:** % que recibe Formación, Elaboración propia a partir de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

En 1991 solamente un 33% de las pymes familiares afirmaban tener una **cuota de mercado** significativa pasando a en 1999 ser aún menor, en el caso de la pyme no familiar, esta cifra era un 50%.

	Pyme familiar	Pyme no familiar
<b>Cuota significativa en el mercado (1991-1999)</b>	33%	50%

\*misma fuente que el siguiente gráfico

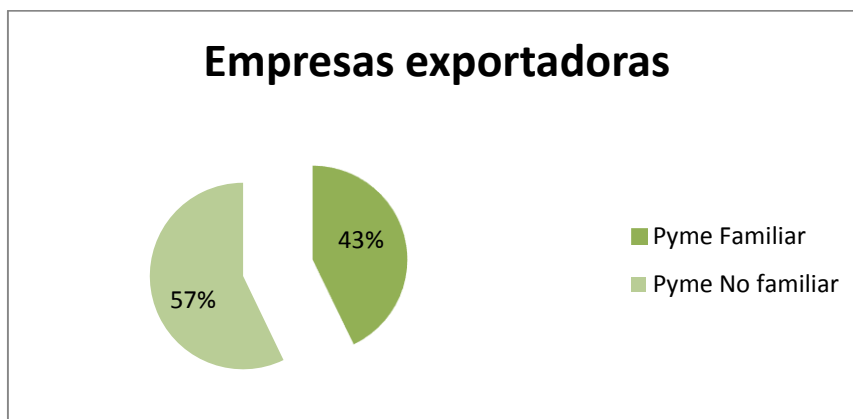


**Ilustración 10:** Cuota significativa. Elaboración propia a partir de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Atendiendo a la **actividad exportadora** que realizan las pyme analizadas, vemos las diferencias entre la familiar y la no familiar. Siendo esta primera la que tiene menor presencia en el mercado internacional, tanto por la proporción de empresas que exportan como por la intensidad con la que exportan.

	Empresas exportadoras
Pyme Familiar	39%
Pyme No familiar	52%

\*misma fuente que el siguiente gráfico

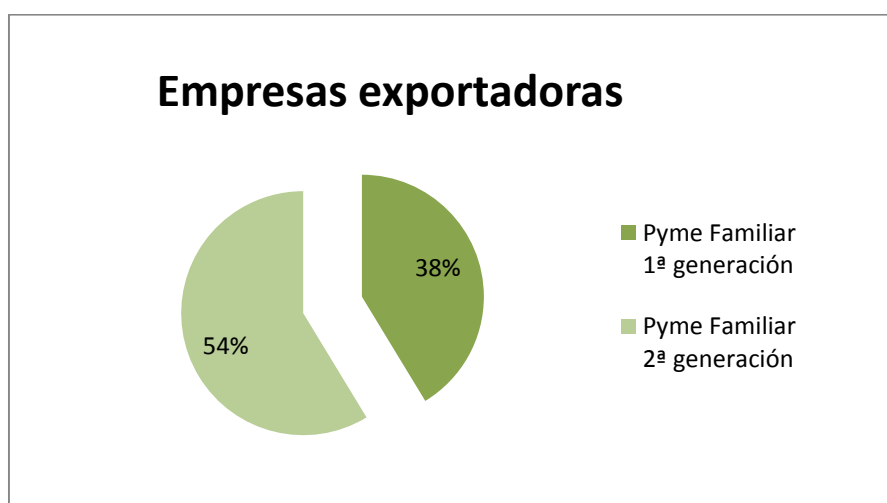


**Ilustración 11:** Empresas exportadoras. Elaboración propia a partir de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Destacaremos que las empresas familiares en siguientes **generaciones** a la primera, tienen mayor presencia internacional, así como las empresas que realizan alianzas con otras empresas y las que comparten capital.

	Empresas exportadoras
Pyme Familiar 1ª generación	38%
Pyme Familiar 2ª generación	54%

\*misma fuente que el siguiente gráfico



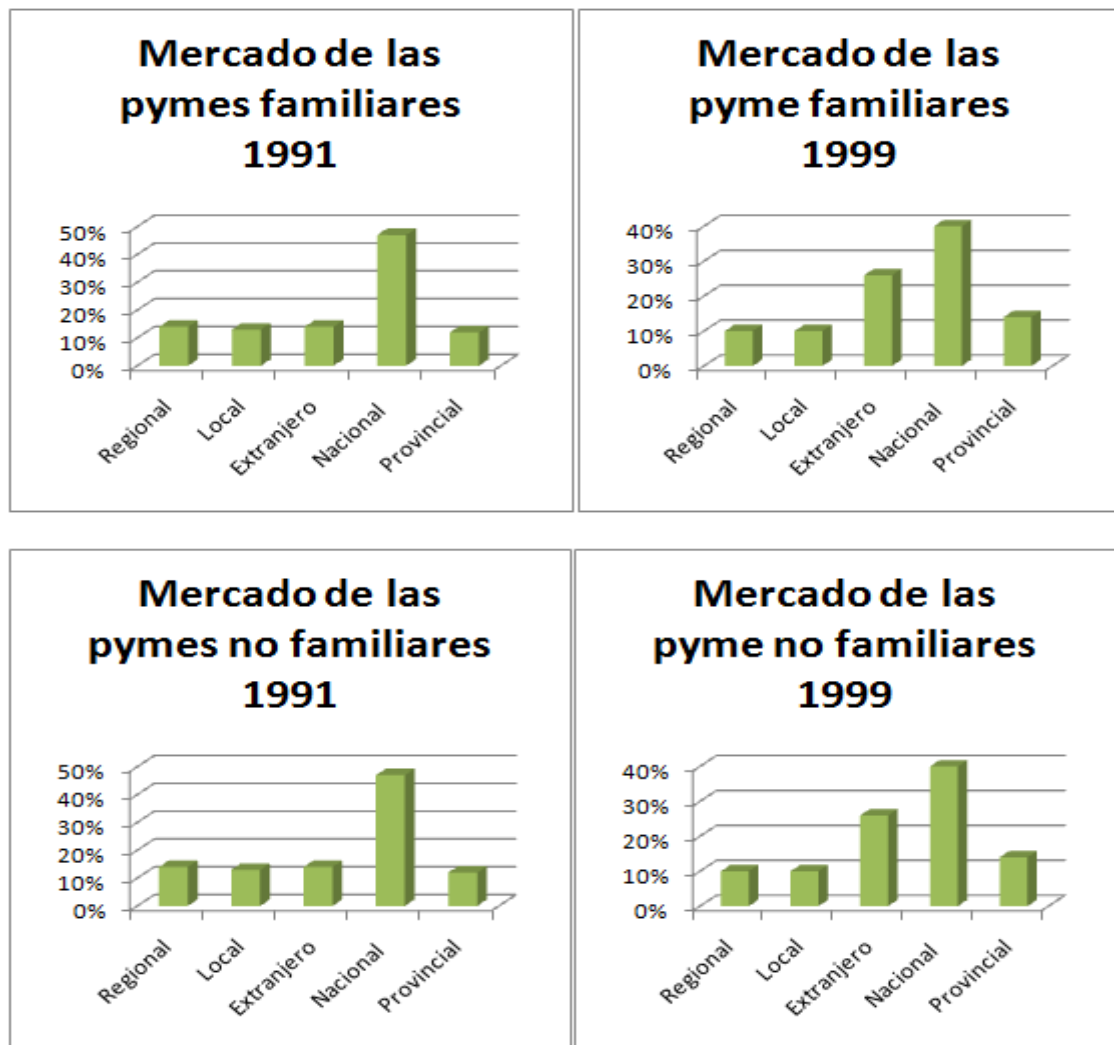
**Ilustración 12:** Eª exportadoras por generaciones. Elaboración propia a partir de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

En cuanto a los diferentes **mercados** a los que se dirigen las empresas:

En el caso de las pyme familiares, vemos que conforme pasa el tiempo gana relevancia el mercado nacional y sobre todo el extranjero, y aunque en las pyme no familiares ha bajado la participación en el mercado nacional, en cuanto al mercado extranjero sigue las mismas pautas que las empresas familiares aunque lo hace en mayor medida.

	Regional	Local	Extranjero	Nacional	Provincial
<b>Mercado de las pymes familiares 1991</b>	18%	14%	10%	42%	16%
	Regional	Local	Extranjero	Nacional	Provincial
<b>Mercado de las pymes familiares 1999</b>	12%	9%	18%	46%	15%

\*misma fuente que los siguientes gráficos



**Ilustraciones nº13: Mercados.** Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

	Regional	Local	Extranjero	Nacional	Provincial
<b>Mercado de las pymes no familiares 1991</b>	14%	13%	14%	47%	12%

\*misma fuente gráficos anteriores

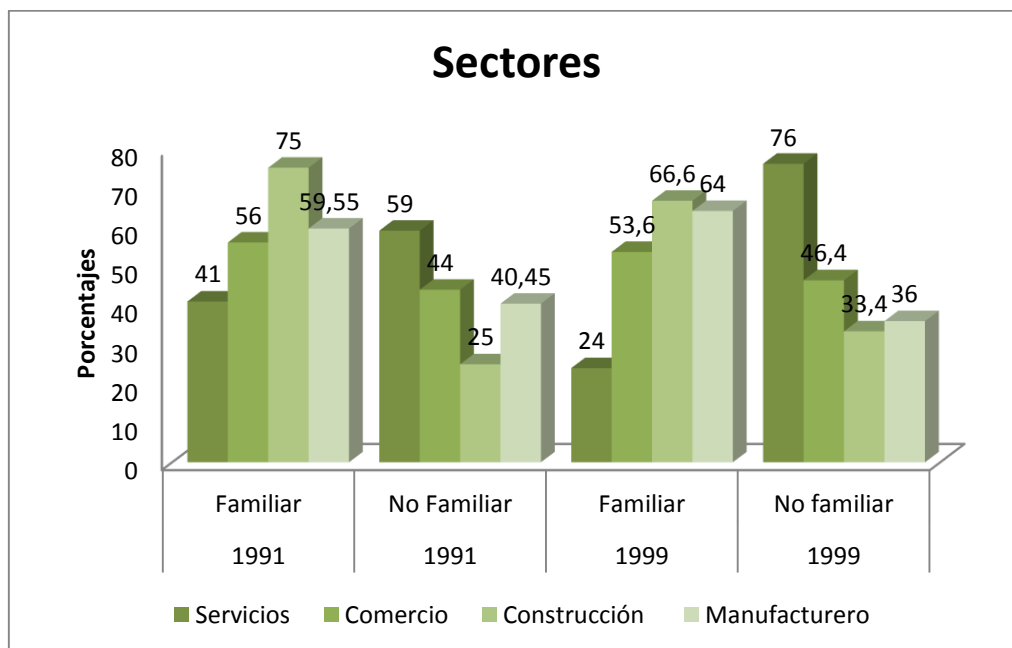
	Regional	Local	Extranjero	Nacional	Provincial
<b>Mercado de las pyme no familiares 1999</b>	10%	10%	26%	40%	14%

\*misma fuente gráficos anteriores

Pasando a la **presencia** que tienen estas empresas en cuanto a los diferentes **sectores**, podemos diferenciarlo mediante estos datos:

Año	1991	1991	1999	1999
Sector/Tipo de empresa	Familiar	No Familiar	Familiar	No familiar
<b>Servicios</b>	41	59	24	76
<b>Comercio</b>	56	44	53,6	46,4
<b>Construcción</b>	75	25	66,6	33,4
<b>Manufacturero</b>	59,55	40,45	64	36

\*Expresado en porcentajes \*misma fuente gráfico posterior



**Ilustración 14: Sectores.** Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Podríamos destacar el mayor peso que tiene el sector servicios en la empresa no familiar, mientras que en los demás sectores, vemos que la empresa familiar es la que

destaca por su mayor presencia.

Otro aspecto importante que podemos destacar en esta diferenciación, es la forma de **financiación**. Destacando que las empresas familiares están más endeudadas que las no familiares, y que antes de recurrir a la ampliación de capital para dar entrada a nuevos accionistas, prefieren la financiación ajena. En el caso de la financiación ajena, muchas empresas familiares recurren a sus proveedores siempre y cuando las condiciones de estos sean mejores que las que le pueden proporcionar las entidades de crédito.

Pasando a los **recursos tecnológicos**, las empresas familiares, al ser más conservadoras, la innovación no tiene un peso característico, además de la presencia que tienen en los sectores maduros de tecnología convencional, por lo que no realizan muchos esfuerzos en la inversión en I+D, siendo estos datos, el personal dedicado a I+D:

	Pyme familiar	Pyme no familiar
<b>Personas destinadas a I+D (1999)</b>	0.67	1.1

\*Elaboración propia a partir de (Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Un aspecto a destacar donde la empresa familiar realiza mayores proporciones que la no familiar, es en el tema de la **publicidad**, lo que conlleva a identificar la reputación, ya que la empresa familiar invierte para el sostenimiento del nombre, la reputación de la marca, la diferenciación. Algo que conllevará a ser competitivo en muchos aspectos, ya que la cercanía al cliente de una empresa familiar puede ser reconocido, y más si es una relación profesional de varios años.

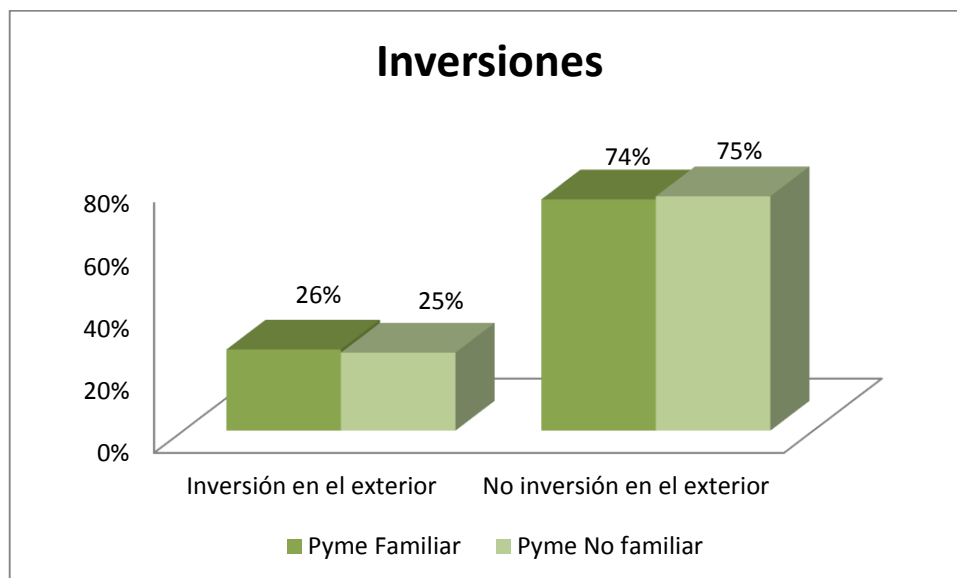
### 3.4.2. Actualidad cercana

Nos remontaremos hacia el año 2007.

Empezando por las **inversiones en el exterior**, la empresa familiar tiene un compromiso internacional similar al de la empresa no familiar, “siendo las grandes empresas familiares y las empresas familiares, que se encuentran en el segmento de las pequeñas empresas, las que más exportan” (Claver Cortés, 2006).

Inversiones	Inversión en el exterior	No inversión en el exterior
<b>Pyme Familiar</b>	26%	74%
<b>Pyme No familiar</b>	25%	75%

\*misma fuente que el siguiente gráfico



**Ilustración 15: Inversiones.** Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Las empresas familiares que más exportan son las grandes empresas familiares, que cuentan con más de 1.000 millones de euros de facturación, y que son empresas globales ya que la mayoría están presentes en los cinco continentes. Así también hacer una diferenciación en cuanto al grado de familiaridad de la empresa, pudiendo distinguir entre empresa familiar:

- Pura;
- Mixta;
- y, Privada.

Donde la empresa familiar privada es la que mayor incidencia tiene en el mercado internacional, pasando por la mixta y llegando a la pura que al tener mayor concentración en los mercados locales eligen sistemas más formales y conservadores, por lo que la proporción en el mercado internacional es menor.

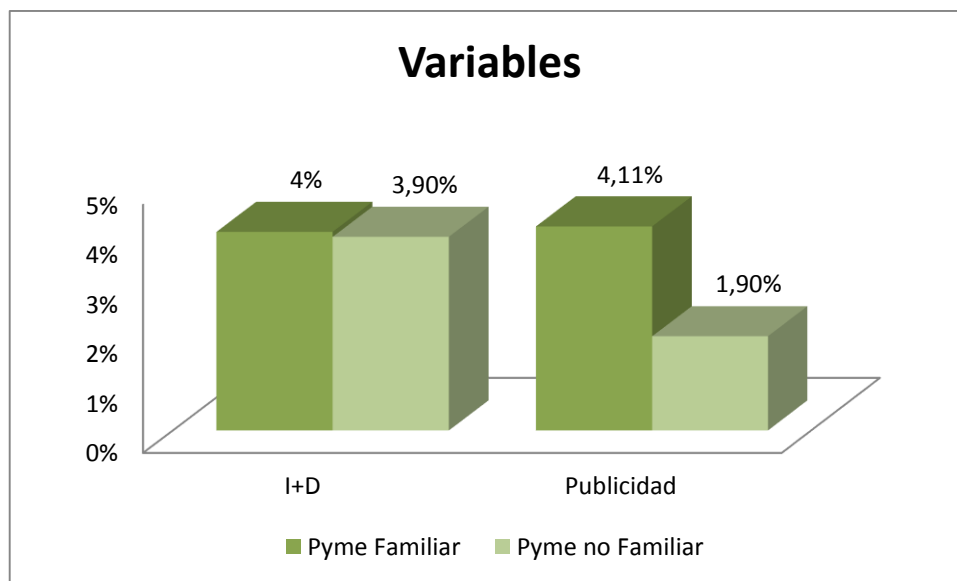
En cuanto a otras variables como pueden ser la **Investigación y Desarrollo** citada anteriormente, en la actualidad no hay diferencia de inversión, pero sí que la



podemos encontrar en la **publicidad**, donde la empresa familiar sigue teniendo mayor proporción.

Variables	I+D	Publicidad
<b>Pyme Familiar</b>	4%	4,11%
<b>Pyme no Familiar</b>	3,9%	1,9%

\*misma fuente que el siguiente gráfico

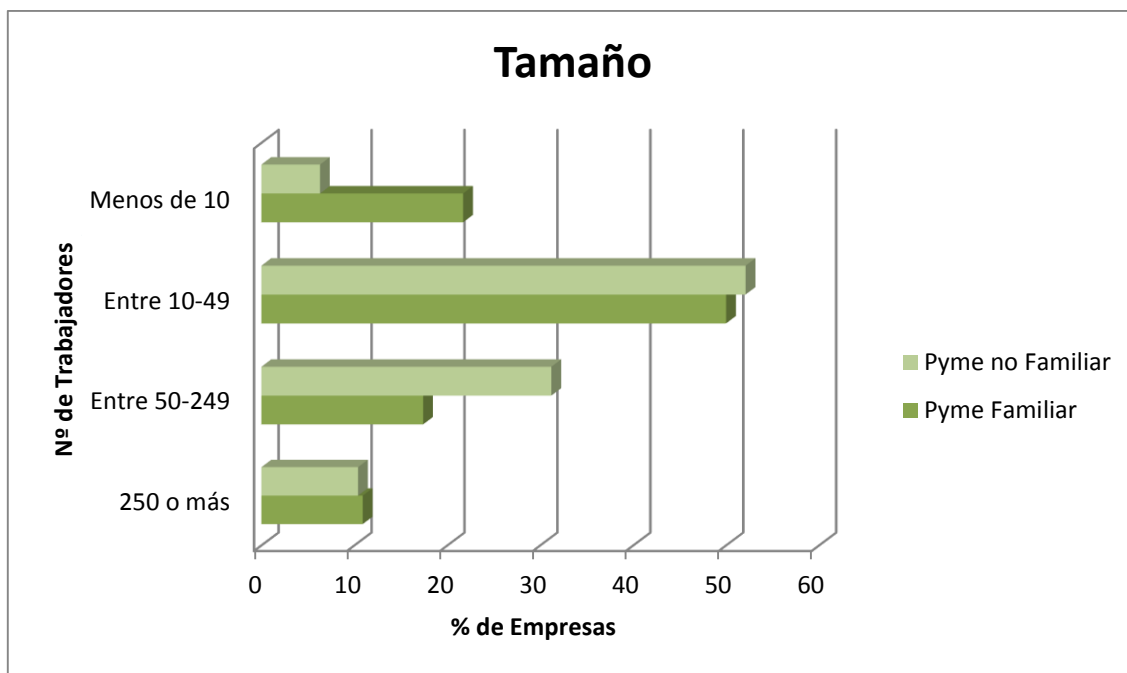


**Ilustración 16: Variables.** Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

En el **tamaño** de las empresas, vemos una clara diferencia en las empresas de menos de 10 trabajadores, siendo las familiares las que mayor proporción tiene en este aspecto. La similitud la encontramos entre las pequeñas empresas y las grandes empresas, que son las que presentan un porcentaje de venta mayor en el extranjero que las empresas no familiares.

Nº de trabajadores	250 o más	Entre 50-249	Entre 10-49	Menos de 10
<b>Pyme Familiar</b>	10,9%	17,4%	50%	21,7%
<b>Pyme no Familiar</b>	10,4%	31,2%	52,1%	6,3%

\*misma fuente gráfico posterior



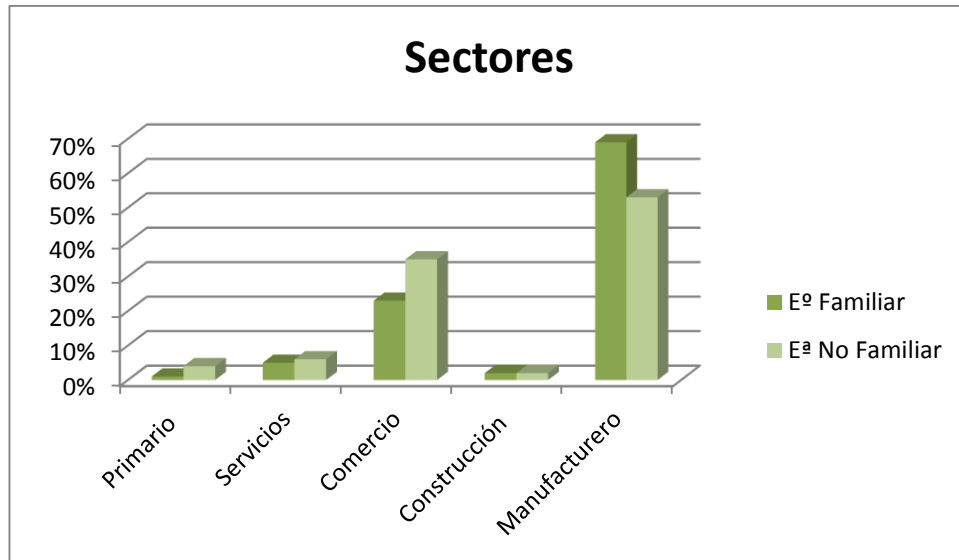
**Ilustración 17: Tamaño.** Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

La distribución en los diferentes **sectores** en cuanto a los dos tipos de empresa analizados, encontramos los siguientes datos, donde la primera comparación visible la podemos encontrar en el sector del comercio, con la mayor presencia de la empresa no familiar, así como otra diferencia remarcable, sería la mayor presencia en el sector manufacturero de la empresa familiar, con un diferencia de un 16%.

En menos medida, observamos la diferencia de un 3% en el sector primario y la igualdad en el sector de la construcción.

Sector/Tipo de empresa	Familiar	No Familiar
<b>Primario</b>	1%	4%
<b>Servicios</b>	5%	6%
<b>Comercio</b>	23%	35%
<b>Construcción</b>	2%	2%
<b>Manufacturero/Secundario</b>	69%	53%

\*misma fuente gráfico posterior



**Ilustración 18:** Sectores. Elaboración propia a partir de  
(Nieto Sánchez, Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos?, 2003)

Por último, sigue existiendo menor capacidad de las empresas familiares para acceder a las **fuentes de financiación**, debido al mayor riesgo que tienen, de este modo mantener una buena relación con las diferentes redes con las que operan es un papel crucial para su crecimiento tanto nacional y sobre todo internacional. Además sigue la preferencia por las diferentes fuentes de financiación antes que recurrir a una ampliación de capital.

### 3.4.3. Conclusiones

Como conclusiones a estos estudios, vemos la evolución que ha tenido la empresa familiar en diferentes aspectos, el más destacable es la presencia que ha adquirido internacionalmente, como decíamos antes, sobre todo las pequeñas empresas y las de más de 250 trabajadores son las que han aumentado sus exportaciones por encima de las empresas no familiares.

En cuanto a la inversión en I+D, antes era la empresa no familiar la que dedicaba mayor inversión en este campo, pero ahora existe una igualdad con la empresa familiar, y en publicidad, era la empresa familiar la que invertía una mayor cantidad frente al otro tipo de empresa, manteniéndose esta situación en la actualidad.

La presencia en los sectores de este tipo de empresas, tradicionalmente la empresa no familiar destacaba por su presencia en el sector servicios únicamente y más

hacia la actualidad, además de continuar en este campo ha pasado también al sector del comercio y a igualar el de la construcción.

En el aspecto económico, con la crisis económica, desde 2008 se ha visto la relevancia que tiene el sector exportador en una economía. Además de la creciente importancia que han adquirido las empresas familiares en las exportaciones, debemos destacar que tanto estas como todas las empresas españolas, han aumentado su nivel de exportación, lo que ha contribuido al apoyo de la situación económica que se está sufriendo desde la crisis. Ya que las exportaciones contribuyen a disminuir el endeudamiento que necesita el país.

Contamos con unos datos que afirman que las exportaciones españolas de bienes y servicios han aumentado más de lo que lo han hecho las alemanas, un 11% frente a un 5% respectivamente. (www.iefamiliar.com, 2015)

Entre el año 2010 y 2013, las empresas han exportado de manera esporádica, y lo que se debe conseguir es que exporten más regularmente en los años próximos, además de incentivar el tamaño de las empresas y conseguir que la pyme se internacionalice.

### 3.5. LA CRISIS, ACTUALIDAD CERCANA Y VISIÓN DE FUTURO

#### 3.5.1. Superación de la crisis

*“La empresa familiar resiste la embestida de la crisis”* (Pérez, 2015)

“Son la joya de la corona, el presente y el futuro”, no olvidaremos que algunas han caído en esta lucha, pero que muchas otras han resistido, ya que anticiparon la crisis, ajustaron gastos a ingresos, y se endeudaron lo mínimo, sin asumir tampoco riesgos. Por lo que no se puede renunciar a este tipo de empresas, ya que estas han tenido que superar muchos obstáculos, como puede ser la falta de financiación, pero a pesar de ello, han sabido sortear la crisis, llegando a ser más competitivas y más sólidas.

Todo esto ha sido posible gracias a factores como podrían ser, la **visión a largo plazo**, que conlleva a que la toma de decisiones sea estable ya que la empresa familiar no busca resultados espectaculares en el corto plazo sino que se encamina hacia la supervivencia para posteriormente ser transmitida a los herederos. El tipo de **comunicación** existente con sus colaboradores donde destaca un ambiente de confianza, y la **aversión al riesgo** en el momento del ciclo económico marcado por la crisis, que ha

dado lugar al reducido endeudamiento que sufría este tipo de empresas. Podríamos mencionar también aspectos algo menos significativos pero por ello no menos importantes que pueden ser:

- El **compromiso y el trabajo duro** por parte de los diferentes miembros de la familia, debido a que el patrimonio familiar es el que está en juego,
- Y, la **flexibilidad** con la que se cuenta, porque al ser empresas de tamaño reducido, la toma de decisiones es más rápida así como la adaptación a los cambios que puedan ocurrir.

A pesar de que las empresas familiares han sabido capear la crisis, existen algunas prácticas que se deberían llevar a cabo para aumentar la creación de empleo, pero hay que cambiar el enfoque existente de creación de nuevas empresas mediante el emprendimiento, a enfocarnos al aumento del tamaño medio empresarial, ya que las empresas familiares españolas cuentan con un número de empleados menor de la mitad con respecto a empresas de otros países europeos.

### 3.5.2. Actualidad cercana

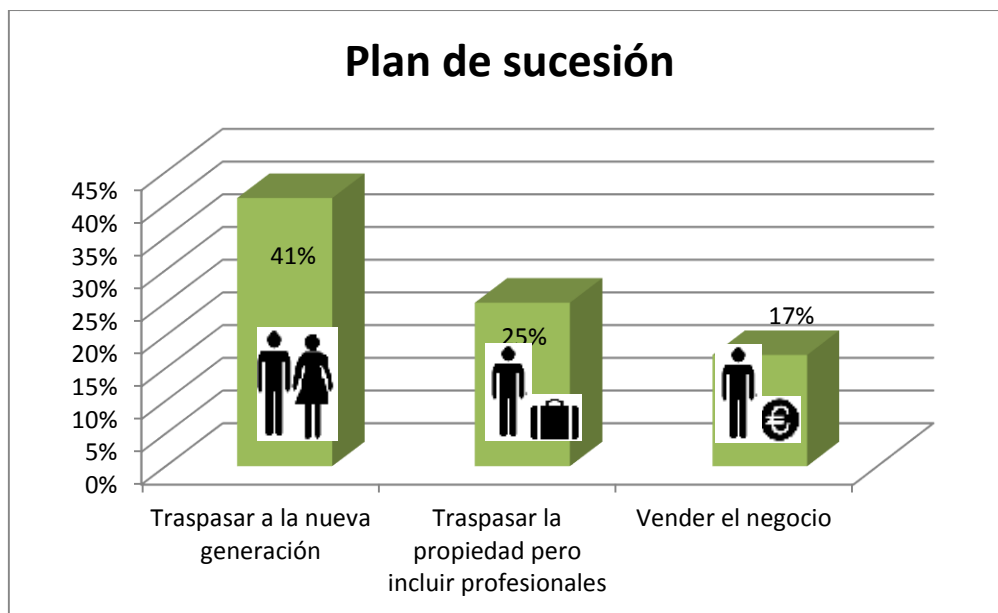
Remontándonos a datos de 2012, provenientes de “La encuesta mundial de la Empresa Familiar” (Janer, 2012). El desafío que se plantea y que ha venido desde años atrás, es el problema de la forma de financiación, donde las empresas familiares tienen una aversión continuada al endeudamiento por la vía de la ampliación de capital, lo que reduce las formas a las que acudir, llegando a tener la financiación bancaria, pero esto da lugar a que la presencia en otros mercados sea en los países vecinos o en los países con mayores similitudes.

La principal preocupación de la mayoría de los empresarios en cuanto al futuro reside en el tema de los precios, de los posibles competidores, y del rumbo que va a tomar la economía con el tiempo, ya que la globalización es algo crucial para las empresas familiares debido a la evolución que pueden tener sus negocios en el ámbito global.

Pasando a los **planes de sucesión** que tiene la empresa familiar, podríamos distinguir tres grandes grupos:

- Un 41% de las compañías quiere traspasar la propiedad y la gestión a las siguientes generaciones,

- Un 25% pasará la propiedad a las nuevas generaciones pero introducirá en la dirección a algún profesional,
- y, un 17% tiene decidido vender la compañía.



**Ilustración 19:** Plan de sucesión. Elaboración propia a partir de (Janer, 2012)

Destacaremos algunos puntos clave que son considerados más fuertes en las empresas familiares lo que les aporta mayor competitividad:

- La perspectiva más amplia hacia futuro en el largo plazo, donde las empresas familiares están dispuesta a tomar decisiones y a invertir en el largo plazo lo que contribuye a la estabilidad económica;
- La toma de decisiones es un proceso más rápido ya que este tipo de negocio se percibe como ágil y flexible, de manera que son capaces de reaccionar rápidamente ante cualquier acontecimiento que ocurra;
- La capacidad emprendedora debido a la inclusión de las nuevas generaciones en las empresas;
- Y por último, destacar el mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad, ya que tienen un trato más cercano con estos colectivos, lo que conlleva a mayor responsabilidad a la hora de tratar los diferentes aspectos de negociación.

Comentaremos una serie de datos de acuerdo a 600 empresas encuestadas<sup>1</sup> (www.kpmg.es, 2015) a finales del año 2013. Donde vamos a poder ver el crecimiento, las preocupaciones y desafíos a los que se enfrentan, así como más adelante la visión que tienen hacia el futuro.

Empezaremos con el **crecimiento o decrecimiento** que han tenido las empresas en los últimos meses, dónde las cifras con menor crecimiento las encontramos en el porcentaje de empresas que han disminuido su facturación, con un 44%, frente al 26% que la ha aumentado, pasando por el 30% que la ha mantenido.



**Ilustración 20:** Facturación Nacional. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015)

Una cifra significativa es la **actividad en el extranjero**, donde un 74% de las empresas la ha aumentado, frente a un poco significativo 4% que la ha disminuido.

<sup>1</sup>“Barómetro Europeo de la Empresa Familiar” [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)



**Ilustración 21:** Actividad en el extranjero. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015)

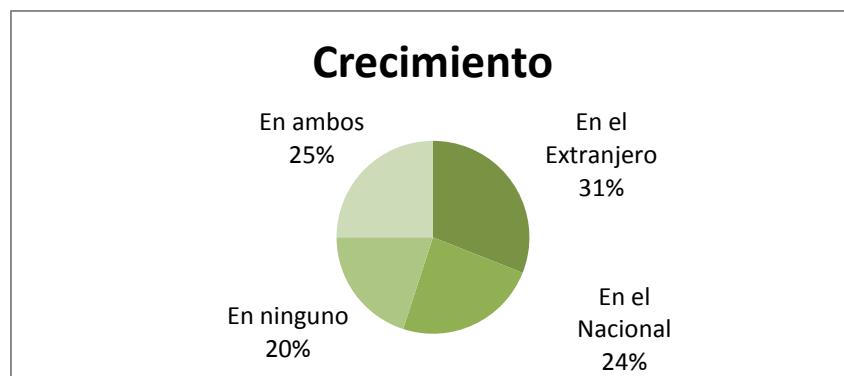
Podemos hacer una pequeña comparación con las empresas familiares europeas, donde la facturación ha aumentado en un 43%, siendo la cifra más alta, teniendo en cuenta que en las empresas españolas la cifra de crecimiento era la más baja (26%). Es decir, la evolución en el tema de facturación ha sido a la inversa. A favor de España diremos, que la actividad en el extranjero ha tenido mayor significado que con respecto a Europa, un 74% frente a un 59%.

### 3.5.3. Visión de futuro

La **visión de futuro** que tiene la empresa familiar en España, en cuanto a lo que espera crecer o no en diferentes mercados lo vemos reflejado aquí:

- Un 31 % prevé crecer en el extranjero;
- Un 24% en el mercado nacional;
- El 25% espera crecer en ambos mercados;
- Y, un 20% no prevé hacerlo en ninguno.

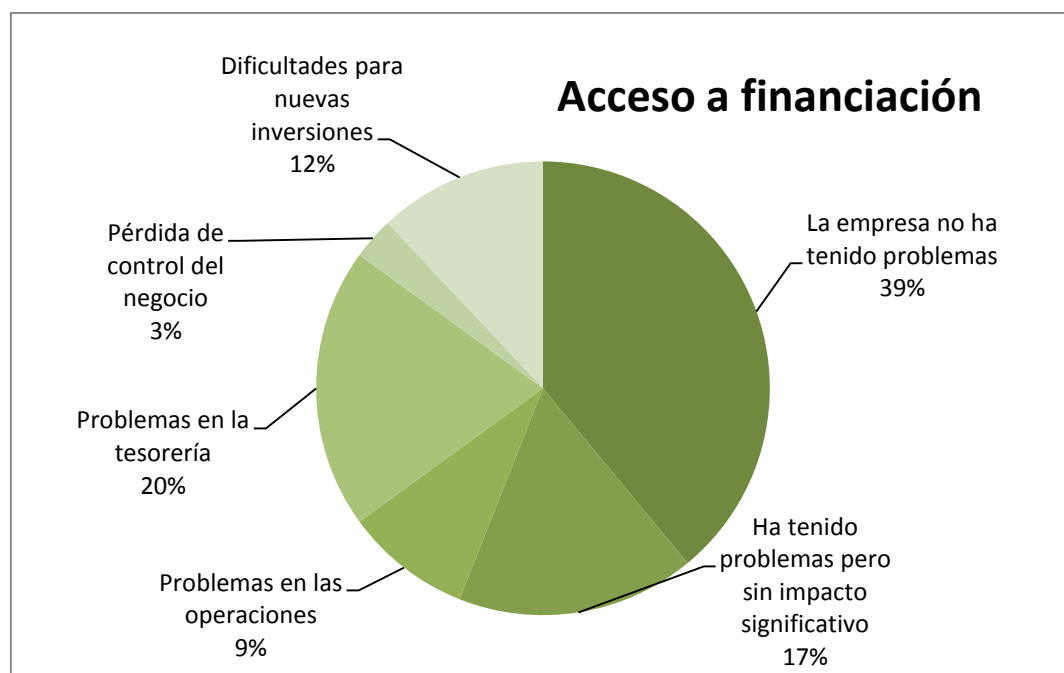




**Ilustración 22: Crecimiento.** Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015)

Vemos que con los años no se reduce la preocupación al limitado acceso al crédito para las inversiones, sumándole a esto la bajada de la rentabilidad y la disminución de la facturación, por consecuencia de que el volumen de actividad ha menguado. A todo esto podríamos añadirle, la subida de los tipos impositivos, la creciente competencia, y las fluctuaciones de los precios.

Aunque un 39% de las empresas familiares españolas no ha tenido problemas para acceder a financiación, tenemos otros porcentajes significativos que si han sufrido este problema (17%), sumado de en algunos casos, la pérdida de control del negocio (3%), problemas para gestionar operaciones de la empresa (9%) o la tesorería (20%), y sobre todo problemas para realizar nuevas inversiones (12%).

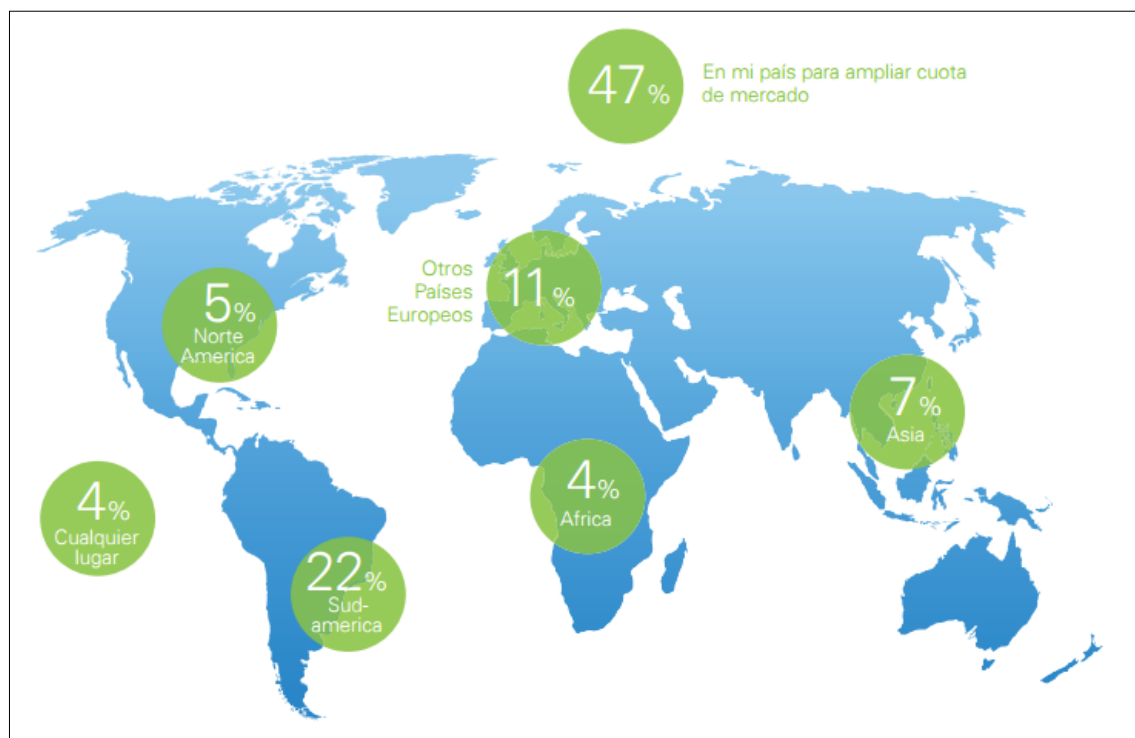


**Ilustración 23: Acceso a financiación.** Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015)

A pesar de estos desafíos con los que cuenta la empresa familiar española, en los últimos años, este tipo de empresa tiene marcado un determinado plan de inversión, que podríamos dividir en cuatro apartados, dónde:

- El 36% lo va a invertir en su actividad principal;
- Un 29% lo destinará a la internacionalización;
- Y, un 24% en diversificación, no olvidando que un 11% prevé desinvertir.

En este gráfico sacado del “Barómetro Europeo de la Empresa Familiar” podemos ver donde la empresa familiar española, piensa llevar a cabo esos planes de inversión, en cuanto a zona geográfica:



**Ilustración 24:** Planes de inversión de la empresa familiar española.

Elaboración propia a partir de ([www.kpmg.es](http://www.kpmg.es), 2015)

Un 42% de las empresas familiares españolas van a dedicar menos de un 1% de las ventas a la inversión en **investigación y desarrollo**, el 20% dedicará entre el 1 y el 2%, mientras que solamente un 1% de estas empresas dedicará más del 20% de sus ventas a la inversión en investigación.

Pasando a las previsiones cercanas de futuro, las empresas familiares prevén aumentar sus exportaciones en torno al 25 y 30% en 2017, así como mantener al menos

la cifra de que un 74% de las empresas familiares, quieren seguir operando en un mercado distinto al de origen.

#### 4. CONCLUSIONES

Los datos nos muestran que más de un 80% de las empresas españolas, son empresas familiares. Destacando con mayor porcentaje, un 65%, las que se encuentran en primera generación, descendiendo hasta un 1% en cuarta y posteriores generaciones, además son las causantes de 8 de cada 10 puestos de trabajo.

Las empresas familiares por el carácter más conservador que las empresas no familiares, tienden a actuar de manera más reducida en el ámbito geográfico. Por ello se limitan al mercado local, y no consideran diversas estrategias arriesgadas sobre el proceso de internacionalización, la cual es una alternativa fructífera en cuanto al crecimiento, la generación de beneficio y, por tanto, para la continuidad de la empresa.

Se ha descartado la idea de que la internacionalización sea un proceso para grandes empresas, ya que en la actualidad, la empresa familiar tiene una posición exitosa en el mercado global, por el compromiso que ha adquirido en el largo plazo, dando lugar al concepto de empresa multinacional familiar.

Para que la internacionalización sea un proceso atractivo, se deben dar lugar varios acontecimientos, como son:

- La implicación de los miembros de la empresa familiar y la profesionalización.

Una forma de profesionalizar este tipo de empresas, se hace a través de las alianzas estratégicas, las cuales son una buena alternativa para alcanzar una adecuada posición competitiva, además según el grado de alianza que se alcance, la empresa puede mantener cierto grado de control en los miembros de la familia. Estos acuerdos facilitan a la empresa tanto para compartir costes, información, datos, como la experiencia que tienen las empresas en el país de destino, lo que da lugar a una mayor velocidad en el proceso de internacionalización.

Aunque como hemos podido observar, son las empresas con menor grado de familiaridad aquellas que tienen mayor nivel de internacionalización.

Hemos analizado algunos casos de empresas familiares que han tenido éxito, fijándonos en el caso de Freixenet que se encuentra en la quinta generación, pero como se ha comentado, las estadísticas están en contra de la continuidad de la empresa familiar. Se deben realizar estudios e investigaciones para detectar prácticas que

realizan las empresas familiares que perviven. En la actualidad se ha avanzado en herramientas que ayudan a la continuidad (protocolo familiar, family office, separación familia-empresa, órganos corporativos profesionales...), pero creemos que se debe avanzar en el sentido de pertenencia, el compromiso y visión a largo plazo de los accionistas familiares sobre todo a partir de tercera generación.

A partir de estudios realizados, hemos podido ver la evolución que ha tenido la empresa familiar en las últimas décadas tanto en el tamaño, como en las inversiones que realiza, la evolución en la participación internacional, y otra serie de aspectos a destacar que hemos mencionado anteriormente.

En el marco de la crisis, observamos la superación por parte de este tipo de empresas, debido a sus prácticas de bajo endeudamiento, poco carácter arriesgado y sobre todo la visión a largo plazo que plantean, lo que conlleva al compromiso y estabilidad. También destacar el carácter flexible con el que cuentan, al ser empresas de tamaño reducido.

Por último se han analizado datos de los últimos años, viendo las diferentes prácticas llevadas a cabo por la empresa, como podríamos destacar la creciente actividad en el extranjero, así como algunos aspectos a los que la empresa se ha tenido que enfrentar, como el complejo acceso a la financiación en los últimos años, afectando eso sí de manera diferente a cada empresa.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Arias Cañete, M. (2013). *Arias Cañete pone a Freixenet como ejemplo de empresa familiar multinacional de éxito*. Madrid.
- Arregle, J.-L. N. (2012). Internationalization of family-controlled firms: An study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practise*.
- Bennedsen, M. N.-G. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*.
- Carr, C. y. (2009). International strategy configurations of the world's top family firms. *Management international review*.
- Casillas Bueno, J. (2002). La estrategia de internacionalización de la empresa familiar. En L. Sedano Calderón. Alicante: Geographos.
- Casillas, J. (2005). *Investigación y crecimiento de la empresa familiar*. Sevilla: Management International.
- Cerrato, D. y. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family mangement, human capital and foreign ownership. *Journal of management & governance*.
- Claver Cortés, E. (2006). El comportamiento de las empresas familiares en los mercados extranjeros. *Cuaderno de Gestión*.
- Claver, E. R. (2007). The internationalisation process in family firms: Choice of market entre strategies. *Journal of General Management*.
- Claver, E. R. (2009). Family firms' international commitment: The influence of family related factors. *Family Business Review*.
- Dicken, P. (2011). *Global shift: Mapping the changing contours of the worl economy*. Thousand Oaks.
- Fernández, Z. y. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. En *Journal of international business studies* (págs. 37, 340-351).
- Flamhotlz, E. y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to professionally managed firm*. San Francisco.

- Gómez Gordillo, E. (2011). *www.ideasparapymes.com*. Recuperado el 06 de 04 de 2015, de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-tips-consejos-permanencia-empresas-familiares-exitosas.html>
- Gomez-Mejia, L. R.-N. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management journal*.
- Graves, C. y. (2006). Internationalization of australian family business: a managerial capabilities perspective. *Family Business Review*.
- Hall, A. y. (2008). Professional management in family business: Toward and extended understanding. *Family Business Review*.
- Janer, J. (2012). La escuela mundial de la empresa familiar. *www.pwc.es*. Madrid.
- Johanson, J. y.-E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: . *Journal of International Business Studies*, págs. 40, 1411-1431.
- Lubatkin, M. H. (2005). The Effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of organizational behavior*.
- Nieto Sánchez, M. (2001). Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar.
- Nieto Sánchez, M. (2003). Las pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, p.117.
- Pérez, M. (07 de 04 de 2015). La empresa familiar resiste la embestida de la crisis. *ABC Economía*.
- Pinho, J. C. (2007). The impact of ownership: location specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entre mode.
- Sánchez Nieto, M. y. (2002). La estrategia de internacionalización de la empresa familiar. En *Cuadernos de Economía y de Dirección de la Empresa*. ACEDE.
- Sciasca, S. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*.
- Silvia Duarte, J. (2009). *Emprendedor: Crear su propia empresa*. Madrid: Starbook.
- Songini, L. y. (2009). Women, glass ceiling and professionalization in family SMEs. *Journal of entreprising Culture*.

- Van den Berghe, L. A. (2003). Agency relations within the family business system. An international review.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement. Journal of business venturing.
- (2003). *Zara: Moda rápida*. Navarra: IESE Business School.

## 6. WEBGRAFIA

- [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es). (20 de 05 de 2015). Obtenido de Anexo del Informe Anual de Gobierno corporativo de Inditex.
- [www.freixenet.es](http://www.freixenet.es). (15 de 06 de 2015).
- [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com). (15 de 06 de 2015). Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/web/es/>
- [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es). (28 de 05 de 2015).



## 7. ANEXOS

### 7.1. Tabla de Ilustraciones

<u>Ilustración 1</u> : Gráfico del Instituto de la Empresa Familiar, .....	10
<u>Ilustración 2</u> : Composición Consejo de Administración, Fuente: (www.cnmv.es, s.f.)	21
<u>Ilustración 3</u> : Gráfico Ventas y Beneficios Inditex, Fuente: (Zara: Moda rápida, 2003)	21
<u>Ilustración 4</u> : Presencia de Inditex en el mundo, Fuente: (Zara: Moda rápida, 2003) ...	22
<u>Ilustración 5</u> : Rdo del Ej. de Inditex. Fuente: (www.cnmv.es, 2015) .....	23
<u>Ilustración 6</u> : Delegaciones y Filiales Freixenet, Fuente: (www.freixenet.es, 2015).....	24
<u>Ilustración 7</u> : % Pymes analizadas. Elaboración propia a partir de los datos de.....	25
<u>Ilustración 8</u> : nº de trabajadores. Elaboración propia a partir de datos de .....	26
<u>Ilustración 9</u> : % que recibe Formación, Elaboración propia a partir de .....	27
<u>Ilustración 10</u> : Cuota significativa. Elaboración propia a partir de.....	27
<u>Ilustración 11</u> : Empresas exportadoras. Elaboración propia a partir de.....	28
<u>Ilustración 12</u> : Eª exportadoras por generaciones. Elaboración propia a partir de.....	28
<u>Ilustraciones nº13</u> : Mercados. Elaboración propia a partir de .....	29
<u>Ilustración 14</u> : Sectores. Elaboración propia a partir de.....	30
<u>Ilustración 15</u> : Inversiones. Elaboración propia a partir de.....	32
<u>Ilustración 16</u> : Variables. Elaboración propia a partir de.....	33
<u>Ilustración 17</u> : Tamaño. Elaboración propia a partir de .....	34
<u>Ilustración 18</u> : Sectores. Elaboración propia a partir de.....	35
<u>Ilustración 19</u> : Plan de sucesión. Elaboración propia a partir de (Janer, 2012) .....	38
<u>Ilustración 20</u> : Facturación Nacional. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015).....	39
<u>Ilustración 21</u> : Actividad en el extranjero. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015) .....	40
<u>Ilustración 22</u> : Crecimiento. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015).....	41

<u>Ilustración 23</u> : Acceso a financiación. Elaboración propia a partir de (www.kpmg.es, 2015).....	41
<u>Ilustración 24</u> : Planes de inversión de la empresa familiar española. ....	42