

INTERNACIONALIZACION VIA ALIANZAS  
ESTRATEGICAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo\*  
Africa Ariño\*  
Isabel Máñez\*\*  
Kristin Cappuyns\*\*\*



***Publicado por la Cátedra Empresa Familiar***

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Profesor, Universidad de Valencia

\*\*\* Investigadora Asociada, IESE

**División de Investigación  
IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## **INTERNACIONALIZACION VIA ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **Resumen**

Este estudio de carácter exploratorio, sobre la internacionalización a través de alianzas estratégicas, pretende conocer los factores determinantes que facilitaron a las empresas familiares españolas su entrada en mercados emergentes.

Los resultados muestran, en primer lugar, que hay tres variables críticas cuya confluencia actúa como motor de la internacionalización: el dominio de un producto con potencial superior al del mercado local; la búsqueda del crecimiento de la empresa, aunque el mismo suponga un mayor endeudamiento o dar entrada a nuevos socios; la adaptación de la estructura de responsabilidades para permitir dicho crecimiento, sin anquilosarse en formas de organización tradicionales.

En segundo lugar, sugiere que el uso de alianzas estratégicas como vehículo para la internacionalización requiere un compromiso, unas capacidades directivas y una confianza que guardan relación con la estructura de la propiedad y el desarrollo organizacional de la Empresa Familiar.

## **INTERNACIONALIZACION VIA ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LA EMPRESA FAMILIAR (1)**

### **1. Introducción**

Al comparar la internacionalización de las empresas familiares y las empresas no familiares, es fácil observar el inferior nivel alcanzado por las primeras tanto en exportaciones como en inversiones de diferentes tipos en países distintos al de origen.

Si bien, en muchos de los sectores de actividad empresarial, hay empresas familiares que se encuentran entre las más internacionalizadas de su sector, tanto a nivel global (por ejemplo, Cargill) como a nivel de un país (por ejemplo, Ficosa, en España), también es cierto que una buena parte de las empresas familiares pequeñas y medianas operan durante períodos prolongados de tiempo en nichos de mercado y con productos locales que, con frecuencia, son mercados y productos maduros.

En la revitalización estratégica de las empresas familiares, tan crítica para su continuidad como empresa y, por tanto, también como empresa familiar, la creciente globalización de la economía, con la correspondiente apertura a la internacionalización de las actividades empresariales a que da origen, resulta ser, con frecuencia, una buena oportunidad para su necesario y necesitado desarrollo estratégico.

Por otra parte, se ha identificado que determinadas características “internas” de la empresa familiar, como son la concentración del poder de decisión en uno o pocos propietarios, el retraso en los procesos sucesorios y la prolongada permanencia en el tiempo de unas mismas personas al frente de la organización, son, con frecuencia, causa de que su internacionalización se inicie tarde, en comparación con la empresa no familiar, y también de que se conduzca con un ritmo más lento.

En relación con este hecho, hay que tener en cuenta que el creciente avance en el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresas de distintos países, con el correspondiente incremento en los conocimientos de cómo hacerlas exitosas, puede, por su parte, ser una clara oportunidad para conducir con mayor rapidez la internacionalización de la empresa familiar.

---

(1) Este documento se ha preparado con la ayuda de Iñigo Gallo Martínez, asistente de la Cátedra Empresa Familiar, IESE.

En este proyecto de investigación no se ha pretendido comparar las formas de actuar de las empresas familiares con las empresas no familiares en su “internacionalización por medio de alianzas estratégicas”, entre otras razones por la dificultad de encontrar situaciones comparables, pero sí se ha pretendido estudiar los distintos modos de actuar del grupo concreto de empresas familiares analizadas, para relacionarlos con características propias que, por el hecho de ser familiares, tienen este tipo de empresas, como pueden ser las etapas en su ciclo de vida, los cambios generacionales, la aversión a la pérdida de control por parte de los propietarios o las dificultades para potenciar el crecimiento y la evolución.

De acuerdo con su naturaleza exploratoria, este estudio se ha llevado a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con directivos de empresas familiares españolas que, o bien han formado alianzas estratégicas para entrar en mercados emergentes distintos a Latinoamérica, o bien han intentado, pero no han conseguido, llevar a cabo alianzas estratégicas, o bien están pensando seriamente en formarlas. Participaron en el estudio trece empresas familiares en sectores seleccionados (cuatro en el sector de alimentación y bebidas, otras cuatro en el sector textil, y cinco en el de equipos mecánicos).

Los resultados de este estudio indican que el producto, los recursos económicos y las capacidades organizacionales son clave a la hora de la internacionalización. También indican que el éxito en la formación y desarrollo de alianzas estratégicas para la internacionalización requiere el incremento de capacidades para dirigir en un contexto de objetivos no compartidos, el desarrollo de preferencias personales hacia el uso de las alianzas y el desarrollo de confianza hacia los socios.

## **2. Estado de la cuestión. Marco conceptual**

Hasta el momento, se ha estudiado poco el campo de la internacionalización de la empresa familiar. Dentro del pequeño número de publicaciones que tengan una relación clara con la especificidad propia de la empresa familiar, se pueden destacar las siguientes:

Gallo y Sveen (1991), comentan el importante cambio que la internacionalización supone para la empresa familiar y sugieren rasgos de la cultura, estrategia y organización de la empresa que dificultan su proceso de internacionalización, así como características de las fases en el ciclo de vida de la empresa y cualidades de la familia que potencian este proceso.

Gallo y Estapé (1992), trabajando con una muestra de empresas no muy grande y parcialmente oportunista, identificaron 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.

Simon (1996), analizando un grupo de 500 empresas de Alemania a las que califica de *Hidden Champions*, sin la intención inicial de estudiarlas por el hecho de ser empresas familiares, pero sí indicando que una buena parte de ellas lo son y que se encuentran al final de la primera generación, siendo la sucesión su mayor problema, identifica como características importantes de las mismas:

- Un nivel de internacionalización que supera el 50% de sus ventas, alcanzado por medio de subsidiarias de su plena propiedad, y no con la colaboración de importadores o distribuidores.

- Unas estrategias que son más “emergentes” que “elaboradas”, que se basan en la paciencia y persistencia, así como en el contacto duradero e intenso con el cliente.
- La capacidad para “salir” de la madurez de su nicho de mercado por una intensa innovación.
- El esfuerzo por mantener un *low profile* a lo largo del tiempo.

Gallo y García Pont (1996), apoyándose en un análisis factorial y de regresiones de una muestra de 57 empresas, afirman que unos productos orientados principalmente al mercado local, unidos a un inadecuado nivel de tecnología, parecen ser la causa principal de la “rigidez” de las empresas familiares hacia su internacionalización. Al mismo tiempo, observan que se dan mayores niveles de internacionalización en las empresas familiares multigeneracionales, y encuentran que disminuyen su “incertidumbre presente a lo internacional” cuando pueden apoyarse en miembros de la familia que viven en otros países.

Davis y Harveston (2000), con la información aportada por el cuestionario llevado a cabo en 1997 por el Arthur Andersen Center for Family Business and Mass Mutual-The Blue Chip Company, comprueban las hipótesis de que la internacionalización de las empresas familiares en primera generación y dirigidas por su fundador, está positivamente relacionada con la edad y nivel formal de estudios de su fundador, y con el grado en que invierten en tecnología y hacen uso de Internet.

La bibliografía sobre alianzas estratégicas (Parkhe, 1993a; Ring y Van de Ven, 1994; Gulati, 1995) no ha prestado atención a la influencia que las características distintivas de la identidad de los socios, tales como el hecho de ser una empresa familiar, pueden tener en la decisión de formar una alianza estratégica, así como en su proceso de desarrollo. Las investigaciones llevadas a cabo en este área (Geringer, 1991; Parkhe, 1993b) muestran que la formación de una alianza estratégica está influida por el grado en que los socios perciben que sus respectivos objetivos estratégicos son compatibles, así como que también lo son sus culturas en el sentido amplio de este término. Aunque *a priori*, el hecho de ser una empresa familiar no parece que influya en los objetivos estratégicos perseguidos con una alianza estratégica, sí que influye en las características culturales de la empresa, en sus valores, procesos de dirección, nivel de uso de mecanismos de control, etc. Por tanto, cabe esperar que algunas de estas características incidan en la formación de alianzas estratégicas.

Una primera característica propia de las empresas familiares es la existencia de una familia que tiene una posición de control en la empresa, y que habitualmente los miembros de la familia no desean e incluso temen perder esta posición de control, con el poder que la misma lleva asociado. Esta circunstancia puede afectar no sólo en la selección del socio en una alianza estratégica, sino también en su forma legal. La intención de que los miembros de la familia acojan posiciones clave en la alianza estratégica puede condicionar su formación a la disponibilidad de dichos miembros para asumir puestos de responsabilidad, así como puede dar lugar a incidencias en otros aspectos de la estructura directiva de la alianza estratégica, tales como el grado de autonomía conferido a la dirección de la alianza estratégica. Incluso aunque en el momento de formarse una alianza estratégica esté asegurado su control, el equilibrio de poder entre los socios variará con el tiempo, y el afán permanente de la empresa familiar por mantener el control puede afectar a la relación con el socio. A su vez, esto influirá en el conocido e importante proceso de construcción de confianza.

Una segunda característica propia de las empresas familiares es la presencia de miembros de la familia desempeñando responsabilidades de dirección y gobierno en la empresa. Por una parte, esta circunstancia proporciona a la empresa flexibilidad y rapidez en la toma de algunas decisiones sobre la estrategia, pero por otra, aporta rigidez y lentitud en los cambios organizacionales. Si bien la rapidez y flexibilidad pueden ser positivas para la formación de alianzas estratégicas, el menor desarrollo organizacional puede dar lugar a una ausencia de sistemas profesionalizados. Cuando esto se combina con estilos de dirección menos flexibles, puede dar lugar a conflictos, afectando al desarrollo de las alianzas estratégicas entre empresas familiares como empresas más “burocratizadas”. Como es bien conocido, en las empresas familiares con éxito sólo alcanzan posiciones clave aquellos miembros de la familia que están preparados, y las decisiones sobre la empresa no están influidas por una falta de racionalidad económica. El grado en que esto suceda puede influir en el éxito que una empresa familiar tenga en sus intentos por establecer una alianza estratégica.

Por último, una tercera característica propia de las empresas familiares es que, como mínimo, la segunda generación de la familia está incorporada a la empresa. Como consecuencia, la empresa está muy influida por los valores compartidos por los miembros de la familia. En particular, sus perspectivas en relación con la toma de riesgos (tanto en términos de negocio como financieros), con los períodos de recuperación de las inversiones, etc., pueden influir en la decisión de establecer una alianza estratégica, en el proceso de selección del socio y en el desarrollo de la alianza estratégica.

### **3. Metodología de investigación**

La escasez de investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares en general, y sobre su involucración en alianzas estratégicas en particular, condujo a que el presente estudio se llevara a cabo con carácter exploratorio. La metodología utilizada ha sido el análisis de datos cualitativos recogidos mediante entrevistas semiestructuradas.

#### ***Selección de la muestra***

Se han incluido en la muestra empresas familiares españolas que habían formado alianzas estratégicas para entrar en mercados emergentes distintos a Latinoamérica, o que habían intentado sin éxito llevar a cabo alianzas estratégicas, o que estaban pensando seriamente en formarlas. La importancia de las empresas familiares en la economía de España hace que este país sea interesante para el estudio. La decisión de seleccionar alianzas estratégicas cuyo objetivo fuera permitir a las empresas familiares entrar en mercados emergentes, se debió a la consideración de que dichos mercados ofrecen grandes oportunidades para las empresas que quieren iniciar una expansión geográfica. Se dejaron fuera del estudio a los países latinoamericanos, pues al ser menor la distancia cultural entre dichos países y España que la distancia cultural entre España y otros países con economías emergentes, la formación y desarrollo de alianzas estratégicas plantea mayores retos. El hecho de haber elegido empresas familiares en distintos estadios respecto a la formación de alianzas estratégicas para la internacionalización, ayuda a identificar qué características de las empresas familiares influyen en las distintas fases del proceso. Para poder controlar posibles efectos sectoriales (tales como el distinto potencial de internacionalización de cada sector), el estudio se redujo a tres sectores: textil, alimentación y bebidas y equipos mecánicos. De un total de diecisiete empresas seleccionadas, trece estuvieron de acuerdo en participar en el estudio. La Tabla 1 describe las características de las empresas de la muestra.

**Datos numéricos**

## 1. Generación:

## a) Generación en el momento de hacer la alianza estratégica:

<b>Generación</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
1	1	8
1-2	2	17
2	5	42
3	3	25
4 ó más	1	8
<b>Total</b>	<b>12*</b>	<b>100</b>

\*En un caso no se alcanzó la alianza.

## b) Generación en el momento actual:

<b>Generación</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
1 y 2	3	23
2	4	31
2 y 3	2	15
3	2	15
4 ó más	2	15
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

## 2. Propiedad:

## Propiedad en poder de la familia:

<b>Propiedad familiar</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
100%	7	54
99-50%	4	31
<50%	2	15
	<b>13</b>	<b>100</b>

## 3. Alianza:

Tipo de alianza:

Tipo	Característica	Número	Porcentaje
Alianza de capital	Mayoritaria*	6	50
Alianza de capital	Igualitaria	3	25
Alianza de capital	Minoritaria	1	8
Alianza contractual	Contractual	2	17
Total		12	100

## 4. Nacionalidad del socio:

Mercados emergentes	Número	Porcentaje
Asia	5	42
Europa occidental	4	33
Europa oriental	3	25
	12	100

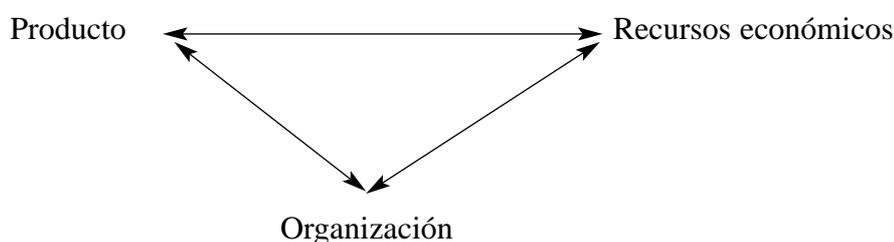
***Recogida de datos y análisis***

La recogida de datos se basó en entrevistas semiestructuradas. El guión que se utilizó en las entrevistas se presenta en el Apéndice. Las entrevistas se llevaron a cabo entre diciembre de 1999 y marzo de 2000. En la mayoría de los casos se enviaron por fax las preguntas a las personas entrevistadas, para que tuvieran tiempo de pensar en los temas antes de la entrevista. En todos los casos, la persona entrevistada ocupaba puestos de dirección de primer nivel dentro de la empresa (consejero delegado, director general, director de operaciones internacionales, etc.). Durante las entrevistas se facilitó que el entrevistado comentara otros aspectos no contemplados en el guión pero que él estimaba relevantes. Después de cada entrevista se revisaron las notas para comprobar que estaban completas y eran precisas. En los casos en que surgieron dudas, se volvió a contactar con la persona entrevistada a fin de resolverlas. La información de las entrevistas se complementó con datos de archivo obtenidos durante las visitas a las empresas, así como, en algunos casos, con noticias de prensa. El análisis se llevó a cabo mediante las herramientas y técnicas para el análisis de datos cualitativos sugeridas por Miles y Huberman (1984). Los procedimientos que estos autores sugieren incluyen el uso de matrices descriptivas y analíticas diseñadas *ad hoc* por los investigadores para facilitar la reducción de datos, deducción de conclusiones y verificación. El equipo de investigación mantuvo diversas reuniones en esta etapa a fin de contrastar las conclusiones parciales de cada miembro y extraer nuevas conclusiones.

#### 4. Sinergias positivas en la internacionalización

El análisis de las alianzas estratégicas de las empresas de la muestra, los modos de actuar en su iniciación y desarrollo, así como sus resultados y su influencia en el proceso de internacionalización, permiten pensar en la existencia de tres “variables de síntesis”, que resultan ser críticas para el éxito en la internacionalización (Figura 1), tanto por lo que cada una de ellas en sí misma significa, como por la existencia de relaciones “circulares” entre ellas que las potencian.

Figura 1. Variables de síntesis críticas para la internacionalización



Con la expresión “variable de síntesis” se quiere aquí significar que en cada una de ellas se da una “espiral virtuosa”, resultado, por una parte, de sinergias positivas entre diferentes dimensiones, y por otra, del aprendizaje de varios de los múltiples actores (propietarios, directivos miembros de la familia de distintas generaciones, etc.) que tanta influencia tienen en la dirección estratégica de una empresa familiar.

##### *Producto*

Esta primera espiral virtuosa se origina cuando hay sinergias entre las siguientes dimensiones:

- La empresa familiar domina las tecnologías de un *proceso* y de un *producto* cuyo mercado potencial es bastante mayor que el correspondiente al nicho en el que la empresa ha iniciado su actividad. Este dominio, además, se alcanza pronto en el ciclo de vida de la empresa, habitualmente gracias a la imaginación y a las capacidades técnicas de su fundador.
- La empresa familiar logra pronto el liderazgo del mercado que puede calificarse, por proximidad y tamaño, como su *mercado natural*.
- El liderazgo en su mercado natural, y el dominio de un producto o proceso que tiene un mayor mercado potencial, “animan” a estudiar las oportunidades que pueden ofrecer no sólo los mercados geográfica y “psicológicamente” próximos, *sino también mercados en los que por ser la competencia más intensa, se pondrá a prueba su dominio tecnológico, o mercados emergentes* en los que se pondrán a prueba otros tipos de capacidades directivas y organizativas.

El avance en las tres dimensiones (proceso, producto y mercado) conduce a una situación en la que se hace cada vez más patente la posibilidad y conveniencia de una

estrategia internacional para la empresa familiar. Posibilidad y conveniencia que no se deben tanto a una conceptualización teórica llevada a cabo por los directivos de la organización, con la eventual ayuda de consultores, como a las consecuencias de un aprendizaje positivo que se da en quien lidera la empresa familiar, en los demás propietarios y en los directivos. Aprendizaje que conduce a que “emerja” una verdadera y viable estrategia de internacionalización.

### *Recursos económicos*

Esta segunda espiral virtuosa hace avanzar a la empresa familiar en la evolución y cambio de una lógica financiera que es tradicional en este tipo de empresas. La lógica de evitar un empleo de recursos económicos que pueda conducir a disminuir el nivel de control económico y, por tanto, de ejercicio del poder que la familia tiene sobre la empresa familiar. En las empresas familiares que han tenido éxito en su internacionalización, se observan las siguientes relaciones sinérgicas:

- La existencia de mercados exteriores rentables, el incremento de las ventas y del compromiso personal de quienes forman la organización con estos mercados, conduce a la empresa familiar a *invertir* tantos recursos económicos como pueda para fortalecer su internacionalización.
- Haber trabajado con éxito, asociándose con personas y empresas de otros países habitualmente con características culturales diferentes a las propias; ayuda a los propietarios y a quienes dirigen la empresa familiar a conocer experimentalmente que se puede tener una empresa compartida con otros socios, y que para dirigir no es absolutamente necesario tener el *poder político* que otorga la posesión de la mayoría del capital, pues puede ser suficiente demostrar una elevada competencia profesional y un alto nivel de integridad.
- Cuando se llega a estas circunstancias, es muy posible que la empresa familiar vea de forma natural la conveniencia de la incorporación de *socios terceros*, como partícipes en un capital que hasta el momento era sólo propiedad de la familia.

El avance en estas tres dimensiones (inversión, poder político y socios terceros) conduce a una situación en la que se hace cada vez más patente la conveniencia de compartir el capital.

La entrada como nuevo propietario en el capital de la empresa familiar, de otra empresa importante, de una institución financiera y, especialmente, la salida a bolsa, acostumbran a ser un “punto sin retorno” en la internacionalización de la empresa familiar, pues estos nuevos socios conocen muy bien la influencia que tienen en el incremento del valor de su participación el crecimiento y evolución de una empresa por medio de un acertado desarrollo internacional.

### *Organización*

Los recursos económicos a los que hace referencia la segunda espiral virtuosa son una condición necesaria para la internacionalización que promueve la primera espiral, pero su consecución no es condición suficiente. Para hacer realidad cualquier estrategia hace falta

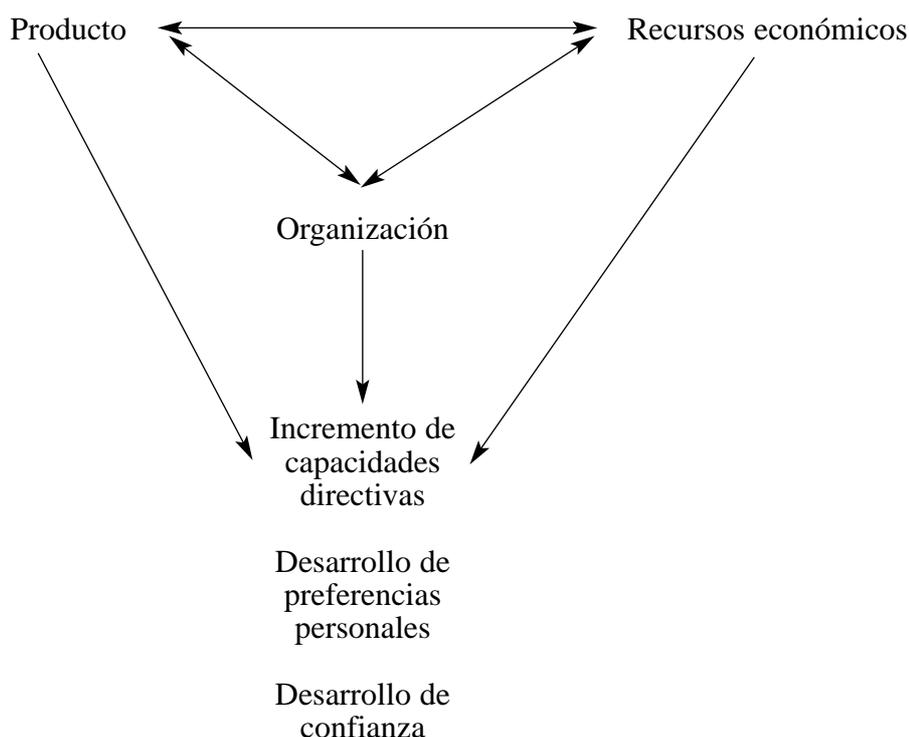
una organización con las cualidades que su implantación requiere. La tercera espiral virtuosa es precisamente la que conduce a la estructuración de dicha organización, gracias a la sinergia entre las siguientes dimensiones.

- Un fundador, en primera generación, o un sucesor, que también es miembro de la segunda generación, con capacidades de liderazgo para lograr el *cambio* de la organización, pues la internacionalización es uno de los mayores cambios que puede afrontar una empresa familiar.
- Líder que personifica los *valores* identificados en las empresas familiares multigeneracionales con éxito, y que se han tipificado con el acrónimo ELISA: Excelencia en la dirección; Laboriosidad; Iniciativa; Sencillez en el estilo de vida y Austeridad (Gallo y Cappuyns, 1999).
- Líder que, como operativización práctica de su voluntad de cambio y de los valores ELISA, lucha contra un *acomodo* fácil (Malone, 1991), producto del éxito ya conseguido. Dispuesto a aprender, a tomar riesgos y a confiar en otros, incorpora no sólo recursos económicos, sino también humanos.

En este sentido, se puede afirmar que, durante muchos años, la figura del fundador es crítica para la internacionalización de la empresa familiar, bien porque él mismo es su auténtico promotor, bien porque ayuda intensa y verazmente a que la promuevan los miembros de la siguiente generación.

El avance en las tres espirales comentadas tiene también, como consecuencia, la adquisición de tres fortalezas necesarias para tener éxito en las alianzas estratégicas (Figura 2).

**Figura 2. Fortalezas para el éxito en las alianzas estratégicas**



El líder se esfuerza y tiene éxito en el *incremento de las capacidades* directivas de las personas críticas en su organización para internacionalizar la empresa. Incorpora ejecutivos, cambia responsabilidades, confiere autonomía, es decir, se afana para que el encaje entre estrategia y organización sea el adecuado para llegar a implantar con éxito la estrategia “emergente” de internacionalización.

Las personas potencian sus *preferencias personales* hacia la internacionalización, pues el incremento de “conocimientos” sobre otros mercados, de las características de los clientes, fortalezas y debilidades de los competidores, posibilidades de crecimiento, etc., si los mercados son realmente una oportunidad, acostumbran a dar lugar a un mayor compromiso de la organización para hacer realidad la actuación permanente de la empresa fuera de su país de origen.

El líder miembro de la familia logra la *confianza* de los demás miembros de la familia, su cónyuge e hijos en el caso del fundador, o sus hermanos y resto de la familia extendida en el caso de la segunda generación, que acostumbran además a ser los propietarios, acerca de la oportunidad y conveniencia de acometer la internacionalización para la mejora del patrimonio familiar.

El desarrollo de la confianza tiene múltiples consecuencias en la internacionalización, como por ejemplo:

- Las empresas familiares jóvenes no acostumbran a tener sistemas de control muy desarrollados, por lo que se hace necesario confiar en las personas, ya que el control, si no es sistemático, no aporta información especialmente fiable.
- Facilita que en la internacionalización se involucren varios miembros de la familia, incluso dando lugar a expatriaciones por períodos prolongados de tiempo y, como es conocido, las empresas familiares que han alcanzado mayores niveles de internacionalización, con frecuencia son aquellas que por diversas razones tenían miembros de la familia establecidos en los países de destino.
- Se está seguro en la manera cómo dirige las inversiones un equipo de directivos, formado por miembros de la familia y por directivos no familiares, y se confiere esta confianza aunque no estén todavía suficientemente desarrollados los sistemas de control.
- Se parte de la convicción de que los asociados en el país de destino, al mismo tiempo que buscan sus propios intereses actuarán profesionalmente en la consecución de los objetivos de la empresa familiar, y, por tanto, de sus propietarios. Asociados a los que se ha llegado pronto a conocer, con los que no se han tenido comportamientos astutos por pensar en que “nos van a engañar”, ni tampoco comportamientos impacientes o inmaduros, pues gracias a todo ello es como se logra la cooperación con los socios.
- Se tiene seguridad en que unos socios terceros de capital no sólo estarán conformes, sino que considerarán conveniente que, por su incorporación al capital, la empresa se desarrolle sin perder su carácter de empresa familiar, en este caso, “empresa familiar internacional con éxito”.

## 5. Niveles de compromiso con la internacionalización

La internacionalización de la empresa no acostumbra a ser, salvo circunstancias muy peculiares, un cambio de “nada a todo”, es decir, un paso inmediato de “hoy soy local a mañana seré internacional”. La internacionalización es un proceso en el que hay diferentes etapas a cubrir, y en el que se producen avances y retrocesos según sea la realidad de los conocimientos y según cómo se van materializando los compromisos que la empresa alcanza con los mercados externos.

El análisis de las empresas de la muestra hace ver cómo, entre ellas, se encuentran diferencias amplias en dos dimensiones frecuentemente citadas en los procesos de internacionalización (Figura 3). Las dimensiones de “cuándo se inicia de manera real el proceso”, y la dimensión “con qué ritmo es conducido el proceso”. La combinación se califica aquí como “nivel de compromiso con la internacionalización”.

Figura 3. Nivel de compromiso con la internacionalización

		<b>Iniciación</b>	
		Pronta	Tardía
<b>Ritmo</b>	Rápido	Velocidad máxima	Tarde pero bien
	Lento	Desorien- tados	Un querer sin querer

*Velocidad máxima* es el tipo de compromiso que se observa en la empresa familiar con un fundador convencido de la oportunidad y necesidad de la internacionalización. Fundador que logra avanzar en todas o, al menos, en la mayoría de las variables y dimensiones comentadas en el apartado 4, al mismo tiempo que logra las sinergias “circulares” entre ellas que las potencian. Fundador que también se distingue por las cualidades de liderazgo indicadas en el mismo apartado.

*Tarde pero bien* es un compromiso positivo, no tan acertado como el anterior, pero que con frecuencia es el único compromiso posible en empresas familiares que tienen dificultades para iniciar el proceso, unas veces porque no hay un miembro de la familia con suficiente capacidad para convencer a los demás, otras veces porque algunos propietarios importantes necesitan “estudiar” las cosas en todos sus detalles antes de iniciarlas, en ocasiones porque la empresa familiar precisa alcanzar un “mínimo tamaño de partida” antes de internacionalizarse o encontrar un socio a satisfacción de todos en el país de destino, etc. Pero estas empresas familiares, una vez resueltas estas problemáticas, una vez que han “aprendido”, emprenden el camino de su internacionalización con tenacidad e intensidad, recuperando incluso el tiempo “perdido”.

*Desorientadas* es el tipo de compromiso práctico que se encuentra en empresas familiares que se lanzaron a la internacionalización sin cumplir un mínimo suficiente en las dimensiones comentadas en el apartado 4, en ocasiones por el mimetismo de seguir a las demás porque “todas se internacionalizan”, a veces por una especie de mesianismo equivocado de su propietario que poco tiene que ver con los rasgos de liderazgo indicados en el apartado 4, y en otras ocasiones porque han pasado por fracasos en su proceso de internacionalización o los están sufriendo, sin saber muy bien el porqué de los mismos, y sin conocer cómo resolverlos.

*Un querer sin querer*, es decir, la falta de un compromiso veraz para el que, además, saben encontrar argumentos que lo justifican. Argumentos como: ninguno de los posibles asociados en el país de destino se da cuenta de la importancia de “nuestra” aportación a la alianza; no hemos logrado identificar personas en las que confiar; las culturas de los dos países son tan distintas que pretender colaborar es un sueño imposible, etc.

Esta falta de compromiso es la peor de las situaciones, pues sin compromiso no hay aprendizaje, y la carencia de compromiso despierta desconfianza. Y así como se han visto las dimensiones de las espirales virtuosas, estas tres dimensiones de “sin compromiso”, “sin aprendizaje” y “desconfianza” conforman la espiral negativa que destruye la internacionalización.

Los puntos anteriores llevan a plantear las siguientes proposiciones:

*Proposición 1.a: Las empresas familiares que presentan un proceso de internacionalización del tipo “velocidad máxima” se caracterizan por un alto nivel de compromiso personal, confianza en el proceso y capacidades para la internacionalización.*

*Proposición 1.b: Las empresas familiares que presentan un proceso de internacionalización del tipo “tarde pero bien” se caracterizan por una ausencia inicial de capacidades para la internacionalización.*

*Proposición 1.c: Las empresas familiares que presentan un proceso de internacionalización del tipo “desorientados” se caracterizan por una ausencia de compromiso con el proceso, y también, con frecuencia, con una ausencia inicial de capacidades.*

*Proposición 1.d: Las empresas familiares que presentan un proceso de internacionalización del tipo “un querer sin querer” se caracterizan por una ausencia de confianza en el proceso.*

## **6. Formación de alianzas estratégicas**

El análisis de los datos muestra un cierto paralelismo entre el nivel de compromiso con la internacionalización y la formación de alianzas estratégicas. Los incrementos de capacidades directivas, desarrollo de preferencias personales y confianza que se revelaban como claves a la hora de determinar el nivel de compromiso con la internacionalización, también tienen incidencia en la formación o no de alianzas estratégicas y en el tipo de alianza estratégica que se lleva a cabo. En este caso, la dimensión de *compromiso* hace referencia al grado en que el fundador de la empresa familiar, o su primer sucesor, están personalmente

comprometidos con el uso de las alianzas estratégicas como herramienta para la internacionalización; la dimensión del desarrollo de las *capacidades directivas o aprendizaje* hace referencia al nivel de esfuerzo ejercido en un contexto de objetivos en parte no compartidos; finalmente, la dimensión desarrollo de preferencias personales hace referencia al grado de *confianza* de los miembros de la empresa familiar en la alianza estratégica, y, por tanto, en el socio.

El análisis realizado también sugiere que las diferencias entre unas empresas familiares y otras con relación a estas fortalezas, es consecuencia de otras dos dimensiones. La primera dimensión es el nivel de “propiedad familiar”, es decir, si la familia es propietaria del 100% del capital social de la empresa o si bien en el mismo participan terceros ajenos a la familia. La segunda dimensión hace referencia al nivel de desarrollo organizativo de la empresa familiar, es decir, si a nivel de gobierno cuenta con un consejo de administración activo y útil, y no exclusivamente para cubrir los requisitos legales, y si a nivel de dirección tiene una estructura organizativa profesional y preparada.

**Figura 4. Uso de alianzas estratégicas para la internacionalización**

		<b>Desarrollo organizativo</b>	
		Alto	Bajo
<b>Propiedad</b>	Compartida	Empresa conjunta igualitaria	Alianza contractual
	100% familiar	Empresa conjunta mayoritaria	Intentos no consumados

### ***Empresas conjuntas igualitarias***

Las empresas familiares en que la propiedad está compartida con personas o instituciones ajenas a la familia y que además presentan un elevado desarrollo organizativo, tienden a establecer alianzas estratégicas que adoptan la forma de “empresa conjunta e igualitaria”, en las que la propiedad de ésta se reparte por igual entre la empresa familiar y el socio. Compartir la propiedad con terceros lleva a que los directivos de estas empresas familiares hayan aprendido a dirigir en un contexto de objetivos en posible conflicto y que hayan desarrollado la capacidad de confiar en terceros. El alto nivel de desarrollo organizativo de estas empresas familiares lleva a su fundador, o a su sucesor, a dedicar los recursos necesarios para mantener el crecimiento de la empresa, y cuando se plantea la necesidad de internacionalizar la empresa familiar, se comprometen con el proceso. La combinación de las tres fortalezas hace que estas empresas familiares no teman compartir el capital con un socio, e incluso hacerlo a partes iguales, compartiendo plenamente el control.

### ***Empresas conjuntas con participación mayoritaria***

Este tipo de alianzas estratégicas es el que realizan empresas familiares con un elevado nivel de desarrollo organizativo, pero en la que la propiedad se mantiene en manos de la familia al 100%. El hecho de que la propiedad permanezca en manos de la familia en su totalidad es un indicador del temor a la pérdida de control y dificulta que estas empresas desarrollen la capacidad de dirigir en un contexto de objetivos no totalmente compartidos. Estas empresas familiares contemplan la alianza estratégica como una herramienta circunstancial, y prefieren que adopte una forma en que ellas conserven el control manteniendo una posición mayoritaria en la propiedad de la empresa conjunta. De hecho, en el momento en que se estima que el socio ya no es necesario, estas empresas prefieren comprarle su participación.

### ***Alianzas contractuales***

Este tipo de alianzas estratégicas es el que adoptan empresas familiares de propiedad compartida, pero con un nivel de desarrollo organizativo relativamente bajo para su estrategia. Esto último puede indicar la falta de compromiso por parte del fundador, o su sucesor, para implementar soluciones organizativas más desarrolladas. Esto les lleva a preferir las alianzas estratégicas contractuales, por ser éstas una forma de alianza estratégica en la que las relaciones con el socio están más “protocolizadas” que en el caso de una empresa conjunta.

### ***Intentos no consumados***

Las empresas familiares que dicen estar intentando llevar a cabo alianzas estratégicas, pero que nunca encuentran el socio adecuado, son empresas de propiedad familiar al 100% y de bajo desarrollo organizativo. Estas empresas no han desarrollado la capacidad de confiar en terceros como para colaborar con los mismos, pues temen que éstos quieran apropiarse de los recursos aportados por la empresa familiar, que estiman son más valiosos que los aportados por el socio.

Esta discusión nos lleva a plantear las siguientes proposiciones:

*Proposición 2.a: Las empresas familiares que forman empresas conjuntas igualitarias se caracterizan por un alto nivel de compromiso personal, confianza en el socio y capacidades para dirigir en contexto de objetivos no compartidos.*

*Proposición 2.b: Las empresas familiares que forman empresas conjuntas mayoritarias se caracterizan por la falta de capacidad para dirigir en contexto de objetivos no compartidos.*

*Proposición 2.c: Las empresas familiares que forman alianzas contractuales se caracterizan por la falta de compromiso personal con el uso de alianzas estratégicas.*

*Proposición 2.d: Las empresas familiares que no consuman sus intentos de formar alianzas estratégicas se caracterizan por la falta de confianza en los potenciales socios.*

## 7. Notas finales

Los resultados de este estudio muestran que, en primer lugar, hay tres variables críticas cuya confluencia actúa como motor de la internacionalización: el dominio de un producto con potencial superior al del mercado local; la búsqueda del crecimiento de la empresa, aunque el mismo suponga un mayor endeudamiento o dar entrada a nuevos socios, y la adaptación de la estructura de responsabilidades para permitir dicho crecimiento, sin anquilosarse en formas de organización tradicionales. La coincidencia de estas condiciones contribuye al desarrollo de fortalezas que son necesarias para acometer la formación de alianzas estratégicas, ya que permiten el crecimiento de las capacidades directivas necesarias para la internacionalización, lo cual favorece generar preferencias personales por la misma, así como generar en otros confianza en su conveniencia.

En segundo lugar, este estudio muestra que si bien está de moda hablar de internacionalización, son pocas las empresas que la acometen con efectividad. Para llevarla a cabo con rapidez y efectividad, es necesario un alto nivel de compromiso personal con el proceso, confianza en el mismo y el desarrollo de capacidades directivas que lo permitan. Algunas empresas carecen de estas capacidades, pero ponen los medios para desarrollarlas y, aunque tarde, se involucran con efectividad en la internacionalización. Cuando falta compromiso con el proceso, no se lleva a cabo el necesario aprendizaje y se muestra desorientación en el proceso. Cuando falta confianza en el proceso, la internacionalización no deja de ser meramente “de boquilla”, un cartel que está bien visto tener pero que no encuentra ningún respaldo real.

Por último, este estudio sugiere que el uso de alianzas estratégicas como vehículo para la internacionalización requiere un compromiso, unas capacidades directivas y una confianza que guardan relación con la estructura de la propiedad y el desarrollo organizacional de la empresa familiar. Una estructura de propiedad compartida con terceros ajenos a la familia, facilita el desarrollo de capacidades para dirigir en un contexto de objetivos no compartidos, como es una alianza estratégica, así como la capacidad para confiar en socios. Un elevado desarrollo organizacional fomenta el necesario compromiso con el uso de las alianzas estratégicas. Las diferentes combinaciones de estas dimensiones resultan en el uso de distintos tipos de alianzas o, en su caso, también en su desuso.

## Bibliografía

Davis, P. y P. Harveston (2000), «Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneurled family businesses», *Family Business Review*, vol. XIII, nº 2.

Gallo, M.A. y K. Cappuyns (1999), «Características de las empresas familiares con éxito», *Empresa Familiar* 6, Estudios y Ediciones IESE, págs.165-182.

Gallo, M.A. y K. Cappuyns (1998), «Internationalization of family-owned businesses: Strategic alliances», Research paper, IESE.

Gallo, M.A. y C. García Pont (1993), «Important factors in the internationalization of family-owned businesses», Research paper nº 230, IESE.

- Gallo M. A. y M.J. Estapé (1992), «Internacionalización de la empresa familiar», IESE, documento de investigación n° 230.
- Gallo, M.A. y J. Sveen (1991), «Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors», *Family Business Review*, vol. IV, n° 2.
- Geringer, J.M. (1991), «Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, 22, págs. 41-62.
- Gulati, R. (1995), «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal study», *Administrative Science Quarterly*, 40, págs. 619-652.
- Loustarinen, R. y M.A. Gallo (1991), «Internationalization: A challenge for family-owned businesses», *Proceedings of the Family Business Network Conference*.
- Malone, S. (1991), «Resting on your laurels: The plateauning of the owner-manager», *The European Management Journal*.
- Miles, Matthew B. y M.A. Huberman (1984), «Qualitative Data Analysis», Sage, Newbury Park, CA.
- Parkhe, A. (1993a), «The structuring of strategic alliances: A game-theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, 36 (4), págs. 794-829.
- Parkhe, A. (1993b), «Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances», *Organization Science*, 4, págs. 301-324.
- Ring, P.S. y A.H. Van de Ven (1994), «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, 19, págs. 90-118.
- Simon, H. (1996), «Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies», Harvard Business School Press, Boston.

## Apéndice

**GUIÓN DE LA ENTREVISTA****1. Acerca de la empresa familiar:**

- 1.1. Etapa del ciclo de vida, generación, etc.
- 1.2. Estructura de capital
- 1.3. Organos de dirección: ¿cuáles? ¿quiénes los ocupan?
- 1.4. ¿Tiene consejo de administración activo? ¿Quiénes lo integran?
- 1.5. Rasgos principales de la estrategia

**2. Acerca de la actividad de la alianza estratégica:**

- 2.1. Breve descripción de las actividades de la alianza estratégica: al menos deben constar los siguientes puntos:
  - Objeto de la alianza estratégica
  - Unidades de la empresa involucradas en la alianza estratégica
  - Unidades del socio involucradas en la alianza estratégica
- 2.2. Forma legal de la alianza estratégica:
  - ¿Relación puramente contractual?
  - ¿*Joint venture*? ¿Porcentajes de participación en el capital?
  - ¿Cruce accionario? ¿Porcentajes?
  - ¿Otros?

**3. Acerca de la alianza estratégica en relación a la empresa familiar:**

- 3.1. ¿Qué objetivo se persigue con esta alianza estratégica?
- 3.2. ¿En qué consiste la contribución de la empresa a la alianza estratégica?

**4. Acerca de los socios:**

- 4.1. Número e identidad de los socios
  - Para cada socio:
- 4.2. ¿Qué características básicas se buscaron en el socio?
- 4.3. ¿Qué objetivos persigue el socio con esta alianza estratégica?
- 4.4. ¿Cuáles son las contribuciones del socio a la alianza estratégica?
- 4.5. ¿Qué diferencias culturales hay?
- 4.6. ¿Qué diferencias organizativas hay?

**5. Acerca de la relación con el socio:**

- 5.1. ¿Qué relación previa existía con el socio?
- 5.2. ¿Qué dificultades se han presentado a la hora de manejar la relación con el socio?
- 5.3. ¿Qué tipo de acciones encaminadas a reforzar la confianza entre los socios se han emprendido?

**6. Acerca de los procesos de dirección de la alianza estratégica:**

- 6.1. ¿Con qué órganos de dirección y gobierno cuenta la alianza estratégica?
- 6.2. ¿Qué frecuencia de reunión tienen?
- 6.3. ¿Quiénes forman parte de los mismos?

**7. Acerca de las características del país en que la alianza estratégica opera:**

- 7.1. País de que se trata
- 7.2. ¿Hay tradición de empresas familiares?

- 7.3. ¿Qué diferencias culturales se dan en relación a las siguientes dimensiones?
  - Énfasis en el corto plazo frente a énfasis en el largo plazo
  - Orientación a la tarea frente a orientación a las personas
  - Individualismo frente a colectivismo
  - Otras diferencias
- 7.4. ¿Existen diferencias importantes en el sistema legal que pueden afectar a la alianza estratégica?
- 7.5. ¿Cuáles son las dimensiones relevantes del riesgo país en este caso?