



REFLEXIONES ACERCA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ignacio Tormo Tormo
Abogado. Director Gral. IVEFA

Valencia, Fundación ADEIT, 19 de octubre de 2006



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Retos de las Pymes familiares ante la globalización

✍ Dependiendo del sector y de su propia situación individualizada, el nuevo orden económico afecta a cuatro campos relacionados entre sí:

- ✍ **MODERNIZACION**, estructuras de gobierno y gestión eficaces, profesionalización, tecnología de la información....
- ✍ **DIMENSION**, capitalización, alianzas estratégicas, fusiones, modernización y adaptación de estructuras....
- ✍ **INNOVACION**, políticas de I+D+i, calidad, diseño, marca...
- ✍ **INTERNACIONALIZACION**, apertura y consolidación de nuevos mercados, deslocalización de la producción, adaptación de los canales de distribución.....



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Diagnóstico de las dificultades

✍ Al contrario que respecto de las grandes empresas, existen muy pocos estudios acerca de las estrategias de internacionalización de las Pymes familiares.

Sin embargo, todos ellos coinciden en señalar un dato:

**EXISTE UN RELACIÓN NEGATIVA ENTRE PROPIEDAD FAMILIAR
E INTERNACIONALIZACIÓN**

Razones:



DEFICIENTES RECURSOS FINANCIEROS.

-  Alto grado de reinversión, pero sobre la base de políticas conservadoras y de una cierta aversión al riesgo, especialmente en la fase madura de la empresa.
-  Tradicionalmente el crecimiento ha dependido, fundamentalmente, de los fondos generados internamente; sólo cuando éstos no han bastado se ha acudido a la financiación externa, aunque los tipos de interés hayan sido bajos.



DEFICIENTES RECURSOS FINANCIEROS.

-  La confusión de patrimonios -personal y familiar- incrementa el temor al fracaso y condiciona las políticas de inversión; crecimiento nulo o lento también en la fase madura de la empresa
-  Dificultades para la captación de capitales: mercados de capitales poco accesibles para las Pymes; reticencias a que la entrada de capital determine una pérdida de control para la familia empresaria.



DIMENSIÓN REDUCIDA.

-  Afecta tanto al ámbito financiero, según hemos visto, como organizativo. Las estructuras suelen ser ineficientes y muy centralizadas, por lo que los recursos y capacidades para afrontar el proceso de internacionalización son muy limitados.
-  Ausencia de políticas de alianzas e instrumentos de cooperación, aspecto íntimamente relacionado con el temor a la pérdida de control de la empresa o el condicionamiento en su gestión.
-  Por las mismas razones, mayores reticencias en el caso de fusiones o incorporación de nuevos accionistas



✍ RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS LÍDERES FAMILIARES.

✍ Se considera que *“lo que ha dado resultado en el pasado, funcionará en el futuro”*. Por lo tanto, deben mantenerse los criterios empresariales y las estructuras organizativas ya asentadas.



RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS LÍDERES FAMILIARES.

 Dificultades a la hora de incorporar a los sucesores a la empresa:

-  Se les atribuyen funciones muy limitadas, lo que redundaría en la desmotivación de los más capacitados.
-  Desconfianza ante la falta de experiencia o de conocimientos de los sucesores.
-  Pasividad de los sucesores y postura acomodaticia; actitud que refuerza y en ocasiones motiva la aludida desconfianza de la generación dominante.



✍ RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS LÍDERES FAMILIARES.

✍ Liderazgo individual versus liderazgo colegiado; tendencia a los órganos de decisión unipersonales y a la concentración del poder de decisión en la empresa. Consecuencias:

- ✍ Ausencia de un proyecto empresarial común
- ✍ Desmotivación y falta de implicación.
- ✍ Estructura de la propiedad y decisión en la empresa inestable.



INSUFICIENTE PROFESIONALIZACIÓN

-  Formación deficiente de los miembros de la familia; en ocasiones se forman buenos gestores, pero no buenos empresarios.
-  Resistencia a la incorporación de profesionales, internos o externos, que realicen funciones directivas o de asesoramiento con proyección efectiva en la empresa.



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Diagnóstico de las dificultades

CONFLICTIVIDAD ENTRE LOS SUCESOES.

-  Falta de cohesión; indefinición de objetivos, valores, necesidades y, por tanto, estrategias.
-  Ausencia de mecanismos internos que favorezcan la toma de decisiones.



CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO:

En general las Pymes familiares no disponen de los recursos adecuados para abordar un proceso de internacionalización



Se produce una resistencia al cambio

- Falta de motivación o vocación
- Fracaso del proyecto



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Propuestas de Actuación

A NIVEL INTERNO

- ✍ **Revisar los valores y definir los principios de la empresa y de la familia empresaria, basándose en que:**
 - ✍ La internacionalización, como vehículo de crecimiento, no es una opción sino una necesidad.
 - ✍ Cambiar, adaptarse, no supone renunciar a la historia de la empresa; es una garantía para su futuro
 - ✍ Es necesaria la participación de los sucesores en la definición del proyecto; ellos son el futuro y deben estar formados e informados para afrontarlo.



A NIVEL INTERNO

- ✍ **Desarrollar un Plan Estratégico adecuado:**
 - ✍ Definiendo los objetivos y los límites, con una visión profesional y realista.
 - ✍ Estableciendo las etapas en función del producto, de sus competidores y del mercado.
 - ✍ Determinar los medios y recursos necesarios, cuáles son los disponibles y cómo dotarse de los mismos, de acuerdo con el siguiente esquema:



A NIVEL INTERNO

- ✍ **Separación del patrimonio personal familiar y empresarial.**
- ✍ **Adoptar las estructuras de organización adecuadas, basadas en:**
 - ✍ Estabilidad en la propiedad; pactos familiares sobre la sucesión y participación en la empresa (protocolo)
 - ✍ Adoptar órganos colegiados de decisión
 - ✍ Profesionalización en el gobierno y gestión; distinción de ambas funciones.



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Propuestas de Actuación

Objetivos Estratégicos::

Mantenimiento de la posición

 Reestructuración

 Crecimiento

ESTRATEGIA
INDIVIDUAL
Recursos
propios

ESTRATEGIA
INTEGRACIÓN
Fusiones y
adquisiciones

ESTRATEGIA
COOPERACIÓN
Alianzas



A NIVEL EXTERNO

- ✍ De acuerdo con lo expuesto, muy pocas Pymes familiares pueden abordar la internacionalización exclusivamente con recursos internos.
- ✍ Con carácter general, la estrategia de la COOPERACIÓN resulta la más adecuada, especialmente, en los procesos de internacionalización por las razones siguientes:



✍ LA COOPERACIÓN COMO ALTERNATIVA

- ✍ Permite conservar la propiedad y el control en la empresa por la familia empresaria.
- ✍ Facilitan incorporar nuevos recursos compartiendo riesgos, desarrollando competencias o actividades complementarias o que se incorporan al producto.
- ✍ Información compartida en materias concretas:
 - ✍ Características de los mercados, oportunidades de negocio, contactos...
 - ✍ Rutinas y sistemas de gestión, por ejemplo, en la exportación



✍ LA COOPERACIÓN COMO ALTERNATIVA

- ✍ Favorecen la especialización y/o economías de escala, logrando con ello ventajas competitivas.
- ✍ Ahorro de costes y disminución de la incertidumbre y riesgo percibido.
- ✍ Pueden utilizarse como un instrumento de integración entre clientes y proveedor.
- ✍ Obliga a introducir técnicas de gestión, organización y control más sistemáticas y profesionales.



- ✍️ RECOMENDACIONES acerca de los acuerdos de cooperación:
 - ✍️ Que sea explícito: formalizado, por escrito.
 - ✍️ Debe responder a un Objetivo estratégico común que beneficie a todas las partes y en el que todos aporten sus recursos/capacidades
 - ✍️ Conviene que su duración sea prolongada, con vocación de permanencia en el medio y largo plazo. Cuidado con los acuerdos tácticos.
 - ✍️ Sacrificar autonomía: sin perder autogobierno ni independencia jurídica



✍ Principales modalidades de cooperación:

- ✍ Joint Venture
- ✍ Consorcios de exportación
- ✍ Agrupaciones de Interés Económico (AIE)
- ✍ Centrales de compra
- ✍ Cluster
- ✍ Unión Temporal Empresas (UTE)



JOINT VENTURE

 Es un contrato por el que dos o más empresas cooperan a través de una sociedad conjunta, con personalidad jurídica propia, aportando los recursos necesarios para su funcionamiento y recibiendo los beneficios generados por su actividad. Utilidades:

-  Penetrar o consolidarse en nuevos mercados
-  Cubrir necesidades de financiación en nuevos proyectos
-  Compartir riesgos y ganar experiencia
-  Ejecutar proyectos complejos, etc



CONSORCIOS DE EXPORTACION

 Suele instrumentalizarse a través de una nueva sociedad cuyo objeto es la prospección de mercados para llevar a cabo una acción de comercialización conjunta. Los socios mantienen su independencia jurídica, aunque se adoptan fórmulas de coordinación de las actuaciones. Utilidades:

-  Compartir gastos, disminuir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito de la acción comercial.
-  Oportunidad de cubrir una mayor área geográfica
-  Intercambio de experiencias y conocimiento



✍ **AGRUPACIONES DE INTERÉS ECONÓMICO (AIE)**

✍ Es un ente con personalidad jurídica, de naturaleza mercantil, constituido por personas físicas y/o jurídicas, para el desarrollo de una actividad económica auxiliar de la que realizan sus socios, sin que puedan realizar actividades concurrentes con éstos. Los socios responden solidariamente de las deudas de la misma. Tienen un régimen tributario específico –anterior transparencia fiscal- y guardan similitud con la figura de la UTE.
Utilidades:

- ✍ Acceder a proyectos o actividades concretas que requieren de un cierto tamaño, estructura y medios.
- ✍ Favorecen la especialización



CENTRALES DE COMPRA

 Normalmente se trata de una sociedad, cooperativa ó UTE, participada por un grupo de empresas que realizan la compra conjunta de bienes, productos y/o servicios. Las empresas asociadas mantienen su gestión independiente, aunque ceden parte de su autonomía en las actividades y servicios desempeñados por la Central. Utilidades:

 Mejora sustancial del poder de negociación

 Prestación de servicios inaccesibles individualmente.



CLUSTER

-  Un grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos forman un sistema interactivo que es permite mejorar su competitividad, normalmente con apoyo de la Administración.
-  Podríamos considerarlo como una figura híbrida entre las asociaciones sectoriales, los lobbys de presión



UNION TEMPORAL EMPRESAS (UTE)

 Es un sistema de colaboración entre empresas, de naturaleza contractual -sin personalidad jurídica- por tiempo cierto, determinado o indeterminado –máximo 10 años- para el desarrollo y ejecución de una obra, servicio o suministro. Tiene rasgos asociativos, pero no tiene personalidad jurídica propia.



LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME FAMILIAR

Propuestas de Actuación

ESQUEMA FASES PROCESO DE COOPERACIÓN

