



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 230

Junio, 1992

INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo*
M^a José Estapé**

Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor de Dirección General, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 1992, IESE Business School

INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR (Exploración de las diferencias con empresas no familiares)

Resumen:

El campo de la internacionalización de la empresa familiar (EF) como tal, es decir, el análisis de las peculiaridades que presentan las EF en el diseño e implantación del proceso de “exportación e internacionalización”, el estudio de posibles diferencias en comparación con las empresas no familiares (ENF), y de las razones de las mismas, ha sido un área poco trabajada. Este estudio, de carácter exploratorio, se ha realizado con una pequeña muestra de 37 empresas, de las cuales el 62% son EF y el 38% son ENF.

A pesar de que se ha trabajado con una muestra de empresas no muy grande y parcialmente oportunista, se ha podido identificar que las empresas familiares iniciaban sus procesos de internacionalización más tarde en el tiempo y los conducían con mayor lentitud que las empresas no familiares.

Palabras clave: empresa familiar, proceso de internacionalización, estrategia, exportación frente a importación.

INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

(Exploración de las diferencias con empresas no familiares)

Introducción

El campo de la internacionalización de la empresa familiar (EF) como tal, es decir, el análisis de las peculiaridades que presentan las EF en el diseño e implantación del proceso de “exportación e internacionalización”, el estudio de posibles diferencias en comparación con las empresas no familiares (ENF), y de las razones de las mismas, ha sido un área poco trabajada.

Gallo y García Pont (1988), al estudiar una muestra de 746 empresas, obtenida de forma aleatoria entre el universo de empresas españolas con facturación superior a los 200 millones de pesetas en 1988, encontraron los siguientes datos de exportación como porcentaje sobre ventas, así como del total de la exportación llevada a cabo por las EF.

Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	200-500		501-1.000		Toda la muestra	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Porcentaje de exportación sobre ventas	5,99	7,10	6,83	6,06	8,17	9,01

Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	200-500	501-1.000	1.001-5.000	Más de 5.000
Número de EF, en porcentaje	74	71	69	53
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	68-78	65-77	52-82	18-86
Ventas de las EF en porcentaje sobre las ventas totales del grupo de EF y ENF	74	71	67	48
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	70-78	65-77	54-80	15-81
Exportación de las EF, en porcentaje (ídem)	70	58	56	45
Intervalo de confianza del 95%, en porcentaje	66-74	51-64	41-70	12-78

Gallo y Estapé (1991), al comparar EF y ENF entre las 1.000 empresas españolas de mayor tamaño por volumen de ventas, encontraron la siguiente información al descomponer la muestra en cinco grupos de 200 empresas:

Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	740.000 y 32.788		32.500 y 18.621		18.600 y 13.200		13.155 y 10.000		10.000 y 8.000		Toda la muestra	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Porcentaje de exportación sobre ventas	3	16	10	12	10	17	13	14	12	14	8	17

Volumen de ventas entre: (millones de ptas.)	740.000 y 32.788	32.500 y 18.621	18.600 y 13.200	13.155 y 10.000	10.000 y 8.000	Toda la muestra
Número de EF, en porcentaje	10	12	20	22	19	17
Ventas de las EF en porcentaje de las ventas totales del grupo	6	12	20	22	19	10
Exportación de las EF (ídem)	2	11	15	23	22	6

Si bien la internacionalización de la empresa, además del nivel de exportación tiene otras dimensiones, como la inversión directa en el extranjero, la asociación con capitales extranjeros, la transferencia de tecnología, las alianzas estratégicas, el origen multinacional de los directivos y accionistas, etc., sin embargo, en el proceso de dicha internacionalización la exportación acostumbra a ser uno de los primeros pasos a dar, y su volumen es uno de los principales indicadores del nivel de internacionalización alcanzado.

Los datos anteriores conducen a pensar que las EF de menor tamaño tienden a estar mucho menos internacionalizadas que las ENF; que las EF de gran tamaño exportan significativamente menos que las ENF; que el comportamiento de las EF y ENF de tamaño intermedio es similar, y que, como conjunto, la exportación de las ENF es algo superior a la de las EF.

El presente trabajo, llevado a cabo con una muestra de 37 empresas, pretende avanzar en la identificación de diferencias, no sólo en cuanto a la exportación, sino también en la rigidez hacia la internacionalización, que Luostarinen y Gallo (1992) presuponen es mayor en las EF que en las ENF, por razones de una cultura más local y una superior resistencia al cambio.

Dada la dimensión de la muestra, y el hecho de que por su composición no es posible comparar EF y ENF del mismo tamaño y sector, los resultados del presente estudio deben considerarse como una exploración que busca ampliar la información sobre el tema y contribuir a encontrar nuevas líneas de estudio.

Características de la muestra

La muestra está formada por 37 empresas argentinas que contestaron un cuestionario enviado en 1991 a un conjunto de 300 empresas con actividad exportadora, cuyo director general había seguido un programa de perfeccionamiento en el IAE de Buenos Aires¹.

Considerando empresas familiares aquellas en las que una familia posee más del 51% del capital, la clasificación de las empresas de la muestra en EF y ENF es la siguiente:

	Número	Porcentaje
Empresas familiares	23	62
Empresas no familiares	14	38
Total	37	100

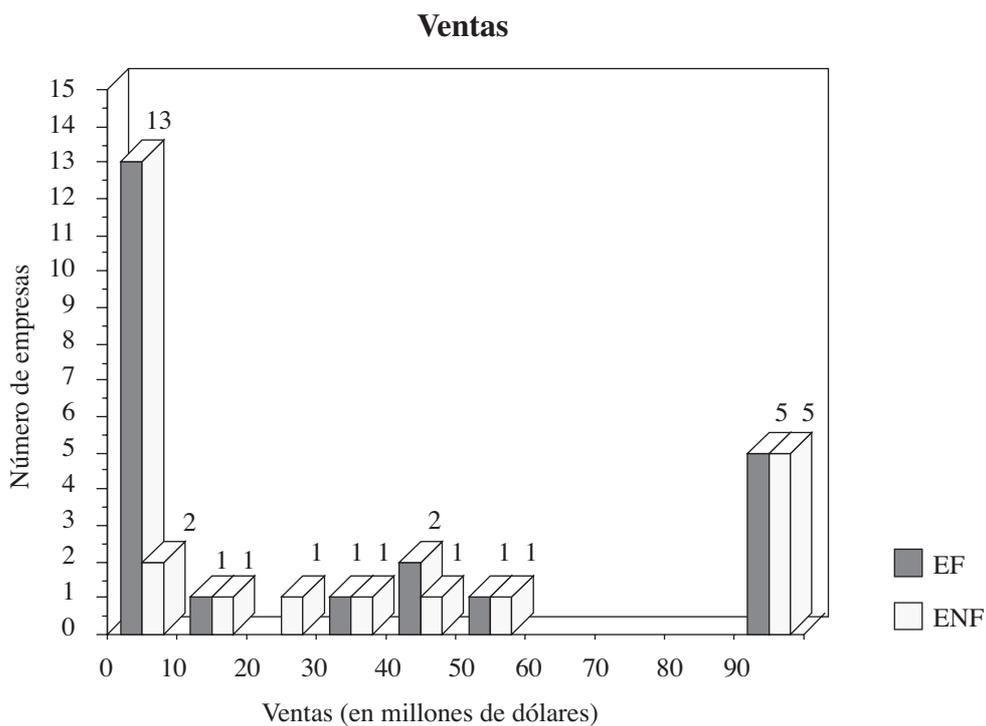
En seis de las catorce ENF, la mayoría de la propiedad pertenece a extranjeros, y las ocho restantes son de propietarios argentinos.

En el caso de las empresas familiares, el porcentaje de acciones en poder de una sola familia responde a la siguiente distribución:

Porcentaje de acciones	Número de empresas	Porcentaje
100	17	74
≥ 90 < 100	2	9
≥ 80 < 90	1	4
≥ 70 < 80	1	4
≥ 60 < 70	2	9
	23	100

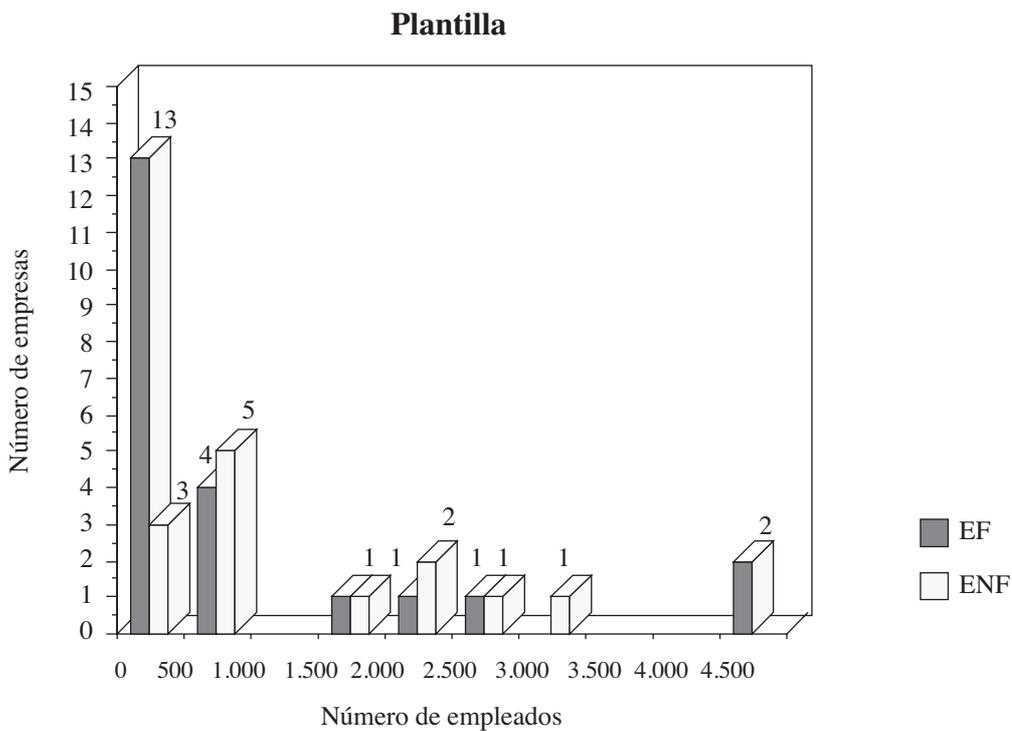
El volumen de ventas de las empresas de la muestra oscila entre 650.000 dólares y 687 millones de dólares, respondiendo a la siguientes clasificación:

¹ El IAE (Intituto de Altos Estudios Empresariales) está considerado como una de las escuelas de negocios líderes de Latinoamérica.



(Dos ENF no facilitaron información sobre su volumen de ventas.)

En relación con el tamaño de su plantilla, que oscila entre 6.567 y 11 empleados, la clasificación es la siguiente:



(No facilitaron información una EF y una ENF.)

La comparación entre EF y ENF, en cuanto a ventas y empleados, es la siguiente:

Muestra general	Total	EF	ENF
Número de empresas	37 100%	23 62%	14 38%
Venta acumulada (en millones de dólares)	3.347 100%	1.313 39%	2.034 61%
Venta media por empresa² (en millones de dólares)	96	57	169
Plantilla acumulada (en número de personas)	40.062 100%	24.146 60%	15.916 40%
Plantilla media por empresa² (en número de personas)	1.145	1.098	1.224
Venta media por persona (en dólares)	83.546	54.378	127.796

La siguiente tabla corresponde a una “submuestra” en la que se han eliminado las quince empresas que pueden considerarse pequeñas por vender menos de 10 millones de dólares por año.

Submuestra de empresas con ventas superiores a 10 millones de dólares	Total	EF	ENF
Número de empresas	20 100%	10 50%	10 50%
Venta acumulada (en millones de dólares)	3.126 100%	1.252 40%	1.875 60%
Venta media por empresa² (en millones de dólares)	156	125	187
Plantilla acumulada (en número de personas)	34.636 100%	22.434 65%	12.202 35%
Plantilla media por empresa² (en número de personas)	1.732	2.243	1.220
Venta media por persona (en dólares)	90.262	55.791	153.639

² Los valores medios de “ventas” y “plantilla” corresponden a los datos de las empresas que contestaron las correspondientes preguntas del cuestionario.

De acuerdo con los estudios anteriores, los porcentajes de EF en esta muestra son del orden de lo que resulta habitual encontrar en muestras elegidas al azar (Gallo y García Pont, 1988), pero notablemente superiores a los que se encuentran en muestras que agrupan a las primeras empresas por tamaño de un país³.

La localización de las empresas de la muestra general por sectores de actividad, se presenta en la siguiente tabla:

Sectores	EF		ENF	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Actividades diversas	2	50	2	50
Alimentación	3	43	4	57
Bebidas	1	100	0	0
Cementos	1	50	1	50
Construcción	1	50	1	50
Construcciones mecánicas	2	100	0	0
Consultoría	2	100	0	0
Editoriales	1	33	2	67
Envases y embalajes	1	100	0	0
Financieras	0	0	2	100
Material farmacéutico	2	100	0	0
Metalúrgica	1	100	0	0
Petróleo	1	100	0	0
Químico	2	67	1	33
Seguros	1	100	0	0
Textil	1	50	1	50

³ El 35% de las 500 mayores compañías industriales de Estados Unidos son EF (*Business Week*, 1988). Entre el 18% y el 27% de las 293 corporaciones norteamericanas incluidas en la base de datos PIMS son EF (Ward, 1983). El 17% de las 1.000 mayores empresas de España son EF (Gallo y Estapé, 1991). El 76% de las 8.000 empresas de mayor tamaño de Inglaterra son EF.

Exportaciones e importaciones. Comparación de las EF con las ENF

En la tabla siguiente quedan reflejados, para la muestra general, los principales datos de exportación e importación:

Muestra general	Exportación			Importación		
	Total	EF	ENF	Total	EF	ENF
Número de empresas	37 100%	23 62%	14 38%	37 100%	23 62%	14 38%
Cifras acumuladas (en millones de dólares)	346 100%	121 35%	225 65%	87 100%	37 43%	50 57%
Cifra media por empresa (en millones de dólares)	9,35	5,28	16,10	2,35	1,62	3,59
Porcentaje sobre ventas	10,34%	9,25%	11,08%	2,60%	2,84%	2,47%
Cifra media por persona ocupada (en miles de dólares)	8,640	5,030	14,160	2,170	1,540	3,160

Los datos correspondientes a la submuestra, en la que han sido eliminadas las empresas pequeñas, se presentan en la siguiente tabla:

Submuestra: empre- sas con ventas supe- riores a 10 millones de dólares	Exportación			Importación		
	Total	EF	ENF	Total	EF	ENF
Número de empresas	20 100%	10 50%	10 50%	20 100%	10 50%	10 50%
Cifras acumuladas (en millones de dólares)	289 100%	120 41%	169 59%	74 100%	32 43%	42 57%
Cifra media por empresa (en millones de dólares)	14,44	11,96	16,93	3,70	3,17	4,24
Porcentaje sobre ventas	9,24%	9,56%	9,03%	2,37%	2,53%	2,26%
Cifra media por persona ocupada (en miles de dólares)	8,34025	5,33175	13,8715	2,13906	1,4143	3,47157

El análisis de ambas tablas conduce a comentarios como los siguientes:

- A pesar del origen de la muestra (empresas con actividad exportadora), y como ocurre con las muestras citadas en la introducción, las EF pequeñas hacen poca “aportación” a la exportación total de la muestra. Una “aportación” del 35%, que es el porcentaje de exportación de las EF de toda la muestra, pasa a ser del 41% cuando se eliminan de la misma las empresas pequeñas. La cifra del 9,25% de exportación sobre ventas de las EF de toda la muestra, pasa a ser del 9,56% cuando se eliminan de la misma las empresas pequeñas.
- Conforme la comparación se hace entre EF y ENF de mayor tamaño, los porcentajes de exportación y de importación sobre ventas tienden a asemejarse.
- Las exportaciones por persona son notablemente inferiores en las EF al compararlas con las ENF, pero como se observa en la siguiente tabla, se ha de tener en cuenta que muy probablemente las EF de esta muestra, al igual que ocurre con muestras más amplias (Gallo y Estapé, 1991), tienen un inferior grado de integración vertical y de inversión por puesto de trabajo, ya que la venta por persona en esta muestra es también notablemente inferior a la de las ENF.

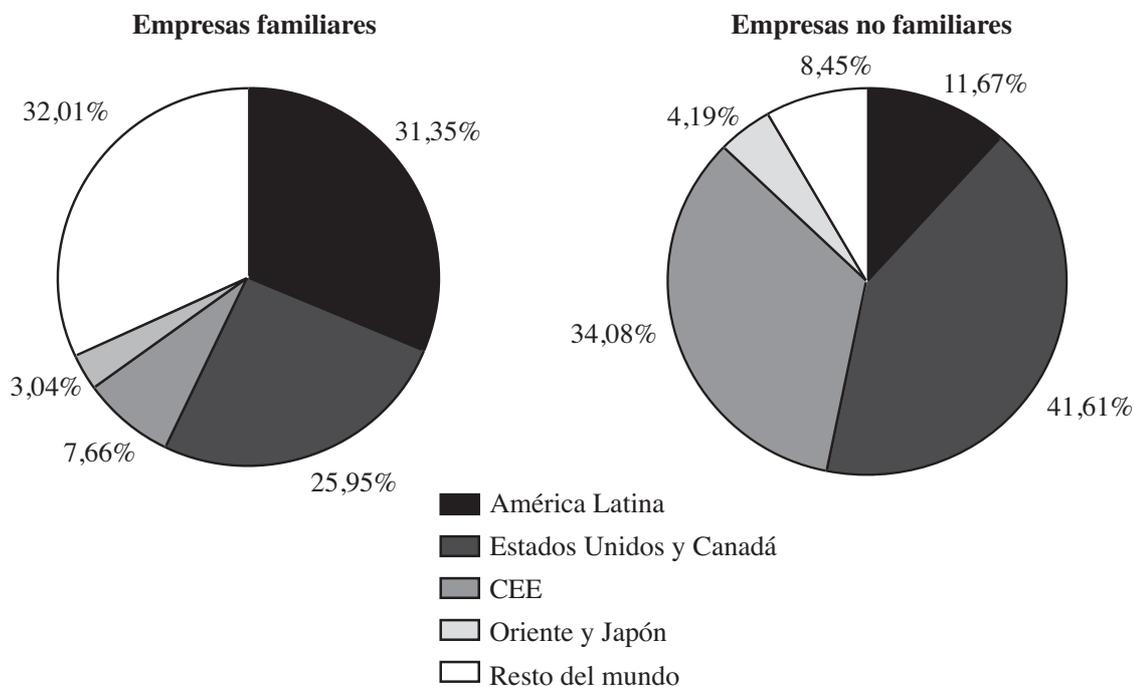
		EF	ENF	ENF/EF
Muestra general	Venta media por persona (en dólares)	54.378	127.796	2,35
	Exportación media por persona (en dólares)	5.030	14.160	2,82
Submuestra	Venta media por persona (en dólares)	55.791	153.639	2,75
	Exportación media por persona (en dólares)	5.330	13.870	2,60

La comparación del ratio “exportaciones/importaciones”, que tiende a crecer en una empresa cuanto mayor es su integración vertical, la dedicación de sus ventas a los mercados extranjeros, y el uso de los factores locales de producción, indican, como se ve en el siguiente Cuadro, que las EF, por unidad de venta, están importando en mayor proporción que las ENF, lo que conduce a pensar que las ENF hacen un mayor uso de los factores locales de producción.

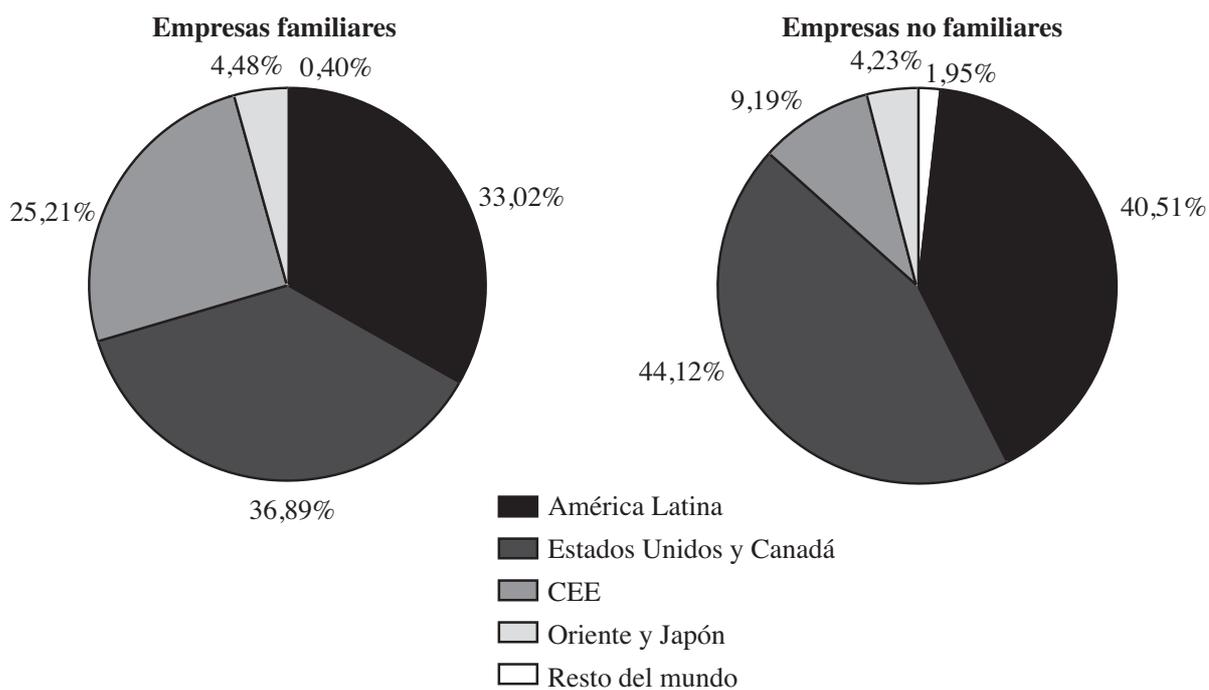
		EF	ENF	ENF/EF
<u>Exportaciones</u> <u>Importaciones</u>	Muestra general	3,26	4,49	1,38
	Submuestra	3,77	4,00	1,06

La comparación entre EF y ENF en cuanto al “destino de las exportaciones” y al “origen de las importaciones”, para la muestra general, es la siguiente:

Destino de las exportaciones



Origen de las importaciones



Como puede observarse, se da una notable diferencia en cuanto a la incidencia sobre el total de la exportación entre la realizada a América Latina por las EF (31,35%) y la hecha por las ENF (11,67%), lo cual es coherente con el hecho muy probable de que al ser ésta un área de menor “distancia psíquica” para las EF argentinas, éstas siguen la tendencia generalizada de orientar su internacionalización hacia países “psíquicamente” próximos (Johanson y Vahlne, 1977).

En relación con este hecho, sería interesante poder comprobar por qué tienen las EF tan baja orientación exportadora hacia la CEE, cuando una parte muy importante de la población argentina es de origen español e italiano, y, por otra parte, la CEE es un origen importante de sus importaciones.

Tal vez ello se deba a los tipos de productos exportados por las empresas argentinas, a las dificultades para la exportación de productos agrícolas por las regulaciones de la CEE, al pequeño desarrollo práctico alcanzado por los tratados hispano-argentino e italiano-argentino, y a una tradicional mayor dependencia económico-financiera de Estados Unidos.

Otros elementos de la internacionalización

Con el fin de obtener mayor información sobre otros aspectos de la internacionalización, como el tipo y la antigüedad de las relaciones internacionales mantenidas por las empresas, en el cuestionario se incluyeron dos grupos adicionales de preguntas.

El primer grupo de preguntas tenía la intención de profundizar en la existencia, duración (en años) e importancia para la empresa (alta, media, baja) de cuatro clases de relaciones internacionales: inversiones en el extranjero, compras de tecnología, ventas de tecnología y otras alianzas estratégicas.

Empresas familiares (23 empresas)	Importancia (a)			N. C.	Años (c)
	Alta	Media	Baja	(b)	
1. Inversiones de su empresa en el extranjero (número de respuestas)	1	3	4	15	9
2. Compras de tecnología, <i>know-how</i> , etc. (ídem)	2	9	3	9	23
3. Ventas de tecnología, <i>know-how</i> , etc. (ídem)	0	0	6	17	10
4. Otras alianzas estratégicas (ídem)	2	5	2	14	9

a) Las cifras indican el número de respuestas que dijeron que la “importancia” era “alta”, “media” o “baja”.

b) N.C. No contestados.

c) Años promedio de experiencia en la relación.

Empresas no familiares (14 empresas)	Importancia (a)			N. C. (b)	Años (c)
	Alta	Media	Baja		
1. Inversiones de su empresa en el extranjero (número de respuestas)	2	0	4	8	21
2. Compras de tecnología, <i>know-how</i> , etc. (ídem)	3	5	1	5	42
3. Ventas de tecnología, <i>know-how</i> , etc. (ídem)	0	1	5	8	3
4. Alianzas estratégicas (ídem)	1	2	2	9	30

a) Las cifras indican el número de respuestas que dijeron que la “importancia” era “alta”, “media” o “baja”.

b) N.C. No contestados.

c) Años promedio de experiencia en la relación.

Los mayores niveles de importancia otorgados por las ENF a los cuatro tipos de relaciones (que son diferentes de la relación que se origina en una exportación tradicional), las “no contestaciones”, y el mayor número de años de experiencia en las ENF (excepto en “ventas de tecnología”, lo cual no es de extrañar, pues varias de las ENF son filiales de empresas extranjeras), permiten pensar que las EF enfocan su internacionalización basándose mucho más en la exportación de productos físicos, y no tanto en la realización de inversiones en el extranjero, en la venta de tecnología o en las alianzas internacionales con otras empresas.

Con el segundo grupo de preguntas se buscaba conocer qué importancia habían tenido para la internacionalización de la empresa sus relaciones con distintos tipos de instituciones que habitualmente se orientan a promover el comercio internacional, y qué nivel de importancia iban a tener estas relaciones en el futuro.

Empresas familiares (23 empresas)	Importancia que ha tenido (a)			N.C. (b)	Importancia futura (a)			N.C. (b)
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja	
1. Organismos públicos argentinos (número de respuestas)	9	4	5	5	5	5	7	6
2. Organismos públicos de otros países (ídem)	1	0	6	16	1	3	2	17
3. Asociaciones empresariales argentinas (ídem)	7	7	5	4	8	7	3	5
4. Empresas de servicios (ídem)	3	6	6	8	6	4	3	10

a) Las cifras indican el número de respuestas que dijeron que la “importancia” era “alta”, “media” o “baja”.

b) N. C.: No contestados.

Empresas no familiares (14 empresas)	Importancia que ha tenido (a)			N.C. (b)	Importancia futura (a)			N.C. (b)
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja	
1. Organismos públicos argentinos (número de contestaciones)	4	3	2	5	3	2	4	5
2. Organismos públicos de otros países (ídem)	0	0	2	12	0	1	1	12
3. Asociaciones empresariales argentinas (ídem)	6	3	3	2	7	2	3	2
4. Empresas de servicios (ídem)	3	2	2	7	2	4	1	7

- a) Las cifras indican el número de respuestas que dijeron que la “importancia” era “alta”, “media” o “baja”.
b) N. C.: No contestados.

Estas respuestas permiten pensar que, en comparación con las ENF, las EF tienen menor experiencia y han avanzado menos en el proceso de internacionalización. En efecto, todavía dan mucha importancia al apoyo de organismos estatales que ya no son tan “útiles” a las ENF, por haber superado esta etapa en su proceso de internacionalización. Se apoyan menos en las empresas de servicios.

Conclusiones

Los datos aportados por esta muestra de empresas añaden evidencia a la afirmación de que las EF tienen un carácter más “local” que las ENF. Es decir, que tienden a una internacionalización menor, inician más tarde su proceso de internacionalización, avanzan más despacio y se dirigen a mercados psíquicamente más próximos.

En un mundo en el que la globalización de la actividad empresarial parece un futuro irreversible en el que tendrán que vivir la mayoría de las empresas y, especialmente, las que crezcan y se desarrollen, sería conveniente conocer las razones de la rigidez hacia la internacionalización de las EF.

Al constituir las EF la mayor parte del número de empresas de cualquier país desarrollado, y ser su incidencia en la economía tan extraordinariamente importante para la promoción de la internacionalización profunda, sería conveniente conocer la respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Se debe esta rigidez a rasgos de su cultura empresarial? ¿Tiene su origen en la dinámica de las etapas de crecimiento, de los problemas de sucesión, de crisis estructurales, que a veces caracteriza a la EF? ¿Hay modos para disminuirla y acelerar su proceso de internacionalización?

Referencias

- Business Week* (1998), «The new nepotism: Why dynasties are making a comeback», abril.
- Gallo, Miguel A. y María José Estapé (1991), «La Empresa Familiar entre las 1.000 mayores empresas españolas», IESE.
- Gallo, Miguel A. y Carlos García Pont (1988), «La empresa familiar en la economía española», Documento de Investigación, nº 143, IESE.
- Johanson, J. y J.E. Vahlne (1977), «The Internationalization Process of the Firm», *Journal of International Business Studies*.
- Luostarinen, R. (1978), «Lateral Rigidity in International Business Decision-Making», FIBO working paper, Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. y M.A. Gallo (1992), «Internationalization: a challenging change for family business», Proceedings of the 2nd. Family Business Network Conference, Barcelona.
- Ward, John L. (1983), «The Impact of private ownership on marketing strategy and performance: a first look at the PIMS data base», Loyola University.