



Cátedra de Empresa Familiar
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 4/2020

CLAVES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

David Carnicer Sospedra, CEO. Consortia Consultores.

Patrocina:



Promueven:



A stylized world map in shades of purple and pink, overlaid with dashed white lines and circles, suggesting a global network or process. The map is centered on the Atlantic Ocean, with North and South America visible on the left and Europe and Africa on the right.

Índice

1. INTRODUCCIÓN: EL ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN	3
2. LA EMPRESA FAMILIAR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	4
3. LAS CLAVES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO.....	7
4. INFLUENCIA DE LA CONDICIÓN FAMILIAR.....	14

1. INTRODUCCIÓN: EL ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

En los últimos años, cada vez oímos hablar más de la *internacionalización de la empresa*, y el número de firmas que se involucran en actividades internacionales crece continuamente, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares.

La globalización contribuye a que operar en otros países sea, cada día, más accesible para todo tipo de organizaciones. El fenómeno de la globalización hace crecer las facilidades en términos de logística, comunicaciones, reducción de barreras arancelarias, acuerdos comerciales, homogeneización de todo tipo de formatos, facilidades para la inversión, convergencia creciente en los gustos y estilos de vida en los distintos países, etc. La empresa familiar no es ajena a este fenómeno y también está forjándose un perfil, cada vez, más internacional. Sin embargo, su orientación internacional se sitúa en algunos aspectos menos desarrollada que la de las empresas no familiares, especialmente en lo relativo a la inversión directa en filiales ubicadas en otros países.

En España, la cifra de empresas exportadoras se ha duplicado en los últimos diez años. El saldo comercial de nuestro país mejora continuamente y la suma de exportaciones de productos y servicios, el turismo internacional, las inversiones de las empresas en el exterior, etc. hacen de nuestro país uno de los más internacionalizados del planeta.

Ahora bien, la internacionalización también entraña riesgos y es evidente que no todas las

empresas tienen el mismo éxito a la hora de abordar su andadura internacional. De hecho, no es raro conocer casos de empresas que fracasan en el intento o cuyos resultados distan mucho de ser los esperados.

¿Qué es lo que hace que unas empresas tengan más éxito que otras en su camino hacia la internacionalización? ¿Es posible disponer de algún tipo de instrumento que permita evaluar anticipadamente las posibilidades de éxito? Si fuéramos capaces de identificar y analizar las claves del éxito de una empresa en su internacionalización, podríamos hacernos una idea más clara de las posibilidades que tiene cada firma, de modo que podríamos ajustar la estrategia internacional a las expectativas reales del punto de partida, con el consiguiente ahorro de costes y esfuerzos. También nos serviría para implementar mejoras o desarrollar acciones correctivas, ya en fases tempranas, que incrementarían las posibilidades de alcanzar el éxito en los mercados exteriores.

En el caso concreto de las empresas familiares, entre las que abundan las firmas de tamaño modesto y con mayores limitaciones de recursos derivadas de su estructura de propiedad (los propietarios son personas pertenecientes a una familia propietaria y no accionistas terceros ni fondos de inversión), la evaluación de las posibilidades de éxito en los mercados internacionales adquiere todavía una mayor relevancia.



2. LA EMPRESA FAMILIAR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

Cabría preguntarse si las empresas familiares presentan diferencias específicas de partida con respecto a las empresas no familiares en aspectos relevantes relacionados con la internacionalización.

Así, por un lado examinaremos la realidad de su situación exportadora y por otro lado valoraremos aspectos relativos a su propio carácter familiar.

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En un reciente Informe del Observatorio GECE (Informe GECE 03/19, *La actividad internacional de las empresas valencianas y su relación con la competitividad*, marzo de 2019) se estudian las características de la internacionalización de las empresas familiares valencianas y, entre otras, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Las empresas familiares tienen una orientación internacional ligeramente inferior a las de las firmas no familiares (casi 4 puntos).
2. Las empresas familiares tienen un grado de dependencia de la Unión Europea que es inferior a la de las empresas no familiares (54,1 % frente a 65,7 %).
3. Las empresas familiares utilizan mucho menos la opción por la filial en el exterior que las no familiares (una empresa familiar con filial extranjera por cada cuatro no familiares).
4. Las empresas familiares prefieren opciones de dominio accionario de las filiales en el exterior (51 % del capital de la filial o más) que las no familiares (5 puntos por encima).
5. Tanto las empresas familiares como las no familiares optan por la inversión directa en mercados más distantes cultural o geográficamente, con preferencia en ambos casos por las Américas frente a África o Asia.
6. En ambos casos la actividad exportadora está correlacionada con mayores niveles de competitividad. No obstante, no parece existir un patrón claro de relación entre los destinos de las exportaciones y los niveles de competitividad de las empresas.
7. La intensidad exportadora (ventas internacionales sobre ventas totales) de las empresas más competitivas es más de 10 puntos superior al de las empresas de los niveles más modestos.

8. Las empresas más competitivas también optan más por establecer filiales en el exterior que las más modestas o menos sólidas.

En general, el tamaño de una empresa tiene mucho que ver con la orientación exportadora de una empresa, lo que puede tener cierto peso en los resultados, dado el tamaño medio más reducido de la empresa familiar con respecto a la empresa no familiar. En este sentido, a mayor tamaño de la empresa mayor predisposición a exportar (desde el 5 % de las microempresas hasta el 59,5 % en el caso de las grandes) y mayor tendencia a crear filiales en el exterior (14,1 % en las medianas frente al 38,5 % de las grandes).

Por otro lado, el perfil de empresas valencianas y españolas es muy similar en casi todos los ítems, puntuando en general con percentiles algo superiores a la media española en todas las ratios, dada la mayor tradición exportadora de las empresas de esta comunidad autónoma con respecto a la media. A destacar también el mayor uso de alianzas internacionales entre microempresas valencianas con respecto a las españolas (46,9 % frente al 32,8 %).

De todos los datos, las conclusiones más significativas serían las siguientes:

1. La actitud favorable a la internacionalización no parece diferir mucho entre las empresas familiares y las no familiares.
2. Las empresas familiares diversifican en mercados fuera de la Unión Europea más que las no familiares, lo que podría tener que ver con mayor capacidad de asunción de riesgos. No obstante, lo anterior se vería en parte matizado con la mayor predisposición a ocupar posición de dominio en sus *joint-ventures* en el exterior por parte de las empresas familiares.
3. Las empresas familiares utilizan menos las filiales, lo que podría tener que ver con su menor disponibilidad de recursos financieros. Pero esto es algo que es independiente de su carácter familiar y tiene que ver más bien con su tamaño.
4. Las diferencias más significativas en cuanto al perfil exportador parecen tener que ver más con su nivel de competitividad que con su carácter familiar, así como con su tamaño.



2.2. EL “HECHO DIFERENCIAL” DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según los estudiosos, no hay resultados demasiado concluyentes acerca de la diferencia en el modo de internacionalizarse por parte de las empresas familiares frente a las no familiares. Algunos investigadores argumentan que las empresas familiares deben hacer frente al equilibrio entre el deseo de poder y control sobre el negocio y la necesidad de crecer internacionalmente y afirman que las empresas familiares son reacias a internacionalizarse. Por el contrario, otros hallazgos parecen sugerir que las empresas influenciadas por la familia están más dispuestas a emprender la estrategia de la internacionalización. Como hemos visto, del análisis de los datos del estudio no se desprende ninguna diferencia importante en uno u otro sentido con respecto a las empresas no familiares.

En general, no son tampoco concluyentes los estudios sobre las diferencias intrínsecas en términos de *performance* entre las empresas familiares y las no familiares por el mero hecho de su estructura de propiedad,

pues parece que hay diferencias mucho más sustanciales derivadas del tamaño de la empresa o de su propuesta de valor, que de su propio carácter familiar.

En suma, no parece que haya barreras ni impedimento alguno para el éxito en los mercados exteriores para las empresas familiares por el mero hecho de serlo.

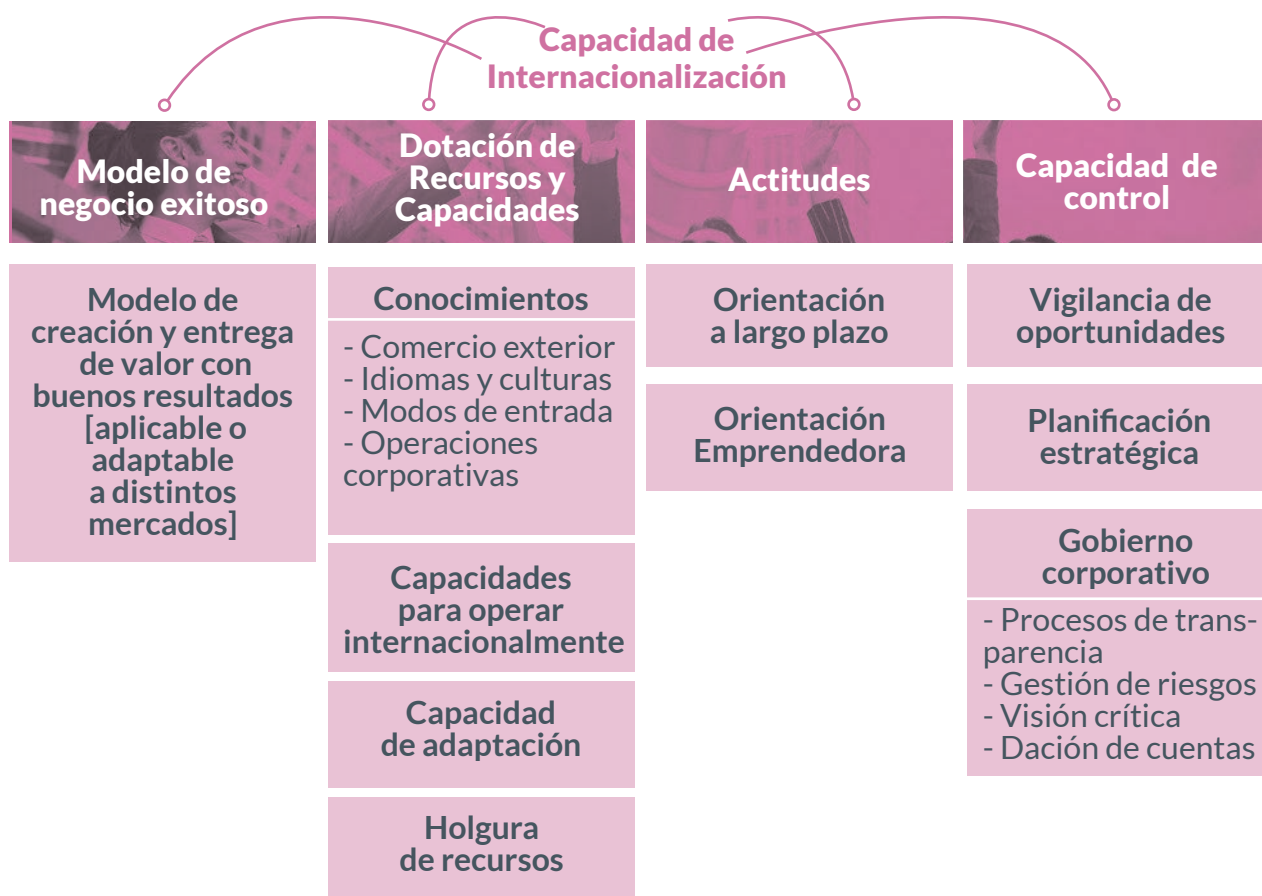
Dado que ni los datos ni la literatura arrojan demasiada luz sobre posibles elementos diferenciales, vamos a profundizar en los factores que pueden explicar el éxito de la empresa en los mercados internacionales **estableciendo un modelo cualitativo**, basado en la experiencia directiva, que identifique y clasifique lo que podrían ser las principales palancas en las que una empresa puede apoyarse para tener éxito en su proceso de internacionalización. Después aplicaremos el modelo al caso de las empresas familiares y trataremos de identificar las posibles especificidades que les son aplicables.

3. LAS CLAVES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Existen diversos factores que ayudan a explicar por qué unas empresas tienen más probabilidades de éxito que otras firmas en sus procesos de internacionalización.

Algunos de estos factores están más relacionados con su modelo de negocio o con su dotación de recursos y capacida-

des. Pero también hay que tener en cuenta aspectos tales como sus actitudes o la forma en que la firma organiza y estructura su capacidad de control y dirección. El modelo que presentamos a continuación nos ayudará a desarrollar estos aspectos de un modo sistemático y ordenado.



3.1. MODELO DE NEGOCIO EXITOSO

El éxito de un modelo de negocio suele tener que ver con su **propuesta de valor**, que a su vez es uno de los aspectos que contribuyen más claramente al éxito de la empresa en los mercados internacionales. Por propuesta de valor entendemos la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes (directos o indirectos) a los que la firma se dirige, que son percibidos por estos y que da respuesta a sus necesidades o preferencias. El valor puede provenir tanto del producto o servicio ofertado como de la relación que se establece con el cliente o la forma de solucionar un problema o necesidad.

La propuesta de valor puede estar basada en uno o varios atributos que conviertan realmente en valiosa la oferta para los clientes. No hay que entenderla sólo de forma estática, como algo que “nos encontramos” de partida al analizar una empresa, sino también de forma dinámica, como algo que puede ser construido, descubierto, organizado o potenciado en un proceso de reflexión estratégica o de generación de valor. En función de lo valiosa que sea la propuesta de una empresa, menor esfuerzo se necesitará para comercializar su oferta internacionalmente y se necesitarán menos recursos.



En este sentido, un modelo de negocio puede basar su éxito en su **encaje global en los distintos mercados**, satisfaciendo necesidades presentes en los distintos entornos sin gran necesidad de adaptación a cada uno de ellos o, por el contrario, por ser perfectamente **adaptable a diversos contextos de mercado**.

Como se ha dicho, un modelo de negocio será exitoso si es capaz de generar valor para sus clientes de manera sostenible. Pero para ello necesita contar con algún tipo de **ventaja competitiva**. Por lo que respecta a las bases en las que puede sustentarse dicha ventaja competitiva, podemos destacar las siguientes:

-
- **Calidad:** una empresa puede ofrecer un producto o servicio con altos estándares de calidad en un sentido absoluto que lo hagan especialmente apetecible.
 - **Innovación:** una firma puede tener una propuesta innovadora que la haga competitiva internacionalmente, entendiéndose por ello algo que la haga diferente y mejor, que sea apreciado como tal por el cliente o consumidor.
 - **Precio:** una compañía puede ser competitiva por ofertar un precio inferior al de sus competidores, bien por política de empresa, bien por obtención de costes inferiores.
 - **Diferenciación:** una empresa puede destacar por aportar propuestas diferenciadas respecto de la oferta de los competidores en términos de diseño, funcionalidades, estilo, personalidad, etc.
 - **Calidad/precio:** en muchas ocasiones el factor de competitividad de la oferta radica en una buena relación calidad/precio.
 - **Time-to-market:** facilidad para aportar soluciones requeridas en el plazo mínimo de tiempo o rapidez para lanzar un producto al mercado a partir del momento en que éste ha sido concebido.
 - **RSC o compromiso social:** compromiso social y/o su nivel de responsabilidad, generando así una diferencia frente a sus competidores que es relevante a ojos de sus clientes.
 - **Servicio/Atención al cliente:** la calidad del servicio puede ser un elemento valorado por el cliente y ser percibido de manera diferenciada de la calidad del propio producto o servicio adquirido.
-

Estos ejemplos de fuentes de ventaja competitiva no son incompatibles entre sí. Una empresa tendrá más posibilidades de éxito en la medida en que *destaque* en alguna de ellas, *sume* distintas fuentes de competitividad o las *combine* de manera adecuada.

3.2. DOTACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Por lo que respecta a los recursos y capacidades de los que una empresa dispone, la internacionalización de la actividad es un proceso que requiere de ciertos conocimientos y habilidades, tanto de gestión y dirección en general como específicamente relacionados con el manejo de la internacionalización. Asimismo, contar con los recursos adecuados también facilitará el acceso a los mercados.

Un elemento relevante en este ámbito es la disposición de **conocimientos adquiridos** (bien a través de la formación o de la experiencia), entre los que podríamos destacar:

- **Conocimientos de comercio exterior:** preparación de la empresa en aspectos operativos de la exportación e importación (medios de cobro, seguros, transporte, logística, aduanas, contratación internacional, técnicas digitales, etc.).
- **Conocimientos de idiomas y culturas.**
- **Conocimiento sobre los modos de entrada:** una selección adecuada de la forma de acceso a cada uno de los mercados internacionales es un factor adicional que reforzará las posibilidades de éxito, en especial las fórmulas más directas y cercanas al cliente final.
- **Experiencia o conocimientos para desarrollar operaciones corporativas:** Inclination favorable para establecer alianzas con otras organizaciones complementada con un know-how específico que permita organizarlas satisfactoriamente y mantenerlas de manera eficaz. También incluiría la capacidad para entrar en el capital de otras empresas y otras operaciones de fusiones y adquisiciones.

Con respecto a las **capacidades para operar internacionalmente**, pueden destacarse las siguientes:

- **Capacidad comercial:** la capacidad para vender y la orientación al cliente ayuda siempre a toda empresa a la hora de emprender un proceso de internacionalización.
- **Capacidad relacional:** facilidad para hacer y mantener contactos en el exterior: facilidad para el *networking* y capacidad para mantener y explotar los contactos. También incluiríamos en este apartado el manejo de idiomas y la permeabilidad cultural.
- **Capacidad operativa:** consiste en tener bien controlados los diversos procesos que lleva a cabo la empresa de tal manera que se opere de manera regular y eficiente.
- **Capacidad logística:** una buena gestión logística permite abaratar costes y plazos, lo que puede ser muy valorado, en particular para evitar las temidas roturas de stock.
- **Capacidad de arbitraje:** puesta en valor de ventajas derivadas de la identificación y apropiación de recursos desde entornos donde son más económicos a otros entornos donde son más valorados.



La **capacidad de adaptación** para generar ofertas específicas de productos o servicios que satisfagan las necesidades mejor que los competidores también jugará un importante papel en el apartado de las capacidades.

Por otro lado, es evidente que las empresas que cuenten con mayor holgura de **recursos** tendrán más ventajas en su proceso de internacionalización. Los recursos pueden ser de diversa naturaleza y algunos de ellos son claros soportes de capacidades, como vamos a ver a continuación:

- **Recursos financieros:** la disponibilidad de abundante capital permite sufragar los gastos derivados de un proceso de internacionalización y son especialmente útiles para sostener el esfuerzo necesario para penetrar progresivamente en los mercados, así como para costear los cambios necesarios que suelen precisarse para rectificar el rumbo y corregir los errores derivados de la inexperiencia en entornos diferentes al doméstico.
- **Recursos materiales:** también facilita el camino internacional contar con la maquinaria adecuada, los inmuebles, equipamiento, etc. Todo ello permite tener autonomía y capacidad para implementar la estrategia.
- **Recursos intangibles:** dentro de esta categoría incluiríamos las marcas, patentes, fórmulas, secretos industriales, know-how, etc.
- **Recursos humanos:** la disponibilidad de recursos humanos cualificados y profesionales es sin duda un factor de primer orden a la hora de hacer negocios internacionales, donde la competencia es mucho más dura: formación empresarial, conocimiento de idiomas, experiencia internacional, capacitación general, etc.
- **Contactos, aliados y proveedores:** contactos con los que contamos de hecho en el exterior, así como aliados y proveedores que complementan y amplifican nuestro negocio de forma externa.

- **Experiencia previa en internacionalización:** Contar con experiencia previa, bien sea por parte de la dirección, la propiedad o en la misma organización, influirá positivamente en la gestión del proceso, influirá en rebajar la tensión por conseguir resultados rápidos o servirá para calibrar adecuadamente la reacción de los mercados, entre otros aspectos.



3.3. ACTITUDES

Una empresa con la actitud adecuada es una empresa que contará también con más puntos para internacionalizarse exitosamente. Podemos distinguir entre varios tipos de actitudes que son especialmente relevantes, con vínculos entre sí:

- **Orientación emprendedora:** se entiende por actitud emprendedora la disposición a crear o iniciar nuevos proyectos, con capacidad de esfuerzo, trabajo y sacrificio, con vistas a mejorar la forma en la que hasta el momento se estaban haciendo las cosas. También hablamos de la inclinación a visualizar nuevos proyectos y llegar a ponerlos en práctica, así como para valorar abiertamente nuevas opciones y oportunidades que se nos presentan.

Relacionada con la actitud emprendedora, o incluida en ella, destacaríamos la **disposición para asumir riesgos controlados**.

Una actitud excesivamente conservadora inhibe de asumir los riesgos lógicos que conlleva aprovechar oportunidades en situaciones de incertidumbre. Una actitud excesivamente temeraria, por el contrario, puede ser también contraproducente.

- **Orientación a largo plazo:** los procesos de internacionalización son siempre más dilatados en el tiempo de lo previsto, por lo que pensar a largo plazo nos previene de las prisas excesivas y de abandonar los proyectos antes de que transcurra su tiempo necesario de maduración.

En realidad, podríamos considerar que la actitud emprendedora podría incluir todo el resto de actitudes y disposiciones personales requeridas para la expansión internacional, pues, en suma, internacionalizarse es de alguna manera “emprender internacionalmente”.

3.4. CAPACIDAD DE CONTROL

Una empresa con una buena estructuración, una adecuada implementación de medidas de planificación y control, así como con los mecanismos de vigilancia adecuados será una empresa mucho más preparada para alcanzar el éxito en los procesos de internacionalización.

Esto es algo transversal a toda clase de sectores y tipologías de empresas e incluye aspectos tales como:

- **Planificación estratégica:** una empresa que sea capaz de elaborar y mantener vivo un plan estratégico (que incluya la internacionalización) será una empresa con capacidad para reducir riesgos e incertidumbres derivados de su capacidad para actuar en los mercados exteriores, así como capaz de contemplar distintos escenarios posibles y de disponer un plan de acción diferenciado para cada uno.

- **Gobierno corporativo:** una empresa bien estructurada a nivel corporativo, muy especialmente en los ámbitos del consejo de administración y de la dirección efectiva, es una empresa capaz de tomar decisiones fundadas y razonadas, integrando la diversidad de pareceres y perspectivas en un entorno equilibrado, con menores riesgos de ejecutar actuaciones basadas en sesgos personales. Además, una delimitación clara de los ámbitos del consejo de gobierno y del equipo directivo permite asignar responsabilidades definidas y compromisos

vinculantes, evitando oportunismos y profesionalizando la gestión. Asimismo, la implementación de procesos de transparencia y una organización capaz de incorporar visiones críticas generará sin duda un entorno adecuado para la toma de decisiones mejor fundamentadas y con mayor criterio.

- **Vigilancia de las oportunidades.** “Estar en el lugar adecuado en el momento adecuado” es evidentemente algo que contribuye al éxito internacional. Llegar demasiado pronto a un mercado puede ser tan malo como llegar demasiado tarde. Aunque parece que sea éste un factor imponderable y azaroso, también puede ser proactivamente buscado en la misma línea en la que a Picasso la inspiración le venía siempre trabajando. Estar siempre atento a las oportunidades es una actitud que se puede cultivar, aunque nunca podemos olvidar que la suerte no depende nunca enteramente de uno mismo.

De este modo, **contar con un buen modelo de negocio, una adecuada suma de recursos y capacidades, una actitud adecuada y un buen sistema de control son los ejes de un modelo ganador en internacionalización.**

Una organización incrementará su potencial de internacionalización en la medida en que pueda añadir un mayor número y calidad de elementos de los aquí descritos.

4. INFLUENCIA DE LA CONDICIÓN FAMILIAR

¿En qué medida puede influir la condición familiar en el éxito en la internacionalización? Aunque hemos visto que en principio no parece existir un factor diferencial especialmente relevante por el mero hecho de ser familiar, vamos a tratar de identificar algunos factores de riesgo en los que podría incurrir este tipo de empresa atendiendo a sus características típicas, así como ventajas de las que podría disponer.

Con respecto a la propuesta de valor o el modelo exitoso de negocio, ninguno de los aspectos relacionados en este apartado parece tener relación alguna con la naturaleza familiar de la empresa. La condición familiar de una empresa no parece tener relación alguna con disponer

de un modelo valioso de negocio que pueda funcionar internacionalmente, con mayor o menor necesidad de adaptación.

Por lo que respecta a las capacidades y recursos, éstos tienen que ver normalmente más con el tamaño que con dicha naturaleza familiar, aunque podría haber cierto factor de riesgo en lo relativo a la **calidad de los recursos humanos disponibles** por parte de la organización en el caso de que en su selección primaran aspectos relacionados con el vínculo familiar por encima de los criterios de mérito y cualificación. Parece clave la asignación de puestos y responsabilidades en función de las capacidades de cada persona.



El tamaño medio más reducido de la empresa familiar puede también influir en factores tales como su **menor capacidad financiera o su inferior capacidad para atraer talento**. Según el estudio GECE arriba mencionado, en España las empresas no familiares son en un 52 % pequeñas empresas, un 33 % medianas y un 15 % grandes, frente a un 86 % de pequeñas empresas en el caso de las familiares, 12,5 % medianas y 1,5 % grandes (p.31).

La misma reflexión cabría hacer en lo referente al *know-how* de internacionalización en el caso de que no hubiera personal cualificado y profesional con conocimientos y aptitudes adecuadas para llevar adelante un proceso de internacionalización. Si no hay personas que dispongan de estos conocimientos lógicamente la empresa carecería de ellos, pues se encarnan en personas concretas.

Capítulo aparte son las actitudes. En este apartado nos podemos encontrar con actitudes muy emprendedoras del **fundador** de la firma que no se vean continuadas en segundas y terceras generaciones, que reciben un proyecto empresarial ya consoli-

dado. También podemos encontrarnos con **actitudes demasiado conservadoras** que impidan aprovechar oportunidades. Ahora, bien, en el informe 01 del GECE (Informe GECE 01/2018, *Examen del Estado de la Competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana*, junio de 2018) se estudiaba la rentabilidad de empresas familiares con respecto a las no familiares y se constataba que las empresas familiares son capaces de manejarse mejor tanto en momentos de alta rentabilidad como de baja rentabilidad, adaptándose mejor a las diversas situaciones. En suma, muestran una **mayor resiliencia**, lo que puede ayudar mucho en procesos de internacionalización, donde el proyecto puede pasar por situaciones muy diversas que hay que sobrellevar hasta que el proyecto finalmente fructifique. Esta capacidad, bien llevada y manejada, puede ser clave para el éxito a largo plazo en la conquista de los mercados exteriores.

Además, una empresa familiar puede aportar una **dimensión socioemocional, una voluntad de permanencia y continuidad a largo plazo**, que puede contribuir enormemente a la consolidación de los proyectos

internacionales y a una mayor capacidad de asumir riesgos con una perspectiva a largo plazo y no oportunista. Además, dada la habitual mayor permanencia de los equipos directivos y medios en la empresa familiar, es más fácil también que se **preserve más nítidamente una cierta cultura exportadora y que ésta se impregne en toda la organización.**

Por lo que respecta a la estructura y gobierno corporativo, una empresa no familiar suele estar mejor estructurada que una familiar por exigencias de los propietarios capitalistas, pero ello no tiene por qué ser así necesariamente, pues las familiares pueden organizarse de idéntica manera, incorporando consejeros independientes, directivos contratados, etc. de tal modo que se equiparen en este aspecto a las otras empresas. En el informe GECE 04 (04/2019, *Evolución de la competitividad de las empresas valencianas: tendencias y factores asociados*, agosto de 2019) se destacaba que el 68 % de las empresas familiares contaban con un administrador único frente a un 54 % en el caso de las no familiares, con lo que el uso de los Consejos es claramente mayor en

las empresas no familiares. El **predominio de los administradores únicos** en las empresas familiares es un posible limitador del potencial de internacionalización de una firma porque al no haber supervisión los riesgos pueden dejar de estar adecuadamente controlados. La presencia del **Consejo de Administración y/o de un Comité de Dirección con miembros externos** contribuye a evaluar mejor los riesgos y examinar las cuestiones desde más puntos de vista, lo que sin duda puede ayudar al éxito de una empresa en los mercados. Rendir cuentas es un ejercicio que potencia sin ninguna duda la capacidad para manejarse internacionalmente, desde una perspectiva más rica y amplia.

En definitiva, una empresa familiar no ha de tener por su condición ningún tipo de impedimento ni barrera para alcanzar el éxito en los mercados exteriores. Por el contrario, algunos de sus elementos diferenciales pueden serle de gran ayuda. El reto consiste justamente en que el carácter familiar sume y no reste.



Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.facebook.es/cefuveg
www.cefuv.org