

Javier Quintana Navío*

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA

El limitado nivel de internacionalización de las empresas familiares españolas tiene su principal origen en las difíciles condiciones institucionales del pasado. La coyuntura socioeconómica de los últimos años les está permitiendo fijar su atención en nuevos mercados. Cada vez hay más empresas españolas presentes en los cinco continentes. Las nuevas tecnologías son el principal aliado de las compañías de menor dimensión, cuya presencia es, no obstante, reducida, especialmente en Asia, África y Oceanía. Para que la internacionalización de una empresa familiar se realice con éxito debe gestionar correctamente varios factores: profesionalización, aptitudes directivas y estratégicas, «momento familiar», estructura financiera, marco fiscal e implicación familiar.

Palabras clave: empresas familiares, internacionalización de la economía, profesionalización, estrategia empresarial, tributación, financiación.

Clasificación JEL: F23, L11, L25.

1. Empresas familiares globales

La internacionalización de las empresas era hace décadas un recurso estratégico poco utilizado por la inmensa mayoría de las empresas del mundo. Generalmente implicaba un fuerte deseo de crecer a cambio de soportar un nivel de riesgo superior al asumido en los mercados nacionales.

Hoy, prácticamente en todos los sectores, puede decirse que emprender la aventura exterior es mucho menos arriesgado, fundamentalmente por los procesos de apertura comercial y por la mejora del acceso a información relevante a través de nuevas —ya no tanto— tecnologías. La internacionalización, salvo cuando se

orienta hacia determinados países poco desarrollados, ha dejado de ser una estrategia exclusiva de las compañías más aventureras. En muchos casos es una acción puramente defensiva, la única opción de muchas firmas para seguir siendo competitivas.

El nivel de internacionalización de las empresas españolas es inferior al que correspondería a la octava potencia económica del mundo. Suele usarse como dato de referencia la cuota de mercado de las exportaciones —el 1,8 por 100—, que sitúa al país en el puesto número 15 del *ranking* mundial. Esta posición pone de manifiesto una presencia en el exterior insuficiente. No obstante, conviene advertir que algunos de los países preceden a España en este *ranking* gracias a sus recursos energéticos —Rusia y México—, bienes de los que, a la espera de un mayor desarrollo tecnológico para el aprovechamiento de las energías eólica y solar, España carece. Otros —como Holanda y Bélgica— lo hacen por su

* Director del Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

papel de intermediarios en el comercio mundial, pero no porque sean productores de los bienes y servicios que circulan por sus puertos y carreteras. Su ubicación geográfica en el centro de Europa les ayuda. Por último, hay dos países —Corea del Sur y Singapur— en cuya estructura económica tiene un gran peso la industria orientada a la exportación. Aunque de ellos hay mucho que aprender, compararlos con la economía española, mucho más orientada hacia los servicios y con costes laborales superiores, no sería coherente. Sí que lo es mirarse en el espejo de dos países —y de sus empresas familiares— que ocupan mejores posiciones: Italia y Canadá, aunque este último país también cuenta con importantes reservas de petróleo y gas.

Partiendo de estos datos y de las limitaciones que conllevan, parece necesario tener un mejor conocimiento del fenómeno en las empresas españolas y, más en concreto, de aquellas que son mayoría: las de carácter familiar.

2. Una larga historia

Las empresas familiares generan en torno al 70 por 100 del PIB y del empleo español. Igual que en el resto de las economías desarrolladas del mundo, son la base del tejido productivo del país, el modelo que sigue la mayoría de los negocios para nacer y desarrollarse.

Con un papel tan relevante, es normal que la evolución de las empresas familiares guarde un elevado paralelismo con el desarrollo económico y social. En España este desarrollo está marcado por dos elementos claves: un pasado difícil, con una economía notablemente estancada, aislada e intervenida; y un comienzo de Siglo XXI brillante, con rápidos cambios estructurales que están incrementando el número de empresas familiares españolas globales. Es decir, compañías que operan en los cinco continentes y que son capaces de competir con cualquier empresa del mundo.

Las primeras relaciones comerciales documentadas de la Península Ibérica con otros territorios fueron narradas por los griegos. Según algunos de sus relatos, an-

tes de que ellos y de que los fenicios se estableciesen en sus costas, los habitantes de la ciudad de Tartessos ya intercambiaban con el norte de África alimentos y manufacturas a cambio de metales. La estructura social de las civilizaciones antiguas, basadas en estrechos lazos familiares y en actividades económicas que pasaban de padres a hijos a lo largo de generaciones, permite intuir que estos primeros «exportadores» pertenecían ya a empresas familiares. Estas actividades son anteriores al concepto de nación, por lo que no tiene mucho sentido hablar de una primera empresa familiar española con presencia internacional.

Sí que resulta interesante mencionar que la primera empresa transatlántica fue familiar. Sus «accionistas» mayoritarios, Martín, Vicente y Francisco Pinzón, fueron protagonistas principales, junto a Colón, de las primeras expediciones a América. La participación de clanes familiares en este tipo de inversiones, consideradas de alto riesgo, no era nada nuevo en la Vieja Europa. Por eso, hubo otras empresas de capital familiar que siguieron su estela y participaron activamente en las expediciones comerciales que se sucedieron con posterioridad. Desgraciadamente, España dejó pasar la gran oportunidad que representó este evento y adoptó una estrategia política poco propicia para el espíritu emprendedor, lo que influyó negativamente en la consolidación de grandes compañías comerciales y financieras familiares de dimensión internacional. Por eso, aunque siempre hubo empresas que apostaron por el comercio con las Américas, su poder nunca fue comparable al de otras instituciones, como la nobleza o la Mesta, que también tenían un carácter eminentemente familiar, pero que adolecían de inquietudes emprendedoras.

Alemania, Inglaterra, Venecia, Florencia, los Países Bajos y otros Estados sí aprovecharon el momento, surgiendo en sus economías grandes sagas de empresarios, algunas aún vivas. La influencia de todos ellos no se limitó al ámbito económico, afectó de lleno a los equilibrios políticos —liderando una burguesía que fue adquiriendo cada vez más poder, incluso más allá de las fronteras de sus países de origen— y a las reformas que se

sucedieron a lo largo de los siglos, y que en España casi siempre se produjeron con retraso. Sin duda alguna, esta diferencia en el esquema social ha sido uno de los elementos que más pesó en el menor crecimiento económico que durante siglos registró la Península Ibérica.

En numerosas ocasiones se ha aludido a las características culturales y religiosas de los españoles para explicar la carencia de espíritu emprendedor y de empresas con presencia en el exterior. Parece, por ejemplo, que en las sociedades de mayoría protestante existe un reconocimiento social y religioso al emprendedor superior al de las de tradición católica. Pero la presente coyuntura demuestra que estos factores son poco relevantes. Si lo fueran, la empresa española no habría alcanzado nunca un crecimiento como el actual, no sería objeto de numerosos artículos en las revistas especializadas occidentales por las operaciones que está llevando a cabo en los cinco continentes, ni las empresas de países de religión musulmana —que respeta profundamente la figura de los comerciantes— tendrían tan poco peso en el comercio mundial.

La verdadera explicación parece muy diferente. Más bien, obedece a causas estrictamente políticas. Éstas han condicionado durante siglos el desarrollo de un marco adecuado para las empresas españolas, en las que la inestabilidad, el exceso de burocracia, las cargas impositivas, la lentitud de los cambios legales, las aduanas y el aislamiento internacional les han impedido competir en igualdad con las compañías de otros países. Ésta es una de las principales razones de la aún insuficiente presencia internacional de las empresas familiares y, al mismo tiempo, del cambio que han experimentado estos últimos años.

Para comprobar el retraso con el que han partido las empresas familiares españolas modernas es necesario retroceder de nuevo en el tiempo, aunque sólo unas décadas. Hasta los años cincuenta, España permaneció ajena a la recuperación económica que vivió la Europa de la posguerra. A pesar de que, como siempre, siguieron existiendo empresas familiares que mantuvieron una clara vocación internacional, como en el sector del

vino o de la alimentación, la inmensa mayoría limitó su actividad a un mercado nacional en el que el consumo interno crecía débilmente. Mientras, las empresas europeas se preparaban para los retos que suponía la gestación de la UE, a la que las empresas españolas llegarían casi treinta años más tarde.

En la década de los sesenta, gracias a una nueva orientación política, se produjeron cambios significativos. La apertura económica derivada de los denominados «planes de desarrollo» tuvo una incidencia positiva en el crecimiento del país. Sin embargo, más que un impulso a la internacionalización de la empresa española, esta estrategia propició un incremento histórico de las inversiones directas extranjeras y el crecimiento de los grandes grupos financieros españoles y de los monopolios públicos, que ganaron peso en la economía nacional frente a las compañías familiares. No obstante, las transformaciones sociales que sucedieron durante estos años y en los setenta resultarán claves para estas empresas a largo plazo. El creciente interés de los ciudadanos por conocer otros países, el valor que adquiere el aprendizaje de idiomas y, sobre todo, la experiencia que obtienen las empresas al competir o colaborar con las multinacionales que invierten en España serán la base de una nueva generación de empresas mucho más competitivas y abiertas al exterior.

La entrada en la Comunidad Europea supuso el pistoletazo definitivo de salida al exterior de la empresa española. Las primeras grandes multinacionales españolas aparecieron entre 1985 y 1995 fruto del proceso de privatizaciones que tuvo lugar en los sectores financiero, energético y de telecomunicaciones. Mientras estas compañías eligieron Latinoamérica como principal destino de sus proyectos en el exterior, la mayoría de empresas familiares que optó por esta estrategia eligió el mercado común europeo, que a día de hoy sigue siendo el más importante para ellas.

Un marco institucional propicio —políticamente más estable y comprometido con la libre competencia—, el final de las grandes operaciones de privatización, la escasa relevancia que ha pasado a tener la empresa pública en términos económicos y una nueva generación de emprede-

CUADRO 1

NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN POR SECTORES (En %)

Industria cerámica	100,00
Medios de comunicación	100,00
Industria farmacéutica	100,00
Industria textil	100,00
Industria química	100,00
Alimentación	100,00
Bebidas	90,00
Hostelería	86,00
Servicios logísticos	75,00
Banca y seguros	60,00
Construcción	50,00
Distribución comercial	0,00

FUENTE: *Informe 2007 sobre internacionalización del Instituto de la Empresa Familiar.*

dores —con mejor formación y mayor sensibilidad hacia lo que sucede en el exterior— ha llevado a la empresa familiar a ser el principal protagonista de la apertura al exterior española de la última década, con ejemplos de éxito mundial tanto en el sector industrial como en el de servicios. El ejemplo más llamativo es el mercado asiático. Si en los años noventa, Latinoamérica fue el destino preferente de las inversiones españolas en el exterior y éstas fueron realizadas por sociedades no familiares, en estos momentos la mayor parte de las inversiones que se están realizando en el mercado mundial con mayor potencial de crecimiento, Asia, es de empresas familiares.

3. Datos sobre las principales multinacionales familiares españolas

Por su peso en el PIB nacional, demostrar el protagonismo de la empresa familiar en el proceso de apertura que vive la economía española es equivalente a comprobar que el país está siendo capaz de adaptarse con éxito a la globalización. Por esta razón —y con motivo del presente artículo—, el Instituto de la Empresa Familiar

CUADRO 2

EMPRESAS GLOBALES

Industria farmacéutica	4
Alimentación	4
Textil	3
Bebidas	2
Industria cerámica	2
Construcción y servicios	2
Bicicletas	1
Banca y seguros	1
Publicidad y MK	1
Papel y cartón	1

FUENTE: *Informe 2007 sobre internacionalización del Instituto de la Empresa Familiar.*

liar ha realizado un primer informe sobre el nivel de internacionalización de las 103 compañías que forman parte de él. Por su dimensión —facturan más de 1.000 millones de euros de media—, éstas representan perfectamente a la gran empresa familiar española, diferente en diversos aspectos a las pequeñas y medianas empresas, pero cuya trayectoria suele marcar las tendencias futuras de todo el tejido productivo.

Se ha considerado útil conocer el grado de internacionalización alcanzado en cada sector y la presencia del colectivo en cada uno de los siete grandes mercados identificados: UE-15, Europa del Este, Asia, Oceanía, África, Latinoamérica y Norteamérica. También se han identificado las «empresas globales»: las que operan en todos los mercados regionales del planeta.

Por la dimensión de las empresas, no llama la atención el elevado nivel de internacionalización alcanzado: el 80 por 100 venden productos o servicios en el exterior. Sí es llamativo que el 100 por 100 de las empresas de seis sectores tengan presencia internacional. Y que todas las empresas industriales estén internacionalizadas. Las industrias de alimentación y farmacia no sólo presentan un nivel de internacionalización del 100 por 100, además son las más globales, al estar en muchos casos presentes en los mercados de los cinco continentes (Cuadros 1 y 2).

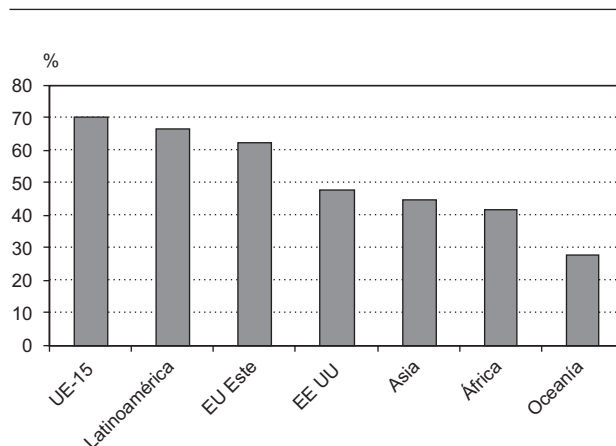
El porcentaje de internacionalización del sector de construcción, del 50 por 100, requiere una aclaración. Todas las empresas que han iniciado procesos de diversificación hacia el sector servicios tienen presencia internacional, incluso, en dos casos, global. Prácticamente, en todas las compañías que limitan su actividad a la construcción, la actividad internacional es nula.

Llama notablemente la atención la ausencia de internacionalización en el sector de la distribución comercial. El fuerte desarrollo que el sector ha vivido en el mercado nacional —junto al incremento de la competencia—, que ha acaparado la capacidad inversora de las empresas, podría ser una explicación. Otra, que es muy posible que comparta con el sector de la construcción, son las significativas barreras de entrada existentes.

Los datos obtenidos encajan con dos de las características que tradicionalmente se atribuyen a la economía española: una gran dependencia de los mercados europeos y liderazgo en los latinoamericanos. El 70 por 100 y el 68 por 100, respectivamente, de las empresas del Instituto están presentes en estos mercados. Las empresas con actividades en Asia son todavía minoría —el 45 por 100— pero la zona con presencia más reducida es Oceanía. Más que por la distancia —similar a la de los países asiáticos— la razón de esta situación se debe a la madurez —frente al potencial de crecimiento de países como China o India— que presentan sus mercados (Gráfico 1).

Para tener un completo conocimiento del proceso de internacionalización de las grandes empresas familiares es necesario seguir investigando. Sobre todo se requiere tener datos sobre la distribución de las ventas por zonas y las alternativas estratégicas seguidas —exportación, fabricación en el exterior, *jointventures*, etcétera—. No obstante, esta primera aproximación permite alcanzar algunas conclusiones. Dos son muy claras: Asia, África y Oceanía son las asignaturas pendientes; y en España ya existen empresas familiares globales en numerosos sectores.

GRÁFICO 1
PRESENCIA EN LOS MERCADOS
(En %)



FUENTE: Informe 2007 sobre internacionalización del Instituto de la Empresa Familiar.

4. Algunas lecciones

Desde el punto de vista de la gestión y la estrategia, a partir de este análisis y, sobre todo, de la experiencia recogida en los foros de debate sobre empresa familiar, se pueden obtener otras conclusiones relevantes:

1) Junto con las actividades de I+D, la internacionalización exige el máximo nivel de profesionalización. Es condición necesaria, aunque no suficiente, y debe extenderse a los ámbitos estratégicos y directivos:

- En primer lugar, al Consejo de Administración. Como órgano que define, revisa y somete a la aprobación de la Junta General la estrategia de la compañía, tiene que tener una elevada capacidad de comprensión de los retos y cambios que conlleva el salto al exterior. Muchas de las grandes multinacionales familiares españolas aprovechan la entrada en nuevos mercados para introducir consejeros independientes, con larga experiencia en éstos, en su máximo órgano de administración. Aunque no resulta tan frecuente, a veces se ha aprovechado este tipo de movimientos para realizar una profunda remodelación del Consejo.

El elemento fundamental para el Consejo de Administración es la información. Deberá exigir a la Dirección de la empresa que sea rigurosa y actualizada de forma permanente. No sólo son importantes los datos que afectan a la operativa normal de la firma —potencial de mercado, competencia, costes—, también son claves los referentes al entorno político y normativo —marco fiscal, regulación de la repatriación de dividendos, aranceles—. Por su parte, los ejecutivos de la empresa deben recibir del Consejo su total compromiso y aquellos contactos que les faciliten su labor.

En España, numerosas Pyme funcionan sin Consejo, dejando sus funciones en manos de un administrador único —figura que a menudo coincide con la del fundador de la empresa—. La internacionalización es un momento ideal para cambiar esta estructura y constituir un órgano colegiado, que siempre tendrá una visión estratégica más amplia que una sola persona. En los casos en los que se prefiere no cambiar, siempre es bueno que el administrador tenga en mente un reducido grupo de personas a las que escuchar y pedir consejo, aunque sea informalmente. Además es imprescindible que el administrador único sea capaz de evadirse de la gestión cotidiana —difícil en la mayoría de las empresas familiares— para detenerse a pensar en el largo plazo.

- Y, en segundo lugar, al equipo directivo. Aunque está aumentando el número de empresas familiares que, buscando más profesionalización, deciden limitar la presencia de los miembros de la familia al Consejo de Administración, todavía son amplia mayoría las que tienen directores generales y altos ejecutivos que pertenecen a ella. En realidad, la elección de una opción u otra no debería ser relevante, mientras que sí lo son la formación y la experiencia de cada directivo.

Hace dos años, durante el viaje de una delegación del Instituto de la Empresa Familiar a China, se celebró en Pekín una mesa redonda sobre internacionalización. Participaron accionistas mayoritarios de una docena de grandes empresas familiares y directivos de varias empresas que llevan años trabajando en Asia, es decir, los dos principales *stake holders* con los que tiene que tra-

bajar un director general al abordar la internacionalización. Las principales conclusiones de la misma en cuanto a la actitud y aptitud de la dirección de la compañía son válidas para cualquier empresa familiar:

- Existe relación directa entre la capacidad de liderazgo, el conocimiento de idiomas, la formación universitaria, la presencia periódica en el exterior y la implicación del primer directivo y los resultados del proyecto.

- Hasta que las actividades en el exterior se consolidan, la comunicación entre la alta dirección de la empresa y los directivos desplazados debe ser directa. La existencia de personas o departamentos interpuestos dificulta el éxito.

- Para la apertura de establecimientos en el exterior, las empresas pueden elegir tres tipos de directivos: ejecutivos nacionales que gozan de la confianza de la familia y llevan tiempo trabajando en la compañía; ejecutivos nacionales de fuera de la empresa y experiencia contrastada en el exterior; o ejecutivos del país en el que se invierte y que conozcan el mercado objetivo. La mayoría de las empresas prefiere una opción «mixta»: empezar con un ejecutivo de confianza que trabaje y forme a ejecutivos del país de destino para que sean los que, a largo plazo, gestionen la delegación.

- La internacionalización exige casi siempre un nuevo sacrificio a los directivos y a sus familias en términos personales. No todo el mundo está dispuesto o preparado para estos sacrificios.

2) Existe cierta tendencia a vincular la presencia en el exterior con el tamaño de la empresa. Es un error, hasta cierto punto normal, ya que, tal y como se apuntaba en apartados anteriores, las estadísticas parecen vincular a la gran empresa con la internacionalización. Así, más del 80 por 100 de las grandes empresas familiares españolas tienen presencia en el exterior. Este porcentaje es superior, y se acerca al 100 por 100, cuando se estudian las cien empresas familiares más grandes del mundo. Sin embargo, cuando se analizan con más detalle estos datos, la conclusión varía. Por ejemplo, Wall-mart es la segunda compañía que más factura del planeta. Toyota es la firma asiática que lidera este *ranking* en Asia. En Euro-

pa, BMW, Carrefour, Novartis, Ikea, el Corte Inglés e Inditex están entre las empresas más valiosas. Todas ellas tienen en común que son empresas familiares. Por su dimensión, cabría esperar que también fuesen ejemplos de «empresas globales». Sin embargo, no es así. Mientras que empresas como BMW, Novartis o Inditex sí lo son, Wall-mart o el Corte Inglés apenas han iniciado su expansión fuera de sus mercados nacionales. La razón está en el sector en el que trabajan, que presenta elevadas barreras de entrada, difíciles de evitar incluso cuando se es una gran compañía.

Que la dimensión no es clave también se puede demostrar estudiando las pequeñas empresas. Aunque son todavía excepciones, está aumentando el número de pequeñas empresas familiares españolas que han logrado vender en cualquier país del mundo. Hay ejemplos en los sectores de material deportivo, bisutería, ropa de diseño, viajes y alimentación. El elemento determinante en estos casos es Internet y las nuevas tecnologías de la información. En contraposición a los ejemplos anteriores, en estos casos, la innovación ha sido capaz de eliminar todas las barreras de entrada existentes —distancia, necesidad de disponer de amplias redes de distribución, inversiones en *marketing* o potencial financiero—.

3) Todas las empresas familiares para sobrevivir tienen que llevar a cabo una serie de procesos que marcan su futuro a largo plazo. Los dos más importantes son el cambio generacional y la profesionalización. En los foros en los que ambos son objeto de debate es muy común escuchar la pregunta «¿cuándo es el momento más oportuno para abordarlos?». Esta misma cuestión se plantea a menudo a la hora de estudiar la salida al exterior. Desde un punto de vista económico es relativamente fácil de responder: cuando la ratio «rentabilidad esperada/riesgo potencial» encaje con las preferencias de los accionistas. Sin embargo, desde el punto de vista familiar es mucho más complicada, ya que hay que tener en cuenta el ciclo vital de las personas y la situación en que se encuentren las relaciones entre las diferentes ramas familiares. El escenario ideal sería aquel en el que las relaciones entre familiares son fluidas —sin ten-

siones, con unanimidad en las metas y estrategias a seguir— y la persona que lidera la compañía se encuentra en su plenitud personal —física e intelectual—. Muy pocas empresas se encuentran en esta situación —algunas no lo están en ningún momento de su historia—, lo que no debe ser un obstáculo para abordar esta tarea. Sí que lo es en cambio el que las tensiones alcancen un grado que impida la adopción de una estrategia confusa o las decisiones principales pasen por los tribunales.

4) Cambio generacional e internacionalización constituyen un binomio que funciona muy bien. Cuando una nueva generación se incorpora a una empresa que crece, suele hacerlo con dos deseos: dar continuidad al buen hacer de los que les preceden y, al mismo tiempo, tener la oportunidad de dejar su propia impronta. Por eso son numerosos los casos en los que los futuros presidentes o consejeros de la empresa entran en ella especializándose en las actividades en el extranjero. Desde un punto de vista personal esta práctica puede resultar muy beneficiosa, ya que el recién incorporado tiene la posibilidad de hacerse su propio «hueco» en la empresa, sin la protección de «la sombra» de los veteranos, obtener el reconocimiento de los demás por méritos propios y ganar autoconfianza.

5) En los cuatro puntos anteriores se ha hecho referencia exclusivamente a los familiares que, por formar parte de la plantilla o del Consejo de Administración, tienen una relación directa con la empresa. Sin embargo, sobre todo al sucederse las generaciones, también es normal que se incorporen miembros que mantengan una relación menos próxima, o incluso nula. Por diferentes motivos —la relación puede variar, pueden acceder a paquetes de acciones significativos en el futuro o pueden convertirse en una opinión relevante para el resto de la familia, etcétera—, esta posición no les convierte en menos importantes y por esta razón, es imprescindible hacer que nunca lleguen a sentirse ajenos a la compañía, aunque sea mediante la simple remisión periódica de información.

En estos momentos ya son muchas las familias que gestionan este elemento a través de los denominados Consejos de Familia. Este órgano, entre otras funciones, se encarga de definir la misión y los valores de la

empresa —que no debe confundirse con la de definir la estrategia, competencia que corresponde al Consejo de Administración— y decidir la vocación nacional o internacional de la empresa. Cuando no existe, es bueno que los directivos familiares expliquen periódicamente, aunque sea de manera informal, los aspectos más relevantes de las inversiones en el exterior.

6) La estructura financiera de las empresas familiares presenta varias peculiaridades:

- Su ratio de endeudamiento es menor a la media.
- Las empresas que utilizan el capital riesgo como socio capitalista son una excepción.
- La principal fuente financiera es la reinversión de beneficios.
- No repartir dividendos en una opción válida, frecuente, pero que no suele gustar a los familiares que no trabajan en la empresa.

Estas características financieras suponen a menudo una limitación al crecimiento que, a la hora de abordar la internacionalización, pueden conllevar dificultades. En contraposición, implican un menor riesgo, lo que permite afrontar en mejores condiciones situaciones de crisis económicas.

7) Ni las ayudas públicas ni las deducciones fiscales por inversiones en el exterior están siendo determinantes en la internacionalización de las grandes empresas familiares. Sí que resultan vitales dos instrumentos del marco fiscal español:

- Las deducciones por reinversión de beneficios.
- Las deducciones por amortización del fondo de comercio.

Además, analizar las deducciones fiscales o las subvenciones por inversión vigentes en cada uno de los países en los que se desea operar o invertir se considera también determinante.

5. Conclusiones

El insuficiente nivel de internacionalización de las empresas familiares españolas se debe principalmente al retraso con el que el país llegó al proceso de construc-

ción del mercado único europeo. La creciente presencia de multinacionales familiares en cada uno de los mercados mundiales demuestra que ni la cultura española ni la de las empresas familiares representan una barrera. Sí que lo ha sido, en cambio, la situación política e institucional que en el pasado mermaba sus posibilidades para competir en igualdad con las compañías de otros países.

El nuevo marco político y el intenso crecimiento económico español, los cambios culturales acontecidos en los últimos treinta años, que han producido una mayor inquietud e interés por el exterior, están siendo los principales catalizadores de la salida al exterior de las grandes empresas familiares, más del 80 por 100 de las cuales son ya multinacionales. Cada vez son más los casos de compañías globales, aunque aún hay sectores, como el de la distribución comercial, en los que las barreras de entrada hacen prácticamente imposible alcanzar esta condición.

En línea con el resto de la economía, las empresas familiares españolas han orientado sus actividades en el exterior hacia los mercados europeos y latinoamericanos. Su presencia en Asia, África y Oceanía —por diferentes razones— es todavía testimonial.

Cuando una empresa familiar se plantea su internacionalización resulta vital que tenga en cuenta una serie de factores: su nivel de profesionalización, las capacidades de su equipo directivo y del Consejo de Administración, la posible existencia de barreras de entrada, el «momento familiar», su estructura financiera, el marco fiscal y la implicación del conjunto de la familia. En general, aunque condicione la estrategia elegida, no es relevante la dimensión de la empresa.

Referencias bibliográficas

[1] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (2006): «CIA World Factbook».

[2] REVISTA FORTUNE (2006): «Fortune Global 500».

[3] SERVICIO DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2007): «Informe sobre Internacionalización», marzo, Instituto de la Empresa Familiar.