

Nuria Puig Raposo*
Paloma Fernández Pérez**

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA GRAN EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA. UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA

En este trabajo se examina el proceso de internacionalización de la empresa familiar española en perspectiva histórica. La investigación, basada en el análisis de cerca de 150 empresas, responde a tres objetivos: proporcionar una base empírica sólida para conocer el proceso desde sus orígenes, identificar los determinantes de la salida al exterior de las empresas, y analizarlos a la luz de la literatura, todavía escasa, que existe sobre este tema. Avalando una interpretación gradualista de la internacionalización, el trabajo revela que la dotación de recursos naturales y humanos, los patrones económicos y empresariales regionales, la tecnología extranjera y la acción colectiva de la gran empresa familiar han sido factores cruciales.

Palabras clave: internacionalización, historia empresarial, empresa familiar, España, Siglo XX.

Clasificación JEL: F23, N64, N74 y N84.

1. Introducción

La internacionalización de la empresa española constituye la cara más visible del segundo *milagro* eco-

nómico español. El proceso, que ha contribuido decisivamente a fortalecer la posición de España en la economía mundial durante los últimos veinte años, ha tenido tres grandes protagonistas: la banca, la empresa pública privatizada, y la empresa familiar (EF). De esta última se ocupa nuestra investigación. Cerca de la mitad de las mil mayores multinacionales españolas son familiares, definidas éstas como aquellas cuya propiedad y gestión estratégica están en manos de una o varias familias que se proponen transmitirlas a la siguiente generación (Ward, 1997). Para comprender cómo estas empresas, muchas de ellas nacidas y crecidas en el seno de un país relativamente pobre, aislado y dependiente de la tecnología extranjera, se las

* Universidad Complutense.

** Universidad de Barcelona.

Las autoras agradecen el apoyo financiero de los proyectos del Ministerio de Educación y Ciencia SEJ-15151 y SEJ-02788 y la colaboración de María Fernández Moya (IESE-UCM) en la elaboración de la base de datos, así como los comentarios recibidos cuando presentaron una versión más amplia de este trabajo en la XI Conferencia Anual de la European Business History Association (Ginebra, septiembre de 2007) y en el IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica (Murcia, septiembre de 2008).

Versión de mayo de 2009.

han arreglado para competir con éxito en la economía global de principios del Siglo XXI, hemos analizado la evolución de cerca de 150 empresas o grupos familiares desde su nacimiento. La investigación responde a tres objetivos: proporcionar una base empírica sólida para conocer el proceso desde sus orígenes, identificar los determinantes de la salida al exterior de las empresas, y analizarlos a la luz de la literatura, todavía escasa, que existe sobre este tema.

Que la internacionalización de la gran EF española se presente en este trabajo como el resultado de un largo proceso de aprendizaje, avalando el modelo gradual de la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) puede resultar poco sorprendente, dado el criterio de selección de las empresas analizadas, que favorece a las más longevas y excluye a muchas jóvenes, agresivas y muy conocidas. La investigación revela sin embargo que esa experiencia de acumulación de conocimientos y capacidades, que tuvo una duración variable, estuvo determinada por la dotación de recursos naturales y humanos, por el marco institucional nacional, por la persistencia de patrones de crecimiento y culturas empresariales regionales, por la vinculación a socios extranjeros, y por la extraordinaria eficacia con que la empresa familiar ha defendido sus intereses a escala local, nacional y transnacional. Por último, no hemos hallado datos concluyentes que permitan afirmar, como se hace en buena parte de la literatura, que la naturaleza familiar de las empresas haya frenado su salida al exterior (Fernández y Nieto, 2005).

2. La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica

España, que desde mediados del Siglo XIX fue uno de los grandes receptores de capital extranjero del mundo, se ha convertido en uno de los diez mayores exportadores de capital a partir de 1992. Este hecho, que marca un giro sin precedentes en la historia económica del país, se apoya en los dos *milagros* económicos que se han sucedido desde finales de los años cincuenta en

España y que han impulsado, respectivamente, su industrialización y su terciarización.

La transformación de la economía española se inició en 1959, al implantarse un Plan de Estabilización con el fin de dismantelar la política económica de corte autárquico que había regido desde el final de la Guerra Civil (1936-1939) y de inspirar confianza a la comunidad internacional. El objetivo final de este giro era garantizar la supervivencia tanto de los españoles como del régimen dictatorial vigente desde 1939. Pero a largo plazo se aspiraba a que España ingresara en la Comunidad Económica Europea (hoy Unión Europea), recientemente fundada. Hubo que esperar más de un cuarto de siglo, hasta 1986, para hacer realidad esa aspiración.

Mientras tanto, sin embargo, el grado de apertura de la economía española (que en 2008 superaba el 70 por 100) pasó de menos del 9 al 26 por 100, y la inversión y las empresas internacionales desembarcaron en España. Para las empresas locales, acostumbradas a un mercado estrecho pero sin competencia, este hecho supuso un reto sin precedentes, así como la prueba más elocuente de que las reglas del juego iban a cambiar (Alonso y Donoso, 1994; Alonso, 1997). Muchas de ellas optaron por cerrar o por asociarse con grupos extranjeros, o vender a éstos —en general a buen precio, por las expectativas que generaba el joven mercado español en una Europa madura—, pero otras afrontaron el reto y, con más o menos éxito y muchas dificultades, decidieron competir e internacionalizarse. Los caminos que eligieron para ello fueron diversos, si bien en general hubo un proceso gradual de internacionalización, analizable a la luz del modelo tradicional asociado al grupo del profesor Johanson en la Universidad de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). De acuerdo con este modelo, las empresas empiezan exportando de forma esporádica. Cuando las exportaciones se regularizan y crecen, se decide establecer una filial comercial, que se convierte en plataforma para la inversión productiva, ya sea *greenfield* o *brownfield*. Las empresas «nacidas globales» también existen en España, pero son un fenómeno reciente en la mayoría de los casos (Durán, 2005).

La plena incorporación de España a la Unión Europea en 1986 impulsó de forma extraordinaria la inversión directa extranjera y, en consecuencia, la competencia en el mercado interior. El proceso puesto en marcha en los sesenta se exacerbó, y el tejido empresarial experimentó una transformación aún más notable. A la mayor intensidad del fenómeno vino a unirse la privatización de muchas empresas públicas. Lo interesante, sin embargo, fue que la inversión directa de España en el extranjero se disparó, de modo que por primera vez en la historia moderna del país el flujo de exportación de capital superó al de importación, y las multinacionales españolas se hicieron visibles (Durán, 1996, 1997 y 1999). En particular en América Latina y en Europa Occidental, y en sectores como banca, energía, servicios públicos y determinadas industrias no punteras (Torral, 2001; Martín y Torral, 2005). La tendencia, con los habituales altibajos, se ha mantenido hasta hoy, si bien se advierte en los últimos años una mayor diversificación geográfica y sectorial de las inversiones. Con todo, son numerosas las voces que alertan sobre los riesgos de una excesiva concentración de las multinacionales españolas en las regiones y sectores mencionados, así como sobre la falta de tecnología propia y la debilidad de las marcas españolas (Guillén, 2005; Durán, 2005).

La concentración geográfica y sectorial de la inversión española en el exterior, sin embargo, también puede entenderse como una respuesta adecuada a las oportunidades que brindaba la economía global en el momento en que las empresas españolas trataban de acceder a la misma, y que están en buena medida ligadas a los procesos masivos de privatización (Torral, 2001). Y es que los principales activos de las empresas nacionales eran la experiencia adquirida en las privatizaciones del país, más las ventajas o la familiaridad cultural que ofrecían los mercados europeos y latinoamericanos. De hecho, algunos expertos afirman que las empresas españolas han acumulado una gran cantidad de activos intangibles, en los ámbitos de la organización y la comercialización sobre todo, y han fortalecido su capacidad de ejecutar proyectos, expresión ésta que inclu-

ye la capacidad de negociar con las instituciones del país receptor (Guillén, 2005). Pero, como comprobaremos más adelante, mientras buena parte del capital español se dirigía a estos mercados y actividades, numerosas empresas probaban suerte o se consolidaban en ámbitos distintos, haciendo uso de sus activos intangibles y exhibiendo una notable capacidad empresarial (Torres, 2000, 2009a, 2009b; Vidal, 2006).

Examinada en términos muy amplios, pues, la transformación de la empresa española parece haberse debido a dos grandes fuerzas paralelas: el dismantelamiento de las barreras que protegían el mercado español de la competencia extranjera, y el proceso de privatización y desregulación que ha experimentado la economía mundial desde entonces. Cuando se desciende al nivel de las empresas y de los empresarios y directivos que la han protagonizado, sin embargo, se comprueba que la internacionalización, lejos de ser un proceso breve y triunfal, ha comportado un doloroso aprendizaje, que ha implicado asociarse con más o menos éxito a empresas extranjeras, crear nuevas marcas e identidades, hacer un importante esfuerzo de inversión y de innovación, y ganarse el favor de las autoridades españolas (regionales y nacionales), además del de los países de inversión (Puig, Álvaro y Castro, 2008). Antes de comprobarlo de la mano de las mayores empresas familiares españolas, consideraremos las ventajas y desventajas de la EF ante la internacionalización.

3. La empresa familiar: determinantes de su internacionalización

Aunque no existen estadísticas oficiales sobre las empresas familiares en el mundo, las asociaciones dedicadas a su defensa estiman que generan cerca de la mitad de la renta y del empleo, con diferencias significativas, y difíciles de explicar, entre países (Family Business Network, 2008). Sin embargo, los economistas de la empresa se muestran en general escépticos acerca de la capacidad de la EF para competir en la economía global (Casillas, Acedo y Moreno, 2007). Y lo hacen ale-

gando dos razones: su tamaño (que les limita en términos de escala, capacidad financiera e inversión tecnológica) y su habitual reticencia a aceptar personas ajenas a la familia en la dirección o en el accionariado (cosa que dificulta los cambios de organización y estrategia). Pero la EF también presenta ventajas en términos de menores costes de transacción y mayores incentivos y capacidad de compromiso y sacrificio de su personal, e incluso de flexibilidad e innovación (Casson, 1999; Galve y Salas, 2003). Donde las virtudes de las EF se hacen más visibles es en nichos de mercado lo suficientemente pequeños como para operar con beneficio, en sectores donde se pueda competir en calidad y producto diferenciado (y no en costes), en las salidas controladas a bolsa, o en la cooperación intra e intersectorial. Independientemente de su tamaño, las EF necesitan ser flexibles, adaptables, innovadoras y socialmente aceptables.

A la hora de salir al exterior, la EF suele ser más cauta que la empresa no familiar. No tanto por falta de ambición, como por las dificultades que entraña el acceder a nuevas fuentes de capital financiero y humano sin alterar la relación, siempre compleja, que existe entre empresa y familia (Ward, 1998). Hace tiempo que los estudiosos de la EF han señalado que esta relación está muy condicionada por el estadio en el que se encuentra cada empresa, medido por su edad y por el número de miembros y generaciones que participan en su capital o intervienen en su gestión (Gersick, Davis y Lansberg, 1990). Ante estos condicionantes, la estrategia más razonable consistiría en establecer alianzas con otras empresas (preferiblemente familiares, ya que se comparten valores y se previenen operaciones hostiles), ampliar capital con la entrada de nuevos socios, o hacer las dos cosas a la vez (Fernández y Nieto, 2005). La colaboración con terceros amplía necesariamente los recursos, tangibles e intangibles, que cualquier empresa requiere para explotar en el mercado exterior las ventajas competitivas que posee en el mercado interior. Los relevos generacionales facilitan, al menos teóricamente, la internacionalización, en la medida en que la nueva ge-

neración posee más ambición y recursos, especialmente si ha recibido el tipo de educación que reporta experiencia y contactos internacionales.

Chris Graves y Jill Thomas, autores de un estudio empírico y dinámico sobre la internacionalización de ocho EF industriales y multigeneracionales australianas, han identificado tres factores determinantes: el nivel de compromiso de cada empresa con su salida al exterior, los recursos financieros, y las capacidades organizativas desarrolladas para internacionalizarse (Graves y Thomas, 2008). Tales capacidades, observan estos investigadores, dependen mucho de la experiencia vital y de las relaciones internacionales de los miembros de la familia propietaria. Es cierto que se puede contratar a un profesional externo para ocuparse de la expansión internacional del negocio, pero en numerosas culturas se valora el que la cara visible de una empresa sea la propia familia. Los pocos estudios empíricos de los que se dispone coinciden con éste en señalar que la familia influye de forma significativa en la estrategia de internacionalización de la EF, especialmente si es pequeña o mediana (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y García-Pont, 1996). En última instancia es también la visión del mundo de la familia la que determina si es oportuno buscar aliados en el exterior y da forma a cada alianza.

4. El capitalismo familiar español

Lo más llamativo de las EF españolas es que, siendo relativamente pequeñas, han sido capaces de internacionalizarse y competir en el mercado global. Y ello a pesar de que en los años sesenta del siglo pasado tuvieron que adaptarse a un entorno liberalizado sin tener acceso a circuitos privilegiados de financiación y, en los setenta, se enfrentaron a una crisis industrial profunda en un contexto de tipos de interés elevadísimos. En las dos décadas siguientes, sin embargo, la EF (y en general la pequeña y mediana empresa) se ha consolidado y ha ganado peso en la economía y en las bolsas españolas, mientras las empresas públicas perdían terreno y las multinacionales extranjeras hacían de España una

plataforma de exportación, creando oportunidades de negocio y aprendizaje muy importantes para el tejido empresarial local.

Las EF españolas no difieren demasiado del resto de las empresas españolas (Galve y Salas, 2003). Ni en capital, ni en empleo, ni en nivel tecnológico. Si acaso, son menos intensivas en capital y presentan menores niveles de costes y productividad del trabajo. Pero suelen hacer un mayor esfuerzo tecnológico que la empresa media española, en particular en sectores donde España cuenta con ventajas comparativas (metal, maquinaria industrial, transporte), y también dedican más recursos a la formación de su personal. De este modo, y siempre en términos agregados, una más eficiente asignación de recursos parece compensar las menores economías de escala. Más importantes aún, empero, suelen ser los activos intangibles (organización y comercialización), que es donde a juicio de buena parte de los expertos reside la fortaleza de la EF española, internacionalizada o no (Guillén, 2005).

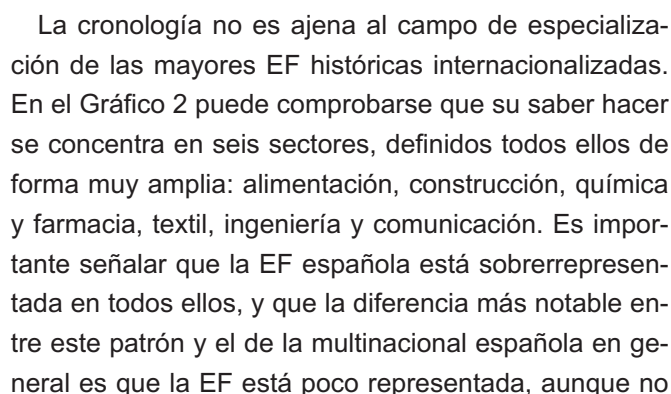
Con el fin de comprender el proceso de internacionalización de la EF española, hemos elaborado una base de datos que, en el momento de escribir este texto, incluye 146 grupos o empresas. Todas ellas cumplían a finales de 2005 cuatro requisitos: 1) su propiedad y/o gestión estaba en manos de una o más familias; 2) eran medianas y grandes (habían facturado el ejercicio anterior más de 40 millones de euros); 3) eran históricas (habían superado al menos un proceso de sucesión); y 4) se habían internacionalizado (contaban con filiales comerciales o industriales estables fuera de España). Nótese que nuestra definición es más bien restrictiva, pues la mayoría de los estudios publicados tienden a considerar la exportación el principal indicador de la internacionalización. Las empresas incluidas en nuestra base forman parte de las 250 que en el año de referencia cumplían las tres primeras condiciones, y que son objeto de un proyecto de investigación más amplio sobre el capitalismo familiar español (Fernández y Puig, 2007; Puig y Fernández, 2008). 44 de nuestras 146 entidades figuran entre las 100 mayores multinacionales españolas.

Dado que no existen listas ni estudios cuantitativos de la EF española, y las asociaciones más influyentes se resisten a revelar la identidad de sus miembros, hemos recurrido a anuarios, prensa económica y páginas *web* para identificarlas. También hemos contado, felizmente, con la ayuda de diversos colegas expertos en historia empresarial a escala regional o sectorial, así como con la dirección del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y varias de sus asociaciones regionales. Una vez identificadas las empresas, hemos procedido a analizar su localización geográfica, origen, especialización sectorial y estrategias de crecimiento e internacionalización. Nuestro objetivo último es entender por qué, y muy en particular cómo, empresas nacidas o crecidas en un entorno tan poco propicio como el de la España de buena parte del Siglo XX han logrado salir con éxito al mercado internacional.

Los resultados, muy estilizados, de nuestra investigación se muestran en los gráficos que acompañan este texto. Para empezar, el Mapa 1 revela que el capitalismo familiar español es, sobre todo, un fenómeno catalán. En la primera región industrial de España tiene su sede más de un tercio de nuestras empresas. Por eso no debe extrañar que la acción colectiva de la EF española haya tenido su origen aquí. Madrid, que sólo ha competido con Barcelona o Cataluña como capital económica de España desde mediados del siglo pasado, concentra también un número importante de nuestras EF. Le siguen en importancia Valencia y Andalucía. No nos vamos a detener aquí en las causas explicativas de esta peculiar geografía, que tiene hondas raíces históricas en procesos previos de desarrollo industrial.

Sí que nos vamos a detener, en cambio, en la fecha de creación, pues es relevante para entender el proceso de acumulación de capacidades que está en la base de la internacionalización. En el Gráfico 1 se observa que 66 (45 por 100) de nuestras empresas nacieron antes de la Guerra Civil (1936-1939), mientras que 73 (50 por 100) lo hicieron entre 1940 y 1975, y sólo 7 (5 por 100) fueron fundadas después de la dictadura del general Franco (1939-1975). Una quinta parte de nuestras empresas, de

hecho, se encuentra en la tercera o posterior generación. Lo más interesante para nosotras es que tantas empresas y familias empresariales hayan sobrevivido, haciendo frente a cambios institucionales muy profundos.

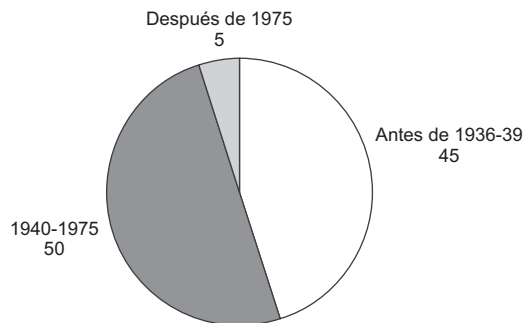


ausente, en los servicios públicos y la energía. Tampoco podemos detenernos aquí en las razones explicativas de esta especialización, pero sí enumerarlas: dotación de recursos naturales, desarrollo precoz de mercados exteriores, fuerte especialización de la economía del país en turismo, atraso industrial relativo, y ventajas asociadas a la lengua española.

El Gráfico 3 refleja la fecha de inicio de la internacionalización de nuestras empresas, que es el proceso que más nos interesa examinar aquí. Los estudiosos del tema, economistas en su mayoría, insisten en señalar

GRÁFICO 1

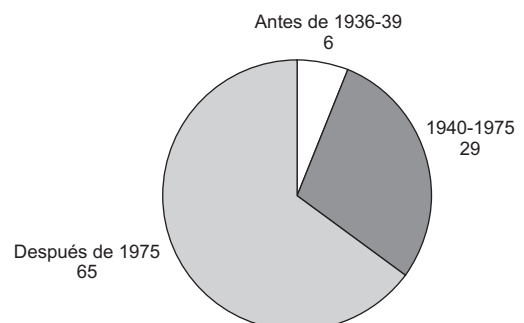
MAYORES EMPRESAS FAMILIARES HISTÓRICAS ESPAÑOLAS: FECHA DE CREACIÓN (En %)



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 3

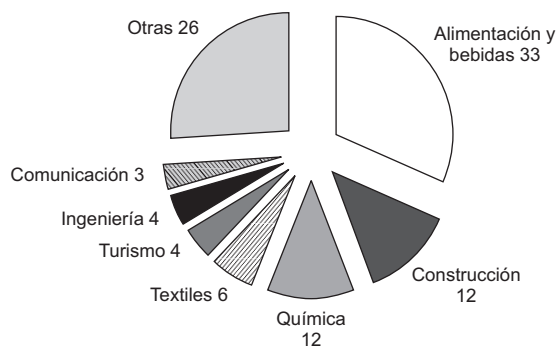
MAYORES EMPRESAS FAMILIARES HISTÓRICAS ESPAÑOLAS: FECHA DE INTERNACIONALIZACIÓN (En %)



FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 2

MAYORES EMPRESAS FAMILIARES HISTÓRICAS ESPAÑOLAS: PRINCIPAL ÁREA DE ACTIVIDAD (En %)



FUENTE: Elaboración propia.

que este fenómeno nació con la incorporación de España a la actual Unión Europea, en 1986. El 65 por 100 de nuestras empresas, en efecto, se internacionalizó des-

pués de 1975. Pero el 29 por 100 lo hizo entre 1940 y 1975, y un 6 por 100 de ellas había invertido en el exterior antes de 1936. La Guerra Civil dio al traste con muchas de estas inversiones, y el capital humano que las sostenía también sufrió los efectos de la guerra y muy en particular los de la larga posguerra española. El grueso de la experiencia acumulada, sin embargo, pudo conservarse, no ya en el seno de las empresas que han sobrevivido, sino en el de las que han sido adquiridas por otras más dinámicas. Las marcas no son la única expresión de tal experiencia, pero sí la más visible y fácil de rastrear. En la medida en que recojamos más información de este tipo, seremos capaces de reforzar nuestra idea de que la internacionalización ha sido un proceso gradual que ha comportado un largo aprendizaje.

Las 42 empresas que lograron internacionalizarse en el curso de la dictadura son del máximo interés, pues en su trayectoria no se registran rupturas, sino una tendencia ascendente con los altibajos habituales en este tipo de procesos. El primer *milagro* económico español, en los años sesenta, creó un clima de confianza en el empresariado, nacional o extranjero, que operaba en el mer-

cado español. El incremento masivo de la inversión extranjera y el desembarco de multinacionales extranjeras, ya se ha señalado, desanimó a muchos, pero animó a otros, en particular a aquellos que contaban con una base exportadora, viajaban al exterior (en busca de mercados, tecnología, materias primas o inspiración), trabajaban en sectores intensivos en tecnología, tenían experiencia de colaboración con socios extranjeros, o estaban en contacto, ya sea con el emergente sector turístico, o con la emigración española masiva al norte de Europa que se registró de finales de los cincuenta a mediados de los setenta. Fueron años de confianza, pero también de cautela, por lo que los progresos de las empresas españolas fueron discretos, con excepciones como la de los laboratorios Ferrer, que en 1970 adquirieron una firma alemana para conquistar el mercado europeo desde dentro, o la de Lladró, que también realizó una adquisición estratégica en los Estados Unidos entre 1965 y 1973 para entrar en ese mercado. Lo importante es que muchos empresarios hicieron un gran esfuerzo de modernización que los acercó a los niveles de los países más avanzados y que se reflejó, por ejemplo, desde los años 1960, en la contratación de consultores de empresa, en la formación de propietarios y directivos en grandes firmas europeas (los Soláns de Pikolin) y escuelas de negocios norteamericanas (los Rubiralta de Celsa), y en el apoyo a la creación de modernas escuelas de negocios en España. Eran empresarios directamente involucrados en el cambio que estaba llevando a España de una economía ensimismada a una economía abierta al mundo.

La internacionalización de las 95 empresas restantes es posterior a 1975. Algunas lo hicieron en un clima de enorme incertidumbre política (la transición española) y económica (la crisis industrial nacional e internacional), mientras que otras sólo apostaron por ello cuando el camino a la Comunidad Económica Europea ya estaba allanado. En cualquier caso, la integración puso a las familias empresarias contra las cuerdas, ofreciéndoles tres alternativas: 1) rendirse a la competencia nacional o extranjera (una rendición casi siempre dulce y muy bien remunerada); 2) liderar procesos de concentración en el

mercado interior; y 3) buscar oportunidades de crecimiento en el exterior.

Las experiencias de las que optaron por la tercera alternativa se han resumido en el Cuadro 1, que recoge ocho estrategias, no excluyentes, de internacionalización histórica de la EF española. La primera sería la creación o ampliación de una base de exportación que familiariza a las empresas con mercados exteriores (en términos de demanda y de mercadotecnia). Esto ha sido fundamental en el sector de la alimentación. La segunda es la de los acuerdos para crear *joint ventures* o recibir asistencia técnica en España, acuerdos que suelen allanar el camino para posteriores *joint ventures* en el exterior, la tercera estrategia, ya sea con socios conocidos o con socios nuevos, pero casi siempre llevando la iniciativa. Un elevado número de empresas, dedicadas a una gran variedad de sectores, optaron por esta vía, aunque la entrada de España en la Unión Europea ha favorecido naturalmente a esta última. La toma o recuperación del control de *joint ventures* en España, con el aprendizaje técnico y comercial que ello implica, representa una versión extrema de esa estrategia, para la que contamos con pocos, pero muy interesantes, ejemplos.

La adquisición de firmas extranjeras como plataforma de crecimiento en el exterior constituiría la quinta estrategia, también alentada por el pleno acceso de España al mercado europeo. Lo mismo se observa en la sexta estrategia, el establecimiento de filiales propias en el exterior, o la clásica inversión directa en el extranjero, donde encontramos a un buen número de empresas de la alimentación, pero también de proveedores de servicios, transportistas, hoteleros e industriales. Las alianzas estratégicas, en cambio, parecen específicas de los sectores más intensivos en investigación, como la industria farmacéutica, así como de actividades que cuentan con fuertes condicionantes culturales. La última estrategia que hemos identificado es la participación en concursos públicos en el exterior para obtener concesiones o contratos. Es el rostro nuevo de los viejos monopolios, habitual en el suministro de servicios públicos, en la extracción de recursos minerales o en los grandes proyectos de construcción.

CUADRO 1

PATRONES Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS 146 MAYORES EMPRESAS FAMILIARES HISTÓRICAS ESPAÑOLAS

Estrategia	Antes de 1936	1940-1986	Después de 1986
1. Fuerte base exportadora	Editoriales, bebidas alcohólicas, conservas	Editoriales, bebidas alcohólicas, cerámica, calzado. Murtra, Aceites Toledo, Famosa, Sáez Merino, Faus, Lladró, Persan, Vidrala, Pescanova	Alimentación y bebidas, calzado. Sáez Merino, Faus, Lladró, Pescanova
2. <i>Joint ventures</i> , asistencia técnica y acuerdos comerciales en España	Indo, Roca, Puig, Colomer, Esteve, Lácer, Uriach, Zeltia, Minersa, Erhardt, Helios	Almirall, Indo, Esteve, Lácer, Puig, Roca, Panrico, Basi, TR, Zeltia, Famosa, Abengoa, Minersa, Erhardt, Vidrala, Pikolín, Riu, Campofrío, Helios	Basi, Planeta, Mahon, Sigla, Erhardt, Siro
3. <i>Joint ventures</i> en el exterior		Ficosa, Indo, Puig, Minersa, Alsa	Marca, Catalana Occidente, Comsa, Esteve, Nutrexpa, Pronovias, Roca, Torres, Aceites Toledo, FCC, Lladró, Minersa, Cegasa, Ochoa, Riu, Campofrío, Pescanova, Cidacos
4. Toma de control de <i>joint ventures</i> en España		Técnicas Reunidas	Agrolimen, Colomer, Puig
5. Adquisiciones en el exterior		Editores. Borges, Ferrer, Ficosa, Indo, Miquel Costas, Molins, Murtra, Roca, Lladró, Barceló	Editores. Agrolimen, Almirall, Celsa, Comsa, Grífols, Husa, Molins, Marca, Murtra, Puig, Ros Roca, Simón, Titán, Uniland, Talgo, Acciona, Flex, Abengoa, Vidrala, Saica, Samca, Barceló, Sol Meliá, Antolín, Campofrío, Helios, Calvo, Cidacos, Jelsa
6. Filiales en el exterior		Editores. Borges, Chupa Chups, Ferrer, Ficosa, Indo, Miquel Costas, Garavilla, Carrera, Ochoa, Calvo, Finsa	Basi, Codorniu, Comsa, Ferrer, Grífols, Husa, Marca, Natura Bissé, Nutrexpa, Pronovias, Roca, Ros Roca, Simón, Tarradellas, El Corte Inglés, Talgo, Acciona, Eulen, Prosegur, Técnicas Reunidas, Sáez Merino, Lladró, cerámica, Valor, Camacho, Sener, Minersa, Cegasa, Garavilla, Pikolín, Saica, Carreras, Ochoa, Alsa, Barceló, Sol Meliá, calzado, Antolín, Pascual, Campofrío, Seda Solubles, Félix Solís, García Baquero, Forlansa, López Navarro, Pescanova, Calvo, Albo, El Pozo, García Carrión, Jelsa, Finsa, Indal
7. Alianzas estratégicas	Catalana Occidente	Puig, Pescanova	Catalana Occidente, Agrolimen, Almirall, Cuatrecasas, Esteve, Lácer, Uriach, Puig, Planeta, TALGO, Mahou, FCC, Prosegur, Flex, Zeltia, Nefinsa, Abengoa, Cegasa, Cefa, Ochoa, Campofrío, Helios, Seda Solubles, Pescanova
8. Concursos y concesiones en el exterior		Ferrovial, FCC, Técnicas Reunidas, Abengoa, Sener, Pescanova	Conservas de pescado. Talgo, Acciona, FCC, Técnicas Reunidas, Abengoa, Sener

FUENTE: Elaboración propia.

En el desarrollo de la experiencia histórica de internacionalización de la EF española han influido, además, dos factores. Uno es la inmigración. Empresas como Indo, Pronovias, El Corte Inglés, Mahou, Prosegur, Sigla, González Byass, Osborne, Minersa, Erhardt y Vidrala fueron creadas por extranjeros o por hijos de extranjeros en España. Y el otro, más importante aún, es la implicación directa de muchas de nuestras empresas en la defensa coordinada de sus intereses a escala sectorial, local, regional, nacional e internacional. La institución más influyente, con diferencia, es el ya mencionado IEF, creado por un grupo de grandes empresas familiares catalanas en 1992. El IEF tiene una relación fluida con el Family Business Network (FBN), una asociación constituida en Suiza en 1990 para defender los intereses de la EF a escala europea e inspiradora de las cátedras europeas de Empresa Familiar. El IEF ha ejercido una gran influencia en el marco legal y fiscal de la empresa familiar española, y ha liderado además la creación del *lobby* europeo European Group of Family Enterprises (GEEF) en 1997 (Fernández y Puig, 2009). Al menos 29 de las empresas que hemos estudiado aquí pertenecen al IEF (que sólo admite 100 miembros), y muchas más pertenecen a las asociaciones regionales del Instituto. La relación de las grandes empresas familiares históricas con las grandes escuelas de negocios, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en particular, la hemos estudiado en otro lugar (Puig y Fernández, 2008). Nuestra base, finalmente, agrupa a todos los miembros de Calidalia, una asociación joven y dinámica dedicada a promover la expansión internacional de las mayores empresas del sector alimentario.

6. Conclusiones

El análisis histórico de cerca de 150 empresas familiares españolas que se ha presentado aquí revela que la EF ha tendido a internacionalizarse de forma gradual, y que lo ha hecho influida por la dotación de recursos naturales y humanos, los patrones económicos y em-

presariales de cada región, la tecnología extranjera y la acción colectiva. La reconstrucción de las estrategias de internacionalización de la EF española requiere un mayor esfuerzo tanto de investigación como de análisis. Si el primero está muy condicionado por la disponibilidad de las fuentes, el segundo viene determinado por el escaso número de estudios empíricos que existen a escala nacional o internacional.

Con la información recopilada, sin embargo, puede concluirse, en primer lugar, que la búsqueda de saber hacer en el exterior ha sido crucial para la internacionalización de la gran EF española, tal como sugiere la escasa literatura con la que se cuenta (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y García-Pont, 1996; Fernández y Nieto, 2005). Las distintas alianzas que la EF española ha establecido con empresas extranjeras, en algunos casos antes de la Guerra Civil, sostienen esta afirmación. Esta estrategia ha sido mucho más relevante que la búsqueda de recursos financieros, que sin duda cobra más relevancia en la salida al exterior de las empresas más jóvenes, excluidas de nuestra base por razones metodológicas. Nuestro estudio también confirma la tesis de que la experiencia vital de los miembros de la familia tiene una importancia extraordinaria en el proceso seguido por las empresas. En un número muy elevado de las empresas analizadas, la educación superior, especialmente la proporcionada por las escuelas de negocios, ha sido un factor muy positivo, si bien es cierto que en muchos casos había una experiencia internacional previa que es la que lleva a la familia a dedicar tiempo y recursos a ampliar la formación y la red de contactos de las nuevas generaciones.

La segunda conclusión importante de este estudio es que la acción colectiva, generalmente ignorada por los estudiosos de las multinacionales, españolas o no, ha desempeñado un papel de primer orden en la expansión internacional de la EF española. Sigue pendiente de exploración el impacto de las ayudas públicas, ya sean nacionales o, más recientemente, regionales, a la exportación y a la adquisición de empresas y creación de filiales en el exterior, un tema que intuitivamente es del máximo

interés y se solapa con la defensa colectiva de los intereses de la empresa, familiar o no, española. En cualquier caso, nuestro estudio avala la idea, expresada por otros autores, de que las empresas han contribuido más que la política exterior y la diplomacia a mejorar la imagen internacional de España (Guillén, 2005).

Pero las EF españolas no han contribuido sólo a resituar España en el ámbito internacional, sino a modernizar las propias empresas. Es esto lo que explica que los productos, servicios y organización españoles gocen hoy de más prestigio que hace pocos años. Nuestra investigación revela que, para afrontar el problema de la pobre reputación del *made in Spain* en el mundo, las EF han buscado alternativas, distintas en función del sector, período y mercado de cada una de ellas, pero conducentes todas a crear o a fortalecer una identidad propia. Todavía más importante que esto, sin embargo, es la capacidad mostrada por las EF españolas a la hora de defender sus intereses dentro y fuera de España, y de hacerlo de una forma dinámica y atenta a los cambios que se están produciendo en el mundo. En este sentido, nuestro estudio apoya la idea, formulada por el sociólogo Manuel Castells, de que la globalización está llevando a las empresas a redefinir sus intereses y su identidad en todo el planeta (Castells, 1996). Las EF españolas se han incorporado tarde, pero con mucha energía, a este fascinante proceso.

Referencias bibliográficas

- [1] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Madrid, ICEX.
- [2] ALONSO, J. A. (1997): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Madrid, ICEX.
- [3] CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. y MORENO, A. (2007): *International Entrepreneurship in Family Businesses*, Cheltenham, Edward Elgar.
- [4] CASTELLS, M. (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Malden, Mass.
- [5] CASSON, M. (1999): «The Economics of the Family Firm», *Scandinavian Economic History Review*, 47, número 1, páginas 10-23.
- [6] DURÁN, J. J. (coord.) (1996): *Multinacionales españolas I: algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide.
- [7] DURÁN, J. J. (coord.) (1997): *Multinacionales españolas II: nuevas experiencias de internacionalización*, Madrid, Pirámide.
- [8] DURÁN, J. J. (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica: valor estratégico*, Madrid, Pirámide.
- [9] DURÁN, J. J. (coord.) (2005): *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*, Madrid, Minerva.
- [10] FAMILY BUSINESS NETWORK (2008): *Family Business International Monitor 2007*.
- [11] FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): «Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors», *Family Business Review*, volumen 18, número 1, páginas 77-89.
- [12] FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y PUIG, N. (2007): «Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Spanish Large Family Firms», *Revista de Historia Económica. Journal of Iberian and Latin American Economic History*, volumen XXV, número 3, páginas 459-498.
- [13] FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y PUIG, N. (2009, en prensa): «Global Lobbies for a Global Economy: The Creation of the Spanish Institute of Family Firms in International Perspective», *Business History*, volumen 52, número 4.
- [14] GALLO, M. A. y SVEEN, J. (1991): «Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors», *Family Business Review*, volumen 4, número 2, páginas 181-190.
- [15] GALLO, M. A. y GARCÍA-PONT, C. (1996): «Important Factors in Family Business Internationalization», *Family Business Review*, volumen 9, número 1, páginas 45-59.
- [16] GALVE GÓRRIZ, C. y SALAS, V. (2003): *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*, Fundación BBVA, Bilbao.
- [17] GARCÍA RUIZ, J. L. y MANERA, C. (eds.) (2006): *Historia Empresarial de España. Un Enfoque Regional*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.
- [18] GERSICK, K. E.; LANSBERG, I. y DAVIS, J. A. (1990): «The Impact of Family Dynamics on Structure and Process in Family Foundations», *Family Business Review*, volumen 3, número 4, páginas 357-374.
- [19] GRAVES, C. y THOMAS, J. (2008): «Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence», *Family Business Review*, volumen 21, número 2, páginas 151-167.
- [20] GUILLÉN, M. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals: European Business in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [21] INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2004): *Los diez primeros años del IEF*, Madrid, Instituto de la Empresa Familiar.
- [22] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Jour-*

nal of International Business Studies, volumen 8, número 1, páginas 23-32.

[23] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.-E. (1990): «The Mechanism of Internationalisation», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 11-24.

[24] JONES, G. (2005): *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford, Oxford University Press.

[25] MARTIN, F. y TORAL, P. (eds.) (2005): *Latin America's Quest for Globalization: The Role of Spanish Firms*, Farnham, Ashgate.

[26] PAREJO, A. (2009, en prensa): *Cien empresarios andaluces*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

[27] PUIG, N. y FERNÁNDEZ, P. (2008): «La gran empresa familiar española en el Siglo XX: Claves de su profesionalización», *Historia de la Economía y de la Empresa II*, páginas 93-122.

[28] PUIG, N. y FERNÁNDEZ, P. (2009): «A Silent Revolution: The Internationalization of Large Spanish Family Firms», *Business History*, volumen 51, número 3, páginas 460-481.

[29] PUIG, N.; ÁLVARO, A. y CASTRO, R. (2008): «European Challenges and Opportunities: The Role of Europe in the

Internationalization of Spanish Firms», en SCHRÖTER, H. G. (ed.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Berlín, primavera, páginas 269-279.

[30] TORAL, P. (2001): *The Reconquest of the New World: Multinational Enterprises and Spain's Direct Investment in Latin America*, Farnham, Ashgate.

[31] TORRES, E. (2000): *Cien empresarios españoles del Siglo XX*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

[32] TORRES, E. (2009, en prensa): *Cien empresarios vascos*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

[33] TORRES, E. (2009, en prensa): *Cien empresarios madrileños*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

[34] VALDALISO, J. M. (2004): «La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes. Algunas reflexiones desde la historia empresarial», *Revista de Historia Industrial*, número 26, páginas 13-54.

[35] VIDAL, J. (2006): *Cien empresarios valencianos*, Madrid, Lid Editorial Empresarial.

[36] WARD, J. L. (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices», *Family Business Review*, volumen 10, número 4, páginas 323-337.