

Bastos, L., Vásquez, E., López, Y. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Lebret*, 8. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp. 59 – 74. ISSN: 2145-5996

Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización*

Factors determining the dynamics of family businesses and the internationalization challenge

*Liliana Marcela Bastos Osorio¹
Eduardo Felipe Vásquez Barajas²
Yosuar Omar López Cáceres³*

Resumen

El objetivo principal del artículo es presentar los factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. En cuanto al método utilizado en el artículo, es de tipo descriptivo y documental, haciendo uso de bases de datos como ProQuest y fuentes bibliográficas especializadas. En los resultados y las conclusiones se obtiene que las empresas familiares suelen crecer más lento, requieren de la profesionalización de sus actividades, la creación de consejos de administración con la vinculación de personal externo a la familia, preparar el relevo generacional puede garantizar el éxito en el traspaso generacional de la empresa; en cuanto a la internacionalización, se constituye en una gran oportunidad para que las empresas familiares logren ampliar su alcance, acceder a más mercados, aumentar ingresos, diversificar el riesgo, realizar alianzas estratégicas, obtener transferencia de conocimiento y tecnologías y asumir los retos que conlleva la internacionalización.

Palabras clave

Empresa familiar, profesionalización, relevo generacional, internacionalización.

Códigos de clasificación JEL: D14, D21, M1.

Abstract

The main objective consists on presenting the factors which determine the dynamics of family businesses and their challenge with the internationalization. In relation to the method used in the article, it is descriptive and documental, using data bases as ProQuest and specialized bibliographic sources. In the results and the conclusions achieved, the family businesses use to grow slower, they require to professionalize their activities, the creation of management councils linking external staff to the family, the offspring succession preparation may guarantee the succeed in the generational transfer of the family; in relation to the internationalization, there is a great opportunity so that family businesses may achieve to extend their scope, access in new markets, increase incomes, diversify risk, carry out strategic alliances, get knowledge and technology transferences and take over the challenges of the internationalization.

Keywords

Family business, professionalization, offspring succession, internationalization.

* Artículo derivado del proyecto de investigación “Análisis de las empresas familiares que poseen vínculo con la comunidad estudiantil de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Francisco de Paula Santander”, financiado por la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.

1 Magister en Gerencia de Empresas. Docente Departamento de Estudios Internacionales y de Fronteras, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta. Vinculada al grupo de investigación Estudios Internacionales y Desarrollo Empresarial. Correo electrónico: lilianamarcelabo@ufps.edu.co

2 Profesional en Comercio Internacional. Vinculado al grupo de investigación Estudios Internacionales y Desarrollo Empresarial. Candidato a joven investigador Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta. Correo electrónico: eduardofelipevb@ufps.edu.co

3 Profesional en Comercio Internacional. Vinculado al grupo de investigación Estudios Internacionales y Desarrollo Empresarial. Candidato a joven investigador Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta. Correo electrónico: yosuaromarlc@ufps.edu.co

Introducción

Las empresas familiares tienen un alto impacto en la economía de cualquier país, muchas de ellas son micro y pequeñas empresas, pero también existen casos de éxito de medianas y grandes empresas; dichas empresas cuentan con una serie de características que las diferencian de las empresas no familiares y que van más allá de la composición familiar, inclusive el reto de la internacionalización es particular en ellas. Por lo tanto, en este artículo de revisión se tiene como objetivo presentar los factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización; relacionando el impacto de los factores sobre la dinámica de las empresas familiares con la necesidad de crecimiento empresarial, el cual bajo un escenario económico actual de globalización y mayor competencia internacional en mercados locales conlleva considerar cómo estas empresas consideran la internacionalización de sus actividades, como una amenaza o una oportunidad de crecimiento.

Para ello, se inicia con la definición de empresa familiar y sus principales características; luego se toman en cuenta los factores inmersos en la dinámica de las empresas familiares, dado que determinan su funcionamiento y desempeño, dentro de los factores por considerar se encuentra el proceso de crecimiento y profesionalización, las causas de desaparición, el relevo generacional, la vinculación y la prospectiva en las empresas familiares; por último, se finaliza con el proceso de internacionalización, el cual es clave para este tipo de empresas, dado que exige un grado de profesionalización, preparación y cambio de mentalidad frente al riesgo y la diversificación, además de considerar que en una economía como la colombiana el gran número de exportadores e importadores está compuesto por pequeñas y medianas empresas, tamaño de empresas dentro de las cuales se suelen situar las empresas familiares, por lo tanto, dentro de esta sección de internacionalización se consideran las ventajas de asumir dicho proceso, las razones que afectan su desarrollo y los retos a superar por las empresas familiares en la internacionalización.

El artículo de revisión es de tipo descriptivo y documental dado que se realiza a partir de artículos de investigación y fuentes especializadas en empresa familiar, el análisis de los factores inmersos en la dinámica de las empresas familiares, el proceso de internacionalización junto con sus ventajas y retos.

Definición y caracterización de la empresa familiar

La definición de la empresa familiar ha sido uno de los temas más estudiados, por lo que se puede encontrar una variedad de conceptos sobre esta, sin embargo, como lo mencionan Cardona & Balvín (2014), existen tres factores en común expresados por Casillas et al. (2005) los cuales hacen parte de una empresa familiar:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras.

Así mismo, una definición aproximada de empresa familiar es que dicha empresa tiene su origen en satisfacer las necesidades de orden material de los miembros de una célula social sujeta por lazos de consanguinidad, liderada generalmente por alguno de sus progenitores fundadores y exige la vinculación directa de al menos uno de sus integrantes para mantenerla operando (Gestión de Grupos Económicos, 2010). Es decir, las empresas familiares se definen como organizaciones que son integradas, dirigidas y controladas por los miembros de una familia que sostienen la propiedad sobre ella y desarrollan una actividad económica que genera ingresos para el núcleo familiar.

La gran mayoría de las empresas existentes en el mundo son familiares y su impacto en la economía es totalmente notorio. En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999). Según el Instituto de la Empresa Familiar de España, el 80% de las empresas en el mundo son familiares, generan el 65% del empleo y representan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (Ramírez, 2013). En el caso de Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del Producto Interno Bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997).

Según estadísticas del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México, las empresas familiares, donde se superponen total o parcialmente la empresa, la familia y la gestión empresarial; equivalen en Italia al 99% de su aparato productivo, en Brasil al 92%, en Estados Unidos al 90%, en Suiza al 88% y en el Reino Unido al 78%. Para Ramírez (2013), el caso colombiano, el 25% pertenece al sector industrial, el 24% al comercio; el 12% a las actividades inmobiliarias, el 12% al inversionista y el 27% a otro tipo de actividades.

Por otra parte, el presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), Julián Domínguez, afirma que Colombia cuenta con 511.000 empresas familiares (2010). Según el conferencista Serebrenik (2008), en su mayoría las empresas familiares en Colombia fueron fundadas hace 30 o 40 años, es decir, se encuentran en la etapa de transición hacia el segundo relevo generacional. Entre dichas empresas familiares en Colombia se pueden encontrar ejemplos de algunas de ellas que en sus inicios estuvieron relacionadas como negocio familiar y que se han sostenido en el mercado, aunque ya su carácter no sea del todo familiar, tales como: Almacenes Éxito, Haceb, Coltejer, Bavaria, Postobón y Carvajal (Ramírez, 2013).

A nivel mundial, las empresas familiares aportan significativamente a las economías de los países; compañías como la cadena de supermercados Wal-Mart, Samsung, Banco Santander, entre otras, fundadas aproximadamente hace 50 años, han demostrado que, aunque no es fácil mezclar las relaciones familiares con las empresariales, sí se pueden crear condiciones de confianza y generar resultados positivos (Valda, 2006). Además, vale resaltar algunas de las empresas familiares más importantes a nivel mundial que aparecieron publicadas en un artículo de Family Business Review en el 2007, entre las cuales están: Wal-Mart Stores, Ford Motor Company, Samsung, LG Group, Carrefour Group, Grupo Fiat, BMW (Mancuso, 2008). En cuanto a la caracterización de las empresas familiares, Sirmon & Hitt (2003) establecen una descripción de cinco características únicas que pueden diferenciar empresas familiares de empresas no familiares, las cuales son: primero, el capital humano que las compone compartiendo una relación familiar; segundo, el capital social; tercero, el capital de supervivencia; cuarto, el capital de paciencia; y el quinto, las estructuras de gobernanza.

Factores inmersos en la dinámica de las empresas familiares

La dinámica de las empresas familiares se caracteriza por tener relaciones complejas entre la familia y personal externo, sus aspectos de patrimonio, funcionamiento, toma de decisiones, unidad de mando y jerarquía, tiene un comportamiento muy distinto al de empresas no familiares, así como una comunicación más directa, suelen tener unión de intereses como familia, convirtiéndose en una ventaja, pero cuando hay discordancia de intereses se genera un mal ambiente a nivel familiar que repercute en el nivel empresarial.

Tomando en cuenta las relaciones entre los integrantes de una empresa familiar, Sorenson (1999) plantea que en las empresas familiares, a diferencia de las que no lo son, los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones, tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos influyen dentro del negocio. Así mismo, las dinámicas del poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación con un problema; esto debido en parte al alto nivel de confianza que se tiene gracias al carácter familiar.

Sin embargo, esta gran ventaja puede anularse si la dinámica familiar no es propicia. Cuando existe desunión entre los miembros de la familia, aumenta el potencial de que se presenten conflictos en la empresa, aunque es posible reducirlos si se clarifican las funciones y se respetan los reglamentos y normas de la empresa. Es por esto que las empresas familiares deben saber delimitar sus ambientes y asuntos familiares y empresariales, con el fin de dar un mejor manejo y contribuir a un clima organizacional más sano.

Por lo tanto, ante la presencia de un conflicto en el ambiente de la empresa familiar se pueden seguir los siguientes elementos planteados por Prince (1990) para mediar en los conflictos: primero, que el mediador sea imparcial; segundo, que el proceso de mediación sea voluntario; tercero, si es preciso, que mantenga la confidencialidad; y cuarto, que los procedimientos del mediador sean flexibles.

El proceso de crecimiento y profesionalización

Un modelo clásico, muy difundido y aceptado que explica las diversas fases de crecimiento que experimentan las organizaciones, es el de Greiner (1998), quien plantea dos fenómenos complementarios que se presentan repetidamente a lo largo del desarrollo de las empresas: el crecimiento (evolución) y la crisis (revolución); los cuales se presentan en 5 fases: creatividad (liderazgo como crisis), dirección (autonomía como crisis), delegación, (control como crisis), coordinación (burocracia como crisis) y colaboración (crisis no conocida pero podría ser la originaria de una etapa de sucesión).

Otro modelo de crecimiento que explica el crecimiento de las organizaciones familiares es el de Churchill & Lewis (1983) el cual está dividido en cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. En este modelo el crecimiento es rápido hasta llegar a un punto de inflexión donde se sigue creciendo, pero a un ritmo menor.

En el caso del modelo de Timmons & Spinelli (2003), se propone un simple e interesante modelo que se basa en tres fuerzas: la oportunidad, los recursos y el equipo; las cuales deben articularse adecuadamente y estar en perfecta armonización para alcanzar las metas propuestas. Por su parte, Leach (1993) indica que en las empresas familiares se pueden presentar tres fases de crecimiento diferentes: la etapa de producto, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios; la etapa de proceso, en la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística; la etapa de planeación, en la que se utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica. Según Leach (1993), las empresas que alcanzan esta última fase pueden ser consideradas profesionales.

Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo que ocupan los gerentes generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización (Belausteguigoitia, 2003).

Por lo tanto, cuando una empresa familiar decide profesionalizarse suele contar con un conjunto de elementos referenciados por Belausteguigoitia (2003), tales como la creación de un consejo de administración a parte de un consejo familiar, las funciones del personal están definidas, la asignación de puestos está basada en las capacidades de los aspirantes y la familia se considera una opción más, se toman

decisiones y se dirige de una forma objetiva y racional, las promociones de puestos o ascensos se alcanzan a través del buen desempeño y no por relación familiar, existe un plan de sucesión del mando y corresponde según los méritos.

Así mismo, existe una delegación de autoridad, un claro nivel jerárquico que permite ascender de forma más fácil, dado que el aspecto familiar no es el decisivo, un nivel de comunicación formal, una cultura organizacional estable, desarrollo de las 4 funciones básicas de la administración que implican planear, organizar, dirigir y controlar, y lo más importante, se establece una planeación estratégica clara que indique el rumbo por seguir, los objetivos, metas y estrategias.

Por otra parte, dentro de la profesionalización de las empresas se llega a la necesidad de crear consejos de administración operativos. Para Jonovic (1989) es fundamental que en las empresas familiares se dé entrada a las opiniones de directores externos a la familia en los consejos de administración. Inclusive, en un estudio realizado por Swartz & Barnes (1991) en Estados Unidos a 262 empresas familiares y consejos de administración, se concluyó que los directores generales de las empresas familiares están más satisfechos con sus consejos de administración cuando se incluye personal externo a la familia en dichos consejos. Este personal externo es capaz de establecer contactos con otras empresas y organizaciones y proporcionar visiones diferentes e innovadoras en los procesos de administración y funcionamiento de la empresa familiar. En lo anterior coinciden Jonovic (1989) y Swartz & Barnes (1991), resaltando la importancia de las opiniones de directores externos en los consejos de administración.

Desaparición de las empresas familiares

Es importante aclarar que no todos los casos de desaparición de las empresas familiares se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar otros accionistas y perder el control; también puede darse el caso de que haya la oportunidad de lograr tratos rentables y decidir vender la compañía a terceros no familiares. (Belausteguioitia, 2003).

Aun así, existen muchas razones por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir. Un estudio sobre micro y pequeñas empresas mexicanas, elaborado por Maza & Páez (1992), da cierta luz sobre las causas de su desaparición. Las causas señaladas por estos autores pueden dividirse en dos grandes grupos: las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos del mercado, financiamiento e impuestos). El estudio citado indica que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal.

Entre los factores administrativos que más influyen en la desaparición de las empresas familiares están: la carencia o inadecuada utilización de los sistemas administrativos, el manejo ineficiente de los recursos y la falta de control

(Belausteguigoitia, 2003). Por otra parte, de acuerdo con los estudios realizados en el 2002 y 2012 por el Grupo de Investigación en Empresa Familiar de INALDE Business School, se identificaron las principales dificultades de las empresas familiares en América Latina, encontrándose entre ellas las relacionadas con el ámbito familiar, la falta de un relevo generacional exitoso, debilidades en el ámbito patrimonial y empresarial (Gómez, 2013). Inclusive, muchas empresas familiares enfrentan dificultades por la falta de personal calificado, carencia de altruismo y una tendencia a la aversión al riesgo (Kets de Vries, 1996).

El relevo generacional

Aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar a la siguiente generación (Lea, 1993; Handler & Kram, 1988; Costa 1994). Poza (1989) establece que las organizaciones enfrentan encrucijadas después de los 25 a 30 años de operación exitosa, debido a la llegada de la nueva generación, lo que en general coincide con la fase terminal del ciclo de producto de la compañía. La generación menor suele incorporarse a la compañía en la fase de decline del producto, las utilidades se contraen, el crecimiento no es tan vigoroso como antes e inclusive hay una disminución en las ventas. Las empresas cambian sus prioridades, y la supervivencia es la principal de ellas. Las molestias y conflictos entre los miembros de la organización y de la familia se incrementan, y se comienza a experimentar nostalgia por los tiempos pasados, lo cual genera tentación de retroceder y recuperar algunas prácticas administrativas, como centralizar funciones, reducir la participación y resistirse al cambio.

La gran dificultad que afrontan todas las empresas familiares, es el relevo generacional. Estudios han demostrado que estas empresas sobreviven hasta la segunda generación, pero ya en la tercera desaparecen, es claro advertir que esta situación no es generalizada. Suele pasar que en las empresas familiares no se separa el ámbito familiar del empresarial y laboral; tal como es afirmado por (Ramírez, 2013) de la siguiente manera:

Su principal pecado consiste en no preparar una sucesión y un cambio generacional y otro no menos importante tiene que ver con la imposibilidad de manejar las relaciones familiares y los negocios con madurez, pues la mayoría de los integrantes de esas unidades productivas no distinguen cuándo se está en un campo y cuándo en el otro.

Por lo tanto, no hay un plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar un futuro después de salir de sus funciones laborales. Por otra parte, los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones. En uno de los modelos más difundidos sobre la forma de retiro del fundador de la empresa familiar, Sonnenfeld & Spence (1989) presentan una clasificación basada en cuatro estilos relacionados con la identificación del liderazgo y búsqueda de una contribución inmortal, representados por los monarcas,

los generales, los embajadores y los gobernadores. Siendo los primeros reacios a dejar su cargo y trasladarlo a la siguiente generación, mientras que los últimos son conscientes del relevo generacional y que deben dar nuevos cambios gerenciales a la organización.

Los líderes de empresas familiares han tenido fama de ejercer una dirección autoritaria en sus organizaciones. De hecho, existen investigaciones que indicaban que el liderazgo empresarial en América Latina era esencialmente autocrático (De la Cerda & Núñez, 1993). Muchos líderes o directores de dichas empresas han asumido roles parecidos al que desempeñan los padres dentro de familias patriarcales tradicionales.

En definitiva, la cuestión del traspaso generacional en las empresas familiares es un tema de vital importancia y preocupación, tal como lo demuestran las siguientes estadísticas sobre el traspaso generacional en América Latina: solo el 30% de las empresas familiares superan el traspaso de la primera a la segunda generación que se da entre los 25 y 35 años de fundada la empresa, solo el 5% de las empresas familiares logra el traspaso de la segunda a la tercera generación. Finalmente, el 70% de las empresas familiares declaran problemas de competitividad originados en conflictos de familia por el gobierno de esta (Mancuso, 2008).

La vinculación a la empresa familiar

La etapa de vinculación es aquella en la cual los descendientes miembros de una familia propietaria de empresa toman la decisión de manera definitiva de ingresar a la empresa familiar (Stavrou & Swiercz, 1998). De acuerdo con Lozano & Urbano (2008) hay tres factores fundamentales en el proceso de vinculación o entrada: el modo, el momento y las motivaciones. El modo de entrada se refiere a si el descendiente entra a la empresa familiar guiado, libre, u obligado; el momento de entrada se refiere al tiempo después de terminar la universidad o estudios, al casarse o después de acumular experiencia externa en otra organización; las motivaciones que influyen, como el dinero por ganar, el horario, intereses, experiencia, compromiso familiar, entre otros.

Además, los descendientes sienten la vinculación de manera voluntaria cuando los familiares a cargo de la empresa familiar les han dado el espacio y el tiempo para tomar la decisión de vinculación de manera libre y no presionada e inclusive cuando los descendientes sienten que son respetados y entendidos en la empresa familiar (Lozano & Urbano, 2008). Así mismo, los descendientes de la empresa familiar estarán más seguros de vincularse cuando sientan que tienen el nivel adecuado de educación, experiencia y conocimiento del negocio familiar, sintiéndose capaces de asumir su rol dentro de la organización familiar (Lozano & Urbano, 2008).

Planeación prospectiva

La planeación prospectiva es un tipo de investigación orientada a la exploración del porvenir, con el fin de brindar información relevante en una perspectiva a largo plazo que permita apoyar la toma de decisiones en el presente. Además, con la prospectiva se puede prever el futuro con el fin de transformar en el presente las relaciones de las personas y de las instituciones, en este caso de las empresas familiares. La prospectiva ayuda a definir las finalidades por las que se actúa, el para qué de la existencia y las posibilidades de alterar las circunstancias presentes teniendo en cuenta las intenciones del futuro (Benavides, 2004).

En el caso de las empresas familiares y fundamentándose en lo expresado por Casson (1999), dichas empresas suelen visualizar a largo plazo el traspaso exitoso de la empresa u organización a la siguiente generación, por lo que empiezan a preparar desde el presente a sus descendientes en todos los temas relacionados a la empresa.

El reto de la internacionalización en las empresas familiares

Las empresas familiares operan en sus mercados domésticos de manera tradicional, pero cada vez más se ven obligadas a enfrentar la internacionalización con el fin de mantenerse en un mercado cada vez más competitivo globalmente (Kontinen & Ojala, 2010). Es por eso, que de manera gradual las empresas familiares han empezado a planear y expandir sus operaciones en los mercados internacionales, entendiendo que este proceso va más allá de querer competir fuertemente, pues lo principal que buscan estas empresas es asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo (Casillas, Acedo, Fernández, Fernández, Fuentes, Moreno & Nieto, 2005).

Según Gallo y Sveen (1991) las empresas familiares, principalmente las de primera y segunda generación, experimentan un proceso de internacionalización más lento que las empresas no familiares. Esto se debe a la reorientación de su vocación local y actitud, sin llegar a perder su carácter familiar; si no lo hacen, podrían ser más inflexibles al cambio y no lograr internacionalizarse.

Para efectuar el proceso de internacionalización Graves & Thomas (2008) proponen tres caminos. El primero es el nivel de compromiso con la internacionalización, el segundo son los recursos financieros con los que cuentan las empresas familiares y el tercero es la habilidad para administrar los recursos para desarrollar las capacidades necesarias. Además, Vermeulen & Barkema (2002) definen tres dimensiones en la internacionalización de la empresa familiar; la primera dimensión es el paso o velocidad del proceso de internacionalización; la segunda dimensión es el ámbito o la dispersión geográfica de la internacionalización; y la tercera dimensión es el ritmo de la expansión internacional.

Ventajas de la internacionalización

Según un estudio realizado por Swinth & Vinton (1993), se determinó que las posibilidades de éxito entre empresas de diferentes países son mayores si estas son familiares. Una explicación dada por los autores se fundamenta en la universalidad de la familia como puente de unión entre compañías de diferentes países.

Dentro de las ventajas de la internacionalización de las empresas familiares está la generación de oportunidades para crear valor, acceder a nuevos mercados, captar más recursos, relacionarse con otras organizaciones y obtener nuevos conocimientos para aplicar. Tales oportunidades podrían representar retornos más altos para las empresas familiares (Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006). Además, otra ventaja es que la internacionalización ayuda a reducir fluctuaciones en los ingresos al distribuir el riesgo de mercado sobre un determinado número de países. (Gande, Schenzler & Senbet, 2009).

Para Loane, Bell & McNaughton (2006) la internacionalización es una fuente de aprendizaje para las empresas con la cual pueden adquirir nuevas prácticas y procesos de negocios, logrando innovar más allá de lo visto en el entorno local y obtener recursos para proyectos de investigación y desarrollo de mayor magnitud.

Por consiguiente, las empresas familiares se están dando cuenta de que el proceso de internacionalización no es un proceso agresivo, costoso y riesgoso a nivel financiero, de mercado y de pérdida de control de la propiedad, sino que al contrario, busca diversificar la oferta exportable de las empresas familiares y evitar la dependencia única del mercado local y nacional (Casillas et al., 2005).

Razones que afectan la internacionalización

Particularmente, las empresas familiares no parecen tener la tendencia a crecer de manera constante y menos en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la resistencia al cambio entre el liderazgo familiar o el relevo generacional, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, son los principales motivos por los que las empresas familiares presentan un limitado crecimiento (Casillas et al., 2005).

La resistencia a la internacionalización en la empresa familiar puede deberse a la falta de experiencia y cercanía con la cultura internacional. Este último aspecto es más fuerte en los fundadores que se adhieren más a los orígenes y a su cultura local, mientras que los nuevos miembros de la familia pueden ser más flexibles para transformar la cultura local en internacional (Casillas et al., 2005).

Así mismo, la aversión al riesgo de las empresas familiares es mayor que la de las empresas no familiares. Las empresas familiares son más conservadoras y por ende adversas al riesgo dado que gran parte de la riqueza de la empresa es la misma riqueza

familiar. Es por eso que la expansión internacional es una decisión no muy fácil de tomar, principalmente en los inicios, debido a la poca información que se administra del mercado de destino. Eso conlleva que las empresas familiares opten por centrarse en el mercado nacional y consideren la estrategia de internacionalización no muy atractiva (Casillas et al., 2005).

Por otra parte, para Barney (1991), los factores que afectan la internacionalización de las empresas familiares son: los planes a largo plazo sin ningún seguimiento, la posibilidad de tomar decisiones rápidas, el temor de perder el control en la etapa de internacionalización. Y los recursos financieros limitados. Cabe aclarar, que el éxito en la internacionalización de las empresas familiares está ligado fuertemente con la voluntad de los tomadores de decisiones en la empresa.

Retos a superar en el proceso de internacionalización

Para Fernández & Nieto (2005), uno de los principales retos para las empresas familiares es establecer alianzas estratégicas para cubrir la carencia de recursos financieros y no financieros. Además, es recomendable para una empresa familiar en proceso de internacionalización empezar a crear redes de contacto con empresas del exterior que posean capacidades internacionales (Wen-Ting Lin, 2012). Las redes internacionales permitirán que las empresas familiares sobrepasen las restricciones de recursos, las limitaciones de capacidad y puedan aprovechar recursos externos de las redes (Musteen, Francis & Datta, 2010).

En el caso de Wen-Ting Lin (2012), se considera que las empresas familiares deben sobrepasar las presiones que conlleva competir a nivel internacional, asumir el riesgo y complejidad de los mercados internacionales que se caracterizan por ser cambiantes y muy dinámicos. Para ello es fundamental captar y manejar información del exterior que lleve a las empresas familiares a expandir sus operaciones de manera directa, a través de socios en el exterior o mediante sociedades de capital de riesgo.

Para llevar a cabo dicha expansión internacional, la empresa familiar debe identificar mercados con menor distancia psíquica, es decir, con características culturales similares al mercado local (Davis & Harveston, 2000). Lo anterior se relaciona con uno de los principales retos que es vencer la alta aversión al riesgo de sus propietarios (Sánchez & Monreal, 2013). Esto se debe a que una empresa familiar buscará nuevas oportunidades en mercados externos cuando sus oportunidades de crecimiento disminuyan en su mercado local; lo que conlleva considerar si las barreras de entrada a dichos mercados externos sean más altas para las empresas familiares.

De otro lado, el factor clave del éxito del proceso de internacionalización está en combinar adecuadamente dos elementos: la implicación de la familia en la estrategia de internacionalización de la empresa y la profesionalización de la gestión de las actividades exteriores. Lo anterior se relaciona con el reto que deben afrontar las

empresas familiares y el cual consiste en desarrollar dos tipos de capacidades: la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales y la capacidad para mantener el control de la empresa en las manos del grupo familiar propietario (Casillas et al., 2005).

Inclusive, las empresas familiares son capaces de ser más exitosas internacionalmente cuando adaptan tecnologías de la información, cuando innovan, se comprometen con la internacionalización, distribuyen el poder y utilizan de manera acorde los recursos disponibles. Además, Claver, Rienda & Quer (2009) indican que las empresas familiares deben contar con una visión a largo plazo e incluir administradores no familiares, dado que ellos están relacionados positivamente con compromisos internacionales más fuertes.

Por otra parte, otro de los retos de las empresas familiares está en si planean vender su propiedad a terceros no pertenecientes a la familia, deben fortalecer y resaltar los aspectos positivos ante sus potenciales adquirentes con el fin de no verse afectadas en un posible momento de comparación con empresas no familiares (Granata & Chirico, 2010).

Los autores como Fernández & Nieto (2005), Wen-Ting Lin (2012) y Musteen, Francis & Datta (2010) coinciden en la importancia de establecer alianzas estratégicas con el exterior para suplir recursos financieros y no financieros, así como el desarrollo de nuevas capacidades, con el fin de disminuir la aversión al riesgo y fortalecer el proceso de internacionalización.

Conclusiones

Las empresas familiares están influenciadas por una serie de factores que determinan su dinámica, partiendo desde su naturaleza familiar hasta su composición administrativa. En el caso del crecimiento de este tipo de empresas se observa que está supeditado a las decisiones familiares dentro de la empresa, a su capacidad de cambio, a la necesidad del relevo generacional o a dar paso a terceros externos a la familia, ya sea través de participación en capital o en consejos administrativos, a las oportunidades que se presenten, a los recursos con los que se cuenta sean financieros o no y los cuales se convierten en la principal limitante durante el crecimiento.

Durante el proceso de crecimiento y considerando el impacto de la globalización, gran parte de las empresas familiares ven necesario, oportuno u obligatorio enfrentar el proceso de internacionalización, lo cual puede ser percibido como complejo, ajeno, riesgoso o exclusivo para empresas grandes, pero deben comprender que este proceso también las involucra e impacta y, por lo tanto, deben decidir si lo asumen directamente para participar en mercados internacionales diversificando el riesgo, asegurando una mejor posición de competencia y participación en el mercado que les permita crecer, o si de manera contraria deciden solamente afrontar el impacto

de competidores adicionales de índole internacional y nacional en el mercado local, limitando sus opciones de crecimiento y continuidad.

En relación con lo anterior, figura la necesidad de profesionalización de las empresas familiares, la cual es fundamental para su desarrollo y crecimiento, por lo tanto, dicha profesionalización conlleva la implementación de un sistema de administración claro con funciones definidas. Dentro de esta profesionalización surge la necesidad de los consejos de administración con participación de personal externo a la familia logrando una mejor administración de los recursos y en la toma de decisiones, a una planeación estratégica y al empleo de una prospectiva que permita establecer una hoja de ruta para el futuro de la empresa, y si es el caso prepararse para procesos de internacionalización de manera adecuada u otros como el relevo generacional y adquisiciones o fusiones con terceras partes externas.

Por lo tanto, el éxito del proceso de crecimiento e internacionalización de las empresas familiares y la implementación de sus estrategias está en el nivel de compromiso de la empresa familiar, en la toma de decisiones racional, en la profesionalización de las funciones dentro de ella, en la capacidad de innovación y generación de valor agregado para ser competitivas, en la adaptación de tecnologías de la información, en el uso óptimo de los recursos y en la capacidad de expansión.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Benavides, L. (2004). *Metodología de la prospectiva*. Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios CIPAE.
- Cardona, H., & Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. Recuperado de <http://search.proquest.com.bdbiblioteca.ufps.edu.co:2048/docview/1551410810?accountid=43636>
- Casillas, J., Acedo, F., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A., & Nieto, M. (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. *Cátedra de la Empresa Familiar, Universidad de Sevilla*, 132, 11-58.
- Casson, M. (1999). The economics of family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47, 10-23.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983, mayo-junio). *Harvard Business Review*.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family firms international commitment: The influence of family-related factors. *Family Business Review*, 22, 125-135.

- Costa, S. (1994). "100 years and counting". En *Small Business Review*. Monterey, Estados Unidos.
- Davis, D., & Harverstone, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneurial family business. *Family Business Review*, 13, 117-120.
- De la Cerda, J., & Núñez de la Peña, F. (1993). *La administración en desarrollo: Problemas y Avances de la administración en México*. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. México.
- Domínguez, J. (2010). El país tiene 511.000 empresas familiares; tienen alta participación en el sector productivo del país. *Diario Portafolio*.
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review*, 18, 77-88.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 2(4), 181-190.
- Gande, A., Schenzler, C., & Senbet, L. W. (2009). Valuation effects of global diversification. *Journal of International Business Studies*, 40, 1515-1532.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Ivan L. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Massachusetts: Editorial Harvard Business School Press.
- Gestión de Grupos Económicos. (2010). *Sociedades de familia, situación actual de los grupos económicos en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, G. (2013). Dificultades experimentadas por las empresas familiares en los países latinoamericanos: un estudio descriptivo. Family Business Área INALDE Business School. Estudio citado en el artículo: Los grandes desafíos para las empresas familiares. *Revista Dinero*, enero 27 de 2013.
- Granata, D., & Chirico, F. (2010). Measures of value in acquisitions: Family versus nonfamily firms. *Family Business Review*, 23, 341-354.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21, 151-167.
- Greiner, L. (1998, mayo-junio). Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 3(76).
- Handler, W., & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problems of resistance. *Journal of the Family Firm Institute*, 1(4), 361-381.

- Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32, 831-867.
- Jonovic, D. (1989). Outside review in a wider context: an alternative to the classic board. *Journal of the Family Firm Institute*, II(2), 125-140.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London, UK: Thomson Business Press.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lea, J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar: cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio. Argentina: Editorial Franica Vergara.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Argentina: Editorial Granica Vergara.
- Loane, S., Bell, D. J., & McNaughton, R. (2006). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42, 489-504.
- Lozano, M., & Urbano D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales Universidad ICESI*, 109(24), 37-63.
- Mancuso, E. (2008). *La Empresa familiar emprendedora*. Universidad de Palermo-GSB.
- Maza, P. (1992). *Causas de mortandad de la microempresa*. México: Institución de Proposiciones Estratégicas.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance. A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45, 197-205.
- Poza, E. (1989). *Smart Growth*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Prince, R. (1990). Family business meditation: A conflict resolution model. *Journal of the family firm institute*, III(3), 209-224.
- Ramírez, G. (2013). Empresas familiares tienen sus siete pecados capitales. *Periódico El Colombiano*.
- Rosenblatt, P. (1990). *The family in business*. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers.

- Sánchez, G. & Monreal, J. (2013). La internacionalización de la empresa familiar. *Gestión: Revista de Economía*, 56, 18-23.
- Serebrenik, R. (2008). El poder de las empresas familiares en el mundo. *Revista Dinero*.
- Sirmon, D., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Sonnenfeld, J., & Spence, P. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Journal of the Family Firm Institute*, II(4), 355-376.
- Sorenson, L. (1999). Conflict management strategies used by successful family business. *Journal of the Family Firm Institute*, XII(2), 133-146.
- Stavrou, E., & Swiercz, P. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 19-39.
- Swartz, M., & Barnes, L. (1991). Outside boards and family business: Another look. En *Journal of the Family Firm Institute*, II(4), 329-339.
- Swinth, R., & Vinton, K. (1993). Do family-owned business have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 4(2), 19-30.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2003). *New venture creation-entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin, and EE.UU.
- Valda, J. C. (2010). *La empresa familiar en Colombia*. Sitio web Grandes Pymes.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 637-653.
- Weigel, D. (1992). *A model of interaction in the intergenerational family business*. (Master thesis). University of Nevada, UMI Dissertation Services, Michigan, EE.UU.
- Wen-Ting, L. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30, 47-56.
- McCormick, D. (2005, enero-junio). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre Económico*, 87-102.