

La Internacionalización de la Empresa Familiar

Autor 1: Álvaro Martínez Olid

Autor 2: José Villar Muñoz

Tutor del Trabajo: Pablo Rodríguez Gutiérrez

Resumen. *El principal objetivo de nuestra investigación reside en analizar el proceso de internacionalización de una empresa familiar, comprobar las estrategias que se llevan a cabo dentro del mismo, así como comprobar si el proceso de internacionalización de una empresa familiar difiere del proceso de internacionalización de una empresa no familiar. Se ha creído conveniente analizar desde un punto de vista práctico cómo la empresa familiar cordobesa Iluminaciones Ximénez funciona a nivel interno, así como un estudio de sus estrategias de internacionalización. Los resultados obtenidos del análisis del marco teórico y del marco práctico indican que el proceso de internacionalización de una empresa familiar difiere del mismo proceso en una empresa no familiar, así como también se demuestra la importancia que adquieren las buenas relaciones empresa-familia y una correcta implantación de los instrumentos de la empresa familiar. A partir de los datos presentados, se concluye que se hace necesario en pleno siglo XXI que las empresas familiares elaboren una detallada planificación del proceso de expansión, incluyendo todos aquellos instrumentos que se hagan necesarios para el correcto desarrollo de este.*

Palabras clave: *Internacionalización, empresa familiar, Iluminaciones Ximénez, estrategias*

Abstract. *The main objective of our research is to analyze the process of internationalization of a family business, check the strategies that are carried out within it, and check whether the process of internationalization of a family business differs from the process of internationalization of a not familiar company. We have added to the research, a practical point of view as the family business of Iluminaciones Ximénez from Córdoba works internally as well as a study of its internationalization strategies. The results obtained from the analysis of the theoretical framework and the practical framework indicate that the process of internationalization of a family business differs from the same process in a non-family company, as well as demonstrating the importance acquired by good company-family relationships and correct implementation of family business instruments. From the data presented, it is concluded that it is necessary for the XXI century that family businesses develop detailed planning of the expansion process, including all those instruments that are necessary for the correct development of it.*

Key words: *Internationalization, Family Business, Lightings Ximénez, strategies*

1 Introducción

La empresa familiar es un modelo que siguen en España el 89% de las empresas. En concreto existen 1,1 millones de empresas familiares según datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

En este tipo de negocios, la familia y la empresa se presentan como dos realidades independientes, aunque conviven de manera muy próxima en su día a día, por lo que se hace interesante estudiar qué tipo de relaciones existen entre ambas entidades y sus problemas u oportunidades de cara al mercado.

En concreto la internacionalización es un tema vertebral en el mundo globalizado de hoy en día y una necesidad para alcanzar niveles de competitividad en el sector que permitan el crecimiento de la empresa.

En el presente estudio se describe la empresa familiar y el proceso de internacionalización desde un marco teórico para luego pasar a analizar el desde un punto de vista práctico como la empresa familiar cordobesa Iluminaciones Ximénez funciona a nivel interno, así como un estudio de sus estrategias de internacionalización.

El caso de estudio se basa en un análisis cualitativo a través de la información obtenida de un directivo clave de la compañía. En este sentido, el director de Exportaciones de Iluminaciones Ximénez y miembro

de la tercera generación de la compañía fue entrevistado, así como también se ha elaborado un análisis cuantitativo de los datos facilitados por D. Francisco, en relación con los modelos de exportación y su estructura de ventas para clientes internacionales. Adicionalmente, se han utilizado fuentes secundarias de información (por ejemplo: la página web corporativa y la base de datos SABI).

2 Marco Teórico

Para un correcto análisis de las características que definen a la empresa familiar, se hace necesario un estudio de su marco teórico: ¿Qué se entiende por empresa familiar? ¿Cuáles son sus principales características? Gallego Domínguez resume de una manera clara los elementos necesarios para entender el concepto de empresa familiar:

1. Existencia de una empresa. Puede tratarse de una sociedad civil o mercantil, o bien una empresa individual con unos objetivos prolongados en el tiempo.
2. La propiedad accionarial debe recaer en manos del grupo familiar. Basta con la posesión de una parte de la propiedad o titularidad del capital que permita controlar la empresa, entendiendo la familia en su sentido más amplio.
3. La familia ha de gobernar la empresa. Ello no requiere obligatoriamente que alguno de los componentes del grupo familiar gestione de manera directa el negocio, sino que será suficiente que, la gestión diaria recaiga en manos de profesionales, siempre y cuando el gobierno estratégico y de control sea responsabilidad de la familia empresaria.
4. La empresa necesariamente debe estar concebida con la voluntad de sobrevivir a la primera generación, bien sea la fundadora o la actual titular de la propiedad.

Tras un acercamiento inicial a la definición de Empresa Familiar, se han analizado en profundidad dos modelos teóricos: Modelo Tradicional y Modelo CAVA. El Modelo Tradicional explica la interacción entre los factores que definen la empresa familiar (Empresa, Propiedad y Familiar). El Modelo CAVA por su parte se compone de cuatro grupos: a) a empresa familiar como comunidad de personas; b) familias empresarias comprometidas; c) el poder como servicio; d) la transmisión de patrimonio como responsabilidad.

2.1 Modelo Tradicional

Este modelo analiza tres variables que participan en cualquier empresa familiar e interactúan entre ellas de distinta manera. Para verlo de una forma más clara, usaremos un diagrama de Venn que nos muestre la correlación existente entre ellas (Adaptación de Davis y Tagiuri (1982)):

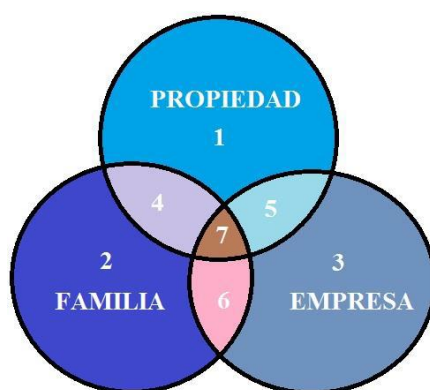


Figura 1. Organización de la empresa familiar (Modelo Tradicional)

Fuente: Elaboración propia.

Punto 1: Representa la Propiedad de la empresa. En este grupo estarían aquellas personas que sólo son propietarios. Ni pertenecen a la familia, ni trabajan en ella.

Punto 2: Representa la Familia en su más estricto sentido. Este grupo estaría formado por personas que sí forman parte de la familia, pero no son propietarios de la empresa ni trabajan en ella.

Punto 3: Representa la Empresa, es decir, el trabajo dentro de la empresa. Este grupo estaría formado por aquellas personas que trabajan en la empresa, pero no son ni familiares ni tienen acciones de la empresa en su propiedad.

Punto 4: En este caso confluyen las variables de Propiedad y Familia. Nos encontraríamos con personas que forman parte de la familia y, a la vez, poseen acciones de la empresa.

Punto 5: En este punto del modelo se unen las variables de Empresa y Propiedad. Estaríamos hablando de personas que trabajan en la empresa y, a la vez, tienen en propiedad acciones de la empresa, pero no pertenecen a la familia.

Punto 6: En este punto confluyen las variables de Empresa y Familia. Estaría formado por personas que trabajan en la empresa familiar y son miembros de la familia, pero no tienen acciones bajo su propiedad.

Punto 7: Este es el punto en el que confluyen todas las variables del modelo. Las personas integrantes de este punto son personas que trabajan en la empresa, tienen bajo su propiedad acciones de ésta y, a la vez, son miembros de la familia.

2.2 Modelo CAVA

En la Ilustración 2 se presentan los cuatro grupos que componen el modelo: La empresa familiar como comunidad de personas; familias empresarias comprometidas; el poder como servicio; la transmisión de patrimonio como responsabilidad.

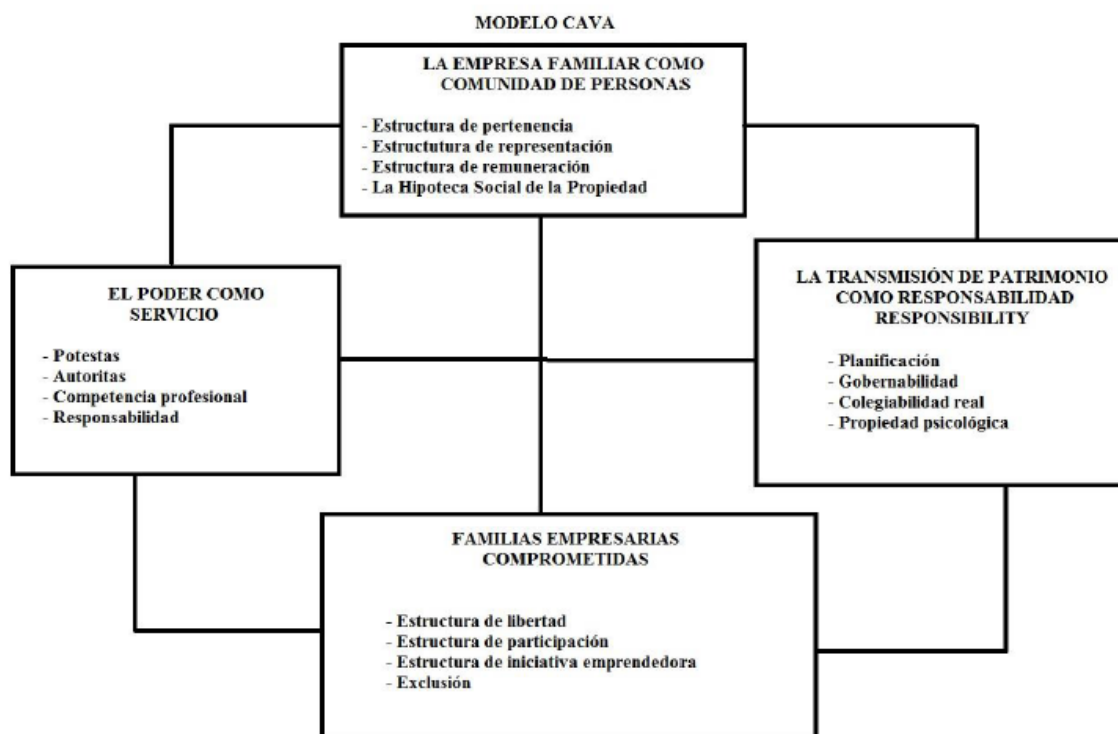


Figura 2. Modelo CAVA

Fuente. La empresa familiar multigeneracional. (Gallo, 2009)

- La empresa familiar como comunidad de personas

Este paso requiere la convicción de la familia empresaria de convertirse en una "Empresa Familiar Multigeneracional" (EFMG) y una "Familia Empresaria Comprometida" (FEC).

En este punto, analizamos la empresa familiar como una comunidad de personas, que están unidas por su pertenencia a la misma organización. El status de persona de estos miembros de la empresa requiere respeto por su dignidad y libertad, un entorno que favorezca la búsqueda de experiencias de aprendizaje positivas y, por tanto, su progreso humano y profesional (Melé, 2007).

- Familias empresarias comprometidas

Son aquellas familias empresarias que han triunfado en la organización de su empresa, hasta convertirse en una Empresa Familiar Multigeneracional (EFMG). Para ello dentro del grupo familiar hay personas involucradas en la dirección o propiedad de la empresa y otras que se mantienen al margen. Lo que si es característico es el elevado nivel de implicación de los miembros familiares tanto con el negocio como con la familia. La característica más importante de la EFMG es la voluntad de mantener la empresa en el tiempo, fomentando el espíritu emprendedor en las siguientes generaciones.

- El poder como servicio

Para entender este punto, es preciso conocer la diferencia entre Potestas y Auctoritas. Potestas es el poder de decisión que otorga la ley y, dependiendo de la situación, se consigue por la fuerza. Auctoritas es el poder de decidir que nace de la posesión de la competencia profesional necesaria.

La legislación otorga la potestas en forma de derechos políticos o votos, a los propietarios del capital social. Pero el ejercicio del poder reside en el sentido de servicio a la comunidad de personas que forman la empresa familiar (Punto 1). En este sentido, es la auctoritas la que asegura que la empresa llegue a cumplir con todas sus responsabilidades sociales.

- La transmisión del patrimonio como responsabilidad

En la transmisión de recursos de la empresa, la propiedad es un factor de suma importancia, pues lleva consigo el capital y los derechos que éste otorga a las personas que lo aportan: potestas.

Para una correcta transmisión del patrimonio hay que tener en cuenta diversos factores de importancia. El primero hace referencia a la organización o estructura legal de la empresa. Según sea ésta, la transmisión de acciones será distinta: no es lo mismo un holding que una empresa individual. El segundo viene determinado por los estatutos de la empresa y otro tipo de acuerdos que condiciones los derechos que otorgan las acciones. Por último, hay que tener en cuenta, todos los derechos políticos y económicos intrínsecos a las acciones, para un correcto reparto del patrimonio transmitido.

2.3 Las relaciones empresa-familia

Durante la vida de una empresa familiar, los autores Gallo y Amat hacen un análisis que simplifica las etapas de una empresa familiar en tres: la empresa familiar en primera generación (fundador y cónyuge); empresa en segunda generación (hijos de fundadores o "comunidad de hermanos"); empresa en tercera generación (nietos o "comunidad de primos").

En la primera etapa vamos a considerar las figuras del fundador y su cónyuge, con sus esfuerzos y sacrificios. Los hijos juegan un papel muy importante, no todavía en la empresa, pero si en la familia. Los mayores problemas se van a dar a la hora de compaginar la vida familiar, con niños pequeños, con la vida laboral.

A continuación, los hijos del fundador toman las riendas de la empresa. Además, es probable que entren en juego los familiares políticos, los cuales pueden ser objeto de discordia en el seno empresarial. Lo más importante en el paso de la primera a la segunda generación, sea la elección de un líder carismático que releve al fundador en su labor de dirección de la empresa.

En esta etapa es fundamental la renovación de la estrategia para promover la evolución y crecimiento del negocio. La organización interna de la empresa comienza a ser más complicada, porque muchos integrantes de la tercera generación comenzarán a ganar protagonismo, pero nunca a partes iguales. Por eso mismo es imprescindible una adecuada asignación de responsabilidades a cada uno de los hermanos, que libremente se han incorporado a trabajar en la empresa, de acuerdo con sus capacidades y las necesidades de la organización.

2.4 Factores de éxito en las empresas familiares

Del estudio bibliográfico hemos extraído los siguientes elementos que nos han parecido de especial relevancia para alcanzar el éxito en una empresa familiar:

a) Unidad familiar.

Es primordial que los intereses familiares queden al margen de los empresariales y viceversa. Una buena forma de alcanzar este objetivo es el de mantener la familia unida, pues los problemas comenzarán a sucederse en el plano empresarial, si son consecuencia de un deterioro de las relaciones familiares por distintos motivos.

b) Comunicación.

Toda persona en el seno familiar o empresarial debe gozar de libertad de expresión, estableciéndose así un diálogo o debate para solucionar puntos de vista diferentes. Por el contrario, si la comunicación no es buena, o no hay un grado de entendimiento suficiente entre los familiares, bien por desinterés o por tener visiones contrapuestas, esta lacra se va a ver reflejada en la empresa, a la hora de tomar decisiones o plantear el futuro del negocio.

c) Finanzas.

En las finanzas existe por un lado el patrimonio empresarial, y el familiar. Nunca estos patrimonios pueden sobrepasar la frontera del grupo al que pertenecen. Si utilizamos dinero de la empresa para fines personales, estamos sacrificando el correcto desarrollo de la actividad, provocando consecuencias nefastas en el futuro.

d) Responsabilidades.

Las responsabilidades deben estar bien repartidas entre los distintos miembros de la familia. Cuando distintas personas soportan la misma responsabilidad, el trabajo no es eficiente, pues aparecen conflictos, duplicidad de tareas y enfrentamientos.

e) Profesionalizar.

El capital humano, al igual que el resto de las organizaciones es lo más importante, y éste debe estar bien formado y especializado en tareas concretas propias de su perfil profesional.

f) Sucesión.

Los nuevos componentes del grupo familiar que protagonicen el relevo generacional deben contar con una preparación previa, por la cual se sientan íntimamente vinculados e identificados con la empresa, de manera que su trabajo sea pasional en parte. Para ello, la generación anterior juega un papel clave, si tarda en delegar responsabilidades y dar votos de confianza a sus sucesores, creará frustración en éstos.

2.5 Retos de las empresas familiares

En la actualidad y dadas sus características, las empresas familiares se enfrentan fundamentalmente a cinco retos de acuerdo con las referencias que obtenemos del Instituto de Empresa Familiar:

a) Continuidad Generacional.

Este reto representa uno de los mayores objetivos que tienen las empresas familiares, la continuidad generacional como medio de supervivencia para el transcurso de la empresa de generación en generación. Bien es cierto que existe un proceso de sucesión formal y estipulada para que las empresas familiares tengan menos problemas en este sentido.

b) Incremento de su dimensión.

Como cualquier empresa, las empresas familiares tienen el objetivo principal de maximizar sus beneficios tanto como puedan. Dentro de este punto, debe considerarse el reto de la Innovación, una novedad que introduce el IEF entre sus retos.

c) Profesionalización.

Tratar de profesionalizar los procesos y las actividades diarias de las empresas familiares. Romper con el mito que relaciona empresa familiar con empresa no profesionalizada o empresa pequeña y vulnerable.

d) Internacionalización.

Conforme se suceden las generaciones y la empresa familiar adquiere una profesionalización y dimensión suficientes, los directivos y accionistas deberían comenzar el proceso de internacionalización, ese proceso que les lleve un escalón más allá en su plan de expansión.

2.6 La internacionalización de la empresa familiar

A. Modelos teóricos de Internacionalización.

Paradigma ecléctico de Dunning

La teoría ecléctica fue diseñada por Dunning (1988). El autor afirma que la extensión, forma y patrón de producción internacional en las empresas, se basan en conjugar las ventajas propias de cada empresa, su predisposición a comenzar un proceso de internacionalización, y las oportunidades que los mercados exteriores ofrecen para el desarrollo de la producción. La internacionalización por tanto se debe plantear como una decisión racional, que se basa en el análisis de las ventajas e inconvenientes de desarrollar la actividad en el exterior.

Según Dunning (1988), hay cuatro requisitos que se deben cumplir para que la empresa opte por un método de inversión directa al internacionalizarse, lo que le llevaría a convertirse en una multinacional:

- La empresa, entre sus ventajas, debe tener algún valor añadido sobre los competidores locales.
- En segundo lugar, si la empresa ya cumple con el primer requisito, debe explotar sus virtudes en el seno de su actividad, en lugar de transmitirlos a terceros. Debe serle más rentable internalizar sus ventajas a través del aumento de su cadena de valor, o abriéndose a nuevos mercados.
- En tercer lugar, conforme a los estudios de autores como Vernon (1966) y Kojima (1982) la empresa debe buscar ventajas a la hora de localizarse. Es fundamental que haya un incentivo a localizarse en el exterior, para ello hay que hacer un estudio de las variables que más determinen el beneficio de la nueva localización. Estas variables deben hacer referencia a factores como la distribución geográfica de los recursos, precio, calidad, productividad, costes de transporte...etc.
- El cuarto requisito o consideración consiste en que, dadas las tres anteriores ventajas (propias, internalización y localización), éstas tienen que ir en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

Modelo de Uppsala

El modelo asume que la experiencia en el mercado exterior es el factor determinante para afianzar la posición de la empresa en dichos mercados y aumentar sus recursos comprometidos en él (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desempeño de la actividad económica en mercados exteriores requiere de la existencia de distintas fases que aumenten progresivamente el grado de implicación de la empresa en el panorama internacional (Rialp, 1999).

Esta teoría analiza la denominada "cadena de establecimiento", compuesta por las fases de desarrollo que experimenta la empresa al introducir su actividad en un mercado extranjero. En total son cuatro: 1ª) Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Johanson y Vahlne (1990) en su obra, afirman que el conocimiento y compromiso del mercado eran factores de importancia a la hora de determinar la participación en mercados extranjeros. Es obvio que la falta de conocimiento sobre el mercado supone una gran barrera de entrada para el desarrollo de la actividad de la empresa, y que cuanto mayor sea el grado de conocimiento del nuevo mercado, la empresa estará dispuesta a comprometer un mayor número de recursos en él.

Johanson y Vahlne (1990) asumieron además que, el conocimiento del que hablábamos antes se va desarrollando paradójicamente con la experiencia en estos nuevos mercados. Para reducir el riesgo de la operación, la empresa debe reunir toda la información posible del nuevo mercado, pero el modelo Uppsala, basa en la experiencia el factor predominante para alcanzar un conocimiento real del mercado. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, nuevos agentes con los que afianzar relaciones de negocio, incluso desarrollar las ya establecidas.

Los autores del modelo distinguen a la hora de analizar su estructura, entre aspectos estáticos y dinámicos de las variables de internacionalización (Figura 3). De esta manera se justifica la afirmación de que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990).

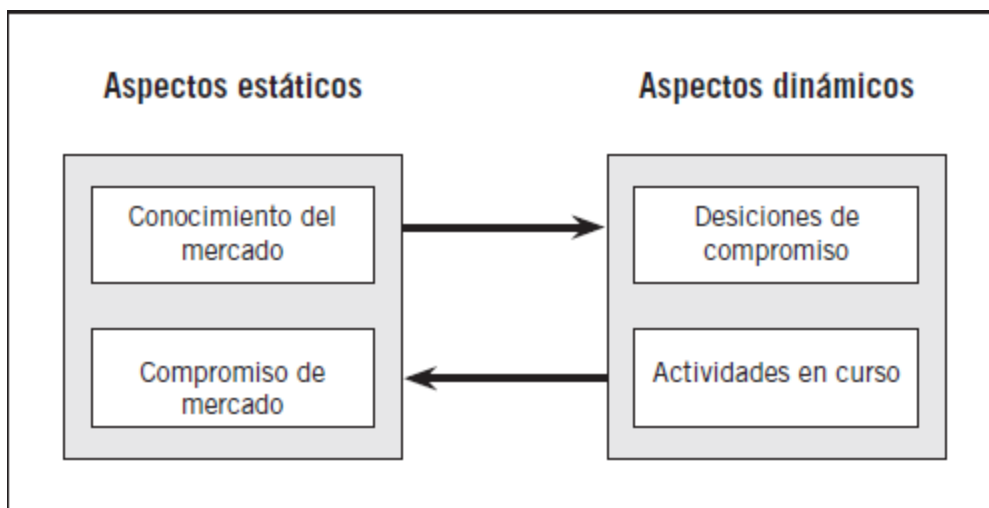


Figura 3. Mecanismo básico de la internacionalización

Fuente. Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

Perspectiva de redes

Según el modelo de redes, la internacionalización se explica en función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Por tanto, las oportunidades de internacionalización y de entrada a un mercado exterior, les llegan a las empresas a través de los miembros de la red (Johanson y Mattson, 1998).

Para introducir la actividad de una empresa en un mercado exterior, se requiere un intercambio de recursos e información entre individuos. Es por ello, por lo que podemos explicar desde la teoría de las redes sociales las dificultades al inicio de las relaciones. La teoría se centra en la transmisión de información entre redes interpersonales.

Las redes sociales no sólo permiten la conexión con otros mercados, sino también para recabar información sobre nuestros socios y clientes potenciales. Sobre ello realizó un estudio Larson (1992), en el que concluyó que la investigación sobre los socios potenciales, a la par que un contacto personal a través de las redes con los agentes del mercado reduce el riesgo de la operación, porque se va alimentando la confianza entre ambas partes durante el proceso. El compromiso social aparece entonces como un factor necesario antes de empezar con las negociaciones.

El tamaño y diversidad de la red influirá a la hora de aprovechar las oportunidades empresariales. Las grandes empresas con mayor diversificación gozarán de más oportunidades a la hora de explotar sus redes, pues son más amplias y diversificadas. Para estas empresas la entrada en mercados exteriores está inducida por la internacionalización de los socios de la red (Sharma y Johanson, 1987)

Sin embargo, para las PYMES que se encuentran bien asentadas en sus redes locales, asistir a eventos comerciales como las ferias o percibir subvenciones y ayudas al comercio, tiene más peso a la hora de iniciar un proceso de internacionalización. Las redes en este caso juegan un papel de minimizar riesgos a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios.

Perspectiva de los recursos

Este enfoque de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) se basa en tres ideas:

- Las empresas son distintas entre sí dependiendo de sus recursos y capacidades en el momento concreto, además de por sus características propias, diferentes igualmente entre las distintas

empresas (heterogeneidad). Estos recursos y capacidades se ven sujetos a una movilidad imperfecta, es decir, no están disponibles en el mismo grado para todas las empresas. La heterogeneidad y la movilidad imperfecta son las causantes de las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las dedicadas al mismo sector.

- Los recursos y capacidades juegan cada vez más un papel determinante a la hora de definir la identidad de la organización. Actualmente, en un clima de incertidumbre y complejidad del mercado, las empresas se preocupan más de las necesidades que pueden satisfacer, antes de las que quieren satisfacer.
- El beneficio obtenido, por tanto, depende de las características competitivas del entorno, y de los recursos disponibles.

Esta teoría de recursos y capacidades permite localizar los puntos fuertes y los débiles en la empresa. Según la teoría, desarrollar capacidades que marquen la diferencia con la competencia, es la única manera de alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

B. ¿Puede ser diferente la expansión internacional de la empresa familiar?

En general, las empresas familiares suelen crecer despacio, pues entre sus principales objetivos no se encuentran, al menos al principio, la internacionalización (Donckels y Lambrecht, 1999). Los motivos principales pueden estar englobados en dos grandes categorías: la conducta conservadora de las empresas familiares y las que carecen de recursos para internacionalizarse.

Empezando por el grupo de empresas con conducta conservadora, cabe destacar que por lo general las empresas familiares tienden a arriesgar menos que las empresas no familiares, debido al hecho de que el patrimonio familiar es el que está comprometido en la empresa, a diferencia de una empresa no familiar (Wright et al., 1996). Y es que el proceso de internacionalización supone cierto grado de riesgo, que se manifiesta de manera mayoritaria al inicio del proceso de internacionalización, momento en el que se carece de información.

En la empresa familiar, la dirección de esta, al corresponder a la familia, supone disponer de una estructura organizativa de la empresa que sea flexible en cierto grado, pero que no será suficiente para un proceso de internacionalización, pues dicho proceso requerirá de estructuras sólidas. Dichas estructuras suponen la descentralización del proceso de toma de decisiones (y por lo tanto la posibilidad de que miembros ajenos a la familia se incorporen a la toma de decisiones en las nuevas filiales del extranjero). Ello, sumado a la necesidad de que existan unos controles formales, dificulta el primer paso a la internacionalización de una empresa familiar.

La facilidad de las PYMEs para acceder a los mercados de capitales es reducida, y aún más si constituyen una empresa familiar (James, 1999). Además, las empresas familiares por norma general muestran poco interés por iniciar procesos de ampliación de capital, ya que esto conllevaría la entrada de nuevos accionistas ajenos al entorno familiar. La financiación propia es el mayor recurso de este tipo de empresas y únicamente cuando éste no sea suficiente acuden a la financiación externa.

A continuación, veremos el segundo bloque de razones que distinguen a las empresas familiares de las no familiares cuando hablamos de su internacionalización.

La escasez de recursos financieros analizada en los párrafos anteriores podría suponer una razón para frenar el proceso de internacionalización. Sin embargo, además de los recursos financieros, encontramos otros que pueden influir de forma positiva a la expansión en mercados exteriores y a los que la empresa familiar tiene un acceso más limitado.

En primer lugar, hablamos de la formación y cualificación de los directivos de la empresa, que suele ser baja en las empresas familiares. La primera razón que justifica este hecho es la reunión del poder de decisión en la familia, sumándose al hecho de que generalmente no todos los miembros de la familia tengan la cualificación idónea para tomar decisiones de gestión y dirección. La segunda razón es, que llegado el momento en el que la dirección familiar de la empresa llegue a plantearse la contratación de directivos cualificados, éstos últimos no lleguen a encontrar la oferta de trabajo atractiva. La razón fundamental puede darse debido a que aun contratando a miembros externos a la empresa para a dirección de esta en un determinado departamento, la familia nunca va a dejar el control de las decisiones más importantes en manos de directivos ajenos a la familia.

De lo anteriormente expuesto se extrae que la empresa familiar cuenta con ciertas desventajas respecto a una empresa no familiar en cuanto a lo que se refiere en su órgano de gobierno. También se destaca que

los recursos intangibles de la empresa familiar son escasos, que es debido a la necesidad de realizar inversiones mantenidas en el tiempo (a largo plazo) con el objetivo de obtener este tipo de recurso. Precisamente las inversiones mencionadas anteriormente suelen acarrear un elevado grado de incertidumbre, y un elevado grado de riesgo que provoca que muchas familias empresarias decidan no dar el paso. Es más, se ha comprobado la existencia de una relación negativa entre propiedad familiar e inversión en intangibles (Nieto, 2001).

Y es que, como hemos podido comprobar y analizar, finalmente las empresas familiares disponen de menos recursos para poder invertir en el proceso de internacionalización y en recursos intangibles. Ello sin olvidar que la toma de decisiones dentro de una empresa familiar está dirigida por la propia familia, y por lo tanto se hace más difícil obtener información de otros mercados. Ello conlleva que se aumente la incertidumbre en el proceso de expansión y que las empresas familiares tengan finalmente mayores dificultades para llegar a internacionalizarse.

C. Incorporación de nuevas generaciones

Dentro de una empresa familiar, el comportamiento y la actitud de la familia puede ir variando a lo largo del tiempo y de las distintas generaciones, ya que es evidente que cada una tendrá distintos intereses y objetivos (Okorafo, 1999).

A pesar de que la primera generación, que es la fundadora de la empresa, tiene un carácter eminentemente empresarial, su mayor objetivo y preocupación es consolidar y dar solidez a su posición en el mercado de origen. A este hecho se suma que los socios fundadores suelen tener un marcado carácter y sentido de poder y autoridad (Kets de Vries, 1996).

La segunda generación (es decir, los hijos), desearán mostrar su independencia y su valía, lo que les hará mucho más flexibles a los cambios y les hará disponer de una mayor predisposición a los mismos (Sharma et al., 1997). Es por esta razón que los cambios generacionales (sobre todo el que se produce de la primera a la segunda generación), suele ofrecer oportunidades para crear valor a la empresa, aunque sin olvidar los riesgos que conlleva.

En último lugar, otro de los factores determinantes en el proceso de internacionalización de una empresa se trata del conjunto de características del propietario de la empresa, a destacar, entre otras: su formación, su experiencia en el extranjero y los idiomas que posea y domine, así como el tiempo que haya pasado en el extranjero (y por lo tanto haya podido conocer otras culturas). Todo este conjunto de factores puede facilitar la expansión internacional (Brush, 1992). Es evidente, por tanto, que las segundas y ulteriores generaciones llegarán mejor preparadas, algo que fomentará el proceso de internacionalización.

D. La búsqueda de recursos complementarios

Una de las características fundamentales de la empresa familiar es la escasez de recursos. Para suplir dicha carencia, la empresa familiar puede decidir acumular recursos por sí misma, pero dispone de otras herramientas para conseguir recursos ajenos; entre las que destaca el hecho de establecer buenas relaciones comerciales con otras empresas. Estas relaciones pueden ser de varios tipos: o bien accionariales (como ocurre cuando el capital de la empresa familiar se abre para que puedan entrar a formar parte del mismo personas ajenas a la familia) o de cooperación (mediante alianzas estratégicas que se puedan establecer con otras empresas).

- Otra empresa como accionista

Aquellas empresas familiares que deciden incorporar accionistas externos tienen mayores posibilidades de mejorar sus posibilidades de desarrollo de una amplia cartera de recursos, un factor que puede ser determinante en el éxito internacional.

De esta manera, las empresas familiares tienen un acceso con mayor facilidad a una financiación por parte del accionista empresarial, ya que éste puede proporcionarles recursos de manera directa o incluso otorgarle ciertas garantías con la finalidad de obtener fondos o recursos en el mercado. Añadido a lo anterior, el accionista puede favorecer que la empresa familiar pueda acceder a recursos complementarios, entre los que podemos destacar los directivos (a los que hemos hecho mención anteriormente).

- Alianzas

Además de la estrategia analizada anteriormente, las empresas familiares cuentan con otra posibilidad: establecer acuerdos de cooperación que puedan facilitar el proceso de internacionalización de las empresas, particularmente en las PYMEs así como en las empresas familiares.

Y es que una de las ventajas que otorgan las alianzas es la reducción y división de costes fijos que puedan generarse en el proceso de incorporación a mercados extranjeros (precisamente se trata de una de las barreras de entrada fundamentales para acceder a los mismos), y también la posibilidad de compartir recursos con los mismos socios (Lu y Beamish, 2001).

De la misma manera, los acuerdos de colaboración permiten el acceso a nueva información, reduciendo la inseguridad del proceso de internacionalización. Las relaciones estables con empresas, proveedores o clientes del mercado doméstico, ofrece información útil acerca de las oportunidades de negocio y las características de los mercados exteriores o posibles obstáculos a la hora de realizar el proceso internacionalizador.

3 Metodología

El instrumento de investigación principal que hemos usado ha sido la entrevista, realizada al Director de Exportaciones de Iluminaciones Ximénez, por lo tanto, nos encontramos ante una entrevista individual. El registro de la entrevista se ha realizado mediante toma de notas ocasionales, así como con una grabadora móvil.

La entrevista la hemos enfocado en torno a dos bloques principales: “empresa familiar” e “internacionalización”, en este caso por tanto podemos referirnos a la entrevista como bitemática, ya que se abordarán dos temas fundamentales, aunque también con un cierto carácter biográfico, pues el entrevistado forma parte activa de la historia y de los temas que van a versar la entrevista.

4 Un caso de estudio: Iluminaciones Ximénez

Iluminaciones Ximénez S.A (de ahora en adelante, Ximénez o IX), es la empresa matriz de Grupo Ximénez, es la primera empresa instaladora de iluminación artística y decorativa de Europa, líder en España. Cuenta con más de 60 años de experiencia. Nació en 1940 en Puente Genil (Córdoba), y desde entonces ha experimentado un vertiginoso crecimiento reflejado tanto en magnitud como en los proyectos que acomete.

El fundador de la empresa comenzó con una actividad diversa, en este caso vendiendo en una tienda de electrodomésticos, pero finalmente, por avatares del destino, terminó consiguiendo clientes gracias a la iluminación que iba colocando en la puerta del negocio. Precisamente en relación con la demanda que comenzó a tener con la estrella que había puesto en su negocio, empezó una nueva fase de venta de dichos productos en época navideña, con las limitaciones que ello implicaba. Durante la entrevista incluida en el trabajo, D. Francisco Jiménez nos desarrolla con más profundidad la historia y el crecimiento de la empresa hasta el día de hoy.

4.1 Descripción de la Empresa

En primer lugar, podemos analizar de manera breve los datos principales que describen a Iluminaciones Ximénez, con datos obtenidos a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI):

Ingresos explotación	15.941.975 EUR
Resultado ejercicio	146.259 EUR
Total activo	35.865.524 EUR

Figura 4. Datos generales de IX

Fuente. Datos obtenidos de SABI.

Además, debemos recordar que Iluminaciones Ximénez forma parte de un grupo empresarial, mencionado anteriormente, y que pasamos a esquematizar a continuación, junto a su logo corporativo:



Figura 5. Estructura del grupo empresarial Ximénez

Fuente. <http://www.ximenez.com/>

En cuanto a sus cuentas anuales, accediendo a la plataforma comentada anteriormente, SABI, hemos podido tener acceso al siguiente Balance y Cuenta de pérdida y Ganancias:

Cuentas No Consolidadas	31/03/2016 EUR	31/03/2015 EUR
Balance de situación		
Inmovilizado	21.715.750	17.178.775
Inmovilizado inmaterial	145.117	20.570
Inmovilizado material	19.426.980	15.250.053
Otros activos fijos	2.143.653	1.908.151
Activo circulante	14.149.773	13.070.438
Existencias	3.467.549	2.866.375
Deudores	5.509.331	4.766.360
Otros activos líquidos	5.172.893	5.437.703
Tesorería	2.410.372	2.773.454
Total activo	35.865.524	30.249.213
Fondos propios	13.858.088	13.994.522
Capital suscrito	60.402	60.402
Otros fondos propios	13.797.686	13.934.120
Pasivo fijo	8.589.718	6.329.690
Acreedores a L. P.	8.262.606	6.082.500
Otros pasivos fijos	327.112	247.190
Provisiones	319.426	237.318
Pasivo líquido	13.417.718	9.925.001
Deudas financieras	10.506.530	6.645.358
Acreedores comerciales	252.193	759.716
Otros pasivos líquidos	2.658.994	2.519.927
Total pasivo y capital propio	35.865.524	30.249.213
Fondo de maniobra	8.724.687	6.873.019
Número empleados	208	184

Figura 6. Balance de IX

Fuente. Datos obtenidos de SABI.

Cuentas de pérdidas y ganancias	2016	2015
Ingresos de explotación	15.941.975	13.650.827
Importe neto Cifra de Ventas	15.941.225	13.643.827
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	733.769	952.372
Ingresos financieros	59.434	74.957
Gastos financieros	500.041	585.918
Resultado financiero	-440.607	-510.962
Result. ordinarios antes Impuestos	293.162	441.410
Impuestos sobre sociedades	146.903	219.425
Resultado Actividades Ordinarias	146.259	221.985
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	146.259	221.985
Materiales	2.222.934	2.149.239
Gastos de personal	7.231.628	6.579.105
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	2.179.808	1.458.908

Figura 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de IX.

Fuente. Datos obtenidos de SABI.

En el trabajo completo se analiza el sector de la iluminación, con especial alusión al sector de la iluminación decorativa en el que se encuentra IX. Actualmente, la iluminación española tiene una identidad propia y goza de una creciente proyección internacional. En los últimos años, a pesar de la crisis, la balanza comercial ha pasado a ser positiva (exportamos más de lo que importamos), con un crecimiento de las exportaciones en el entorno del 20% cada año hasta el 2011. En 2016 sin embargo, la industria ha decrecido un 1,6% con respecto a los datos del año anterior debido a la leve caída experimentada por algunos sectores que más adelante detallaremos.

A pesar de este dato atípico, se puede afirmar que la demanda del sector se ha mantenido, logrando una facturación de 1.260 millones de euros. De ella, Iluminaciones Ximénez, en 2016, consiguió unos resultados de explotación de 15.941.975 €, es decir, casi 16 millones de euros. Los hechos a destacar este último año son los siguientes:

1. El LED se consolida en una cuota de mercado superior al 58%.
2. La exportación gira en torno a una cuota del 35%.
3. El mercado nacional mantiene los niveles de 2015.

4.2 Funcionamiento Interno de IX como Empresa Familiar

A. Empresa familiar: generaciones e instrumentos

A través de la metodología expuesta anteriormente en relación con la entrevista en profundidad, procedemos a analizar las respuestas recibidas por las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se van incorporando las distintas generaciones a la empresa familiar?

Las generaciones entran en la empresa, en la medida en que tengan poder de decisión. Por lo tanto, la primera decisión de la tercera generación fue muy superflua, en cuanto a la creación de ILMEX. En cuanto a la convivencia; no es mala, pero hay que saber tratar con cada uno, y darle a cada uno lo que mejor pueda explotar. Francisco Jiménez, Director de Exportaciones, se maneja muy bien en redes sociales, y su tío sin embargo llega a un terreno y sabe cómo montar una portada de feria a la perfección.

- ¿Cómo es la relación entre las primeras generaciones y las recientes?

Las generaciones mayores marcan la educación de las que vienen y les marcan el camino a seguir para que no hagan ninguna locura, pero siempre la nueva generación comienza a tomar decisiones por debajo (incluso ocultando a la siguiente si fuese necesario), por lo que hay autonomía en ese aspecto.

- ¿Qué herramientas tenéis para el control del funcionamiento de la empresa?

Al haber varias ramas familiares, cada padre va a tender a defender a sus hijos, por lo que han elaborado un protocolo familiar. Tienen su propio consejo de familia, su propio abogado de familia, cualquier problema que tengan, en vez de ir directamente al familiar, van al abogado a modo de psicólogo para que les recomiende. Acudieron a Quatrecasas para crear un Holding y dividir la empresa en las distintas ramas familiares. Ahora cada rama familiar puede designar un representante para las asambleas, permite también que, ante inversiones y nuevas compras, cada rama decida si quiere invertir en ello o quedarse fuera del negocio concreto.

En la empresa usan un código ético, un código de buena conducta que usan las empresas que están en bolsa. En definitiva, invierten mucho dinero en ello para proteger a la familia.

- ¿Cuál es la clave del éxito?

El éxito es no pensar en el dinero. Las decisiones empresariales hay que tomarlas pensando económicamente y con la cabeza, pero no persiguiendo el dinero que tengo que ganar y quien más recoja mejor. Esa mentalidad destruye a los empresarios.

B. Organigrama

La estructura organizativa de mando de IX es la que se detalla a continuación:

Dirección General			
Departamentos			
Jefe de producción			
Equipo de líneas	Equipo de portadas	Equipo de iluminación	Equipo de electrónica
Ingenieros			
Controlador de seguridad e higiene			
Capataz			
Oficial de primera			
Peones			
Inspector de control de montaje y calidad			

Figura 8. Estructura de mando en IX

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por IX.

Especial mención cabe hacer en este apartado a la reciente creación del Departamento de Exportaciones, en 2012, debido a la creciente demanda de productos por parte de clientes internacionales. Este Departamento es dirigido hoy en día por Francisco Jiménez Más, quien concede una entrevista a los autores de este trabajo de investigación durante el mes de diciembre de 2017 para colaborar en la elaboración en el mismo en los apartados referentes a la empresa que se está analizando.

C. Estrategias

Para poder analizar las estrategias de la empresa, debemos hacer un análisis previo del Grupo Ximénez, compuesto por varias empresas, entre las cuáles se integra IX.

- ✓ ILUMINACIONES XIMÉNEZ Toda la luz que imaginas (INSTALA Y CONSERVA)
- ✓ ILMÉX Led's light it! (FABRICA, DISTRIBUYE Y EXPORTA)
- ✓ ILMÉX RETAIL (DISTRIBUYE)
- ✓ XIMÉNEZ-MUNDOCOLOR (XM) Ledlighting Solutions (INSTALA Y DISTRIBUYE)
- ✓ URBALUX-XIMÉNEZ (INSTALA Y CONSERVA)
- ✓ XIMÉNEZ DE SEGURIDAD (INSTALA Y CONSERVA)

Estrategias Corporativas

Grupo Ximénez lidera una estrategia de crecimiento, aumentando la dimensión del grupo, y generando cambios en la estructura organizativa. El objeto es conseguir un aumento de las ventas y de cuota de mercado.

En aras de este crecimiento, se basa en una estrategia de diversificación concéntrica, expandiéndose mediante la creación y adquisición de nuevos negocios relacionados con su actividad principal, la iluminación. El objeto es ocupar cuotas de mercado en nuevos negocios con propósitos estratégicos.

No obstante, también se da, aunque en menor medida, una estrategia de diversificación en conglomerado con la empresa Ximénez de Seguridad, una entidad que poca relación tiene con el resto de la cartera de negocios del grupo.

El grupo sigue una estrategia de concentración vertical, se integra verticalmente dentro de un sector mediante negocios que son proveedores y distribuidores (ILMÉX) de su negocio principal, controlando en su totalidad el ciclo productivo. Se da una integración hacia arriba (produce inputs), y hacia abajo (distribuye outputs). Esta estrategia da mayor control y reduce los costes y las incertidumbres.

Se da también la estrategia de concentración horizontal, concretamente con la empresa Iluminaciones Ximénez, que actualmente ostenta el 97% de la cuota en el sector mediante la lucha competitiva, apertura de un amplio abanico de delegaciones, comprando empresas de la competencia, etc. Lo que le ha convertido en la empresa con mayor infraestructura y líder dentro del sector.

Estrategias de negocio

- ✓ Iluminaciones Ximénez: estrategia de alta segmentación basada en la diferenciación.
- ✓ IIméx: estrategia de alta segmentación basada en la diferenciación.
- ✓ IIméx Retail: estrategia de alta segmentación basada en el liderazgo en costes.
- ✓ XM: estrategia de alta segmentación basada en liderazgo en costes.
- ✓ Urrbalux-Ximénez: estrategia de alta segmentación basada en liderazgo en costes.
- ✓ Ximénez de Seguridad: estrategia de alta segmentación basada en la diferenciación.

Estrategias funcionales

Prácticamente toda la cartera de empresas que componen el grupo se basa en estrategias de producción, I+D, comercialización, RRHH, y en estrategia de financiación, especialmente en el caso de Ximénez de Seguridad.

D. Matriz DAFO.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Calidad, imagen y marca.• Servicio y plazos de entrega.• Cumplimiento de normativas de seguridad.• Alta creatividad y diseño.• Diferenciación de productos, especialización.• Capacidad de adaptación de productos a distintos mercados.		<ul style="list-style-type: none">• Acumulación masiva de pedidos fuera de fecha. (Prod/Inst)• Stock, compra anticipada de componentes.• Certificados, componentes para cada mercado.• Dificultad de reclutar personal cualificado.• Estructura vertical.

Figura 9. Fortalezas y Debilidades de IX

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de IX.

Junto a las fortalezas y debilidades que desde IX nos proporcionan en forma de tabla, se ha querido completar la matriz con las amenazas y oportunidades que puedan afectar a la empresa que estamos analizando.

Por un lado, las amenazas se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Nacionales: Aunque Iluminaciones Ximénez sea la pionera y se encuentre a la cabeza del sector de la iluminación en nuestro país, no puede perder de vista a la competencia nacional. Otras empresas han seguido su estela para lograr proyectos internacionales y podrían iniciarse en la producción de material, que es la principal ventaja de Ilmex.

Una gran dependencia en un solo cliente es una amenaza a la que ya se vio expuesta Iluminaciones Ximénez en los años de crisis, cuando la Administración redujo sus fondos en iluminación de ciudades y espacios.

La percepción de la iluminación como un gasto y no como una inversión es un fenómeno que reduce notoriamente los proyectos de iluminación tanto en clientes del sector público como del privado.

- Internacionales: Los bajos precios del mercado asiático y la externalización de las fábricas de los mayores competidores hacia países que ofrecen costes de mano de obra mucho más reducido, suponen un factor de ventaja en costes.

Por otro lado, las oportunidades responden a la realidad del mundo actual. La globalización exige la internacionalización de las empresas para mantener su competitividad en el sector, por lo que la mayoría de las oportunidades estarán englobadas en este marco. Algún ejemplo de éstas podría ser la de establecer una página web con catálogos del producto en distintos idiomas, o incluso personalizar la página en el dominio web del país cliente; las ferias internacionales son el mayor escaparate hacia el mundo, así como la mayor fuente de grandes proyectos de iluminación; comprar empresas de iluminación con potencial para fabricar en España, etc.

4.3 Internacionalización

A. Estrategia de Producción – Internacionalización

Iluminaciones Ximénez comenzó fabricando a través de un tipo de configuración productiva por lotes. Concretamente, a través de una producción por talleres: poca cantidad y mucha variedad de productos (aprox. 30 unidades por producto), producción múltiple: productos prácticamente a medida de lo que se esperaba que demandara en el mercado a través de una mano de obra (manual-mecánica) y procesos muy flexibles, con poca automatización. En definitiva, se producía para mercado o almacén: previendo la demanda futura.

- Inconvenientes: incertidumbre en la previsión de ventas que se traducía en incapacidad para atender la demanda real de mercado o en sobreproducción, que se traducía en elevados costes de inventario. Originando cuellos de botella entre taller y taller, sobre todo si la demanda superaba la capacidad productiva planificada para el ejercicio.
- Beneficios: al producir para mercado o almacén se lograba reducir la estacionalidad del sector, repartiendo el trabajo durante todo el año.

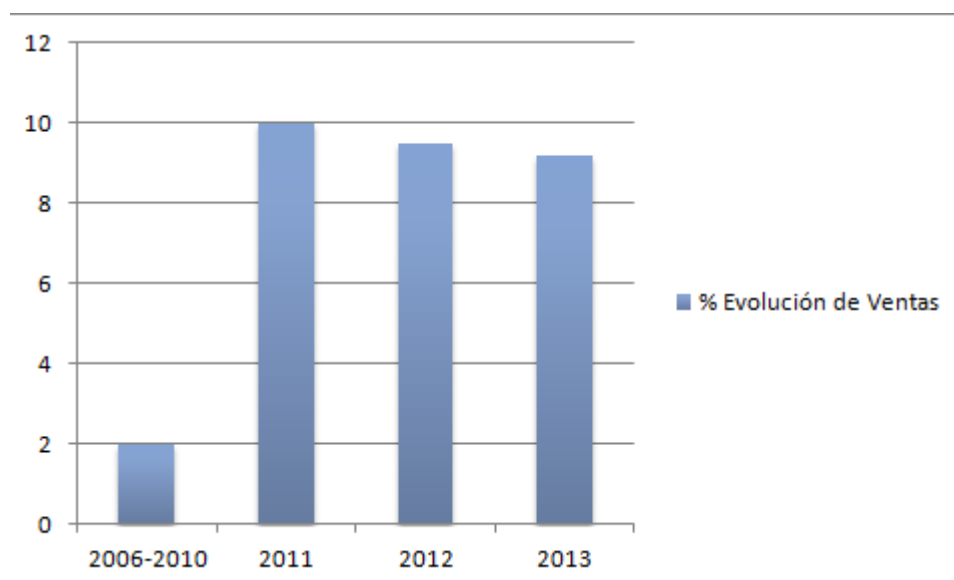
Por regla general, la demanda regular de iluminación decorativa exterior se ha concentrado en 4 periodos repartidos durante el año: Navidad, Carnaval, Fallas y Feria.

Pero el concepto y tendencia de iluminación ha cambiado desde que esta empresa naciera allá por 1940. La iluminación ha pasado de ser considerada un gasto a inversión, que estimula la demanda y realmente se ha convertido en un atractivo para cualquier ciudad, y esto cada vez lo tienen más en cuenta las ciudades del mundo, puesto que cada año la facturación aumenta.

La facturación ha pasado de concentrarse mayoritariamente en la etapa de ferias a concentrarse en la etapa de Navidad. Cada vez se ilumina más y mejor, siendo así el resultado de un ambicioso proceso de internacionalización. Ya no se ilumina, ahora se decora. Los productos cada vez son menos estandarizados, el cliente pide productos exclusivos y hechos a medida a sus especificaciones, es por ello, el cambio de proceso productivo de lotes a proyectos.

En cuanto al sistema productivo, Iluminaciones Ximénez destaca por la necesidad de contar con una elevada mano de obra (Producción Manual), atender a las especificaciones de los clientes (Producción bajo Pedido), y producir una elevada variedad de productos (Producción Múltiple).

Gráfico 1. Evolución ventas IX



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de IX

La tendencia es pasar de una estrategia de globalización a una de desglobalización, es decir, una estrategia multi-país, centrándose solo en los proyectos más rentables. Su filial Ilmex se encarga de acometer los proyectos de menor envergadura, evitando que la competencia pueda recolectar “munición”.

El resultado de cambiar de una configuración productiva por lotes a proyectos viene dado sobre todo por la demanda a nivel internacional. Uno de los grandes hitos conseguidos es que empresas (destacar importantes firmas internacionales como Inditex, Desigual), ciudades, centros comerciales, cadenas de distribución como El Corte Inglés, Carrefour entre otros, y todo tipo de clientes en general que quieran iluminar cualquier cosa, han demandado el producto Ximénez, por su diseño e innovación, por su exclusividad y diferenciación y personificación en contrapartida a la uniformidad de productos que ofrecen la mayoría de empresas del sector en todo el mundo.

B. Modelos de Exportación

La primera fábrica del grupo se abrió en 1996 a través de una nueva compañía del grupo que se dedicaría a la fabricación: ILMEX (Iluminaciones y Montajes Eléctricos Ximénez). Hasta entonces, Iluminaciones Ximénez había sido proveedor de grandes fabricantes en Grecia o Italia, tomando como aspiración, la de crecer lo suficiente como para poder ser ellos mismos los proveedores del mercado.

Iluminaciones Ximénez creció, y tomando como punto de partida la experiencia que les había aportado el trato con estos fabricantes internacionales y la observación de sus modelos de fabricación y producción, comenzaron mediante ILMEX a producir en cantidad para atender la alta demanda creciente.

La especialización en la fabricación, junto a la ya reconocida trayectoria en instalación, supuso un impulso para la empresa en los siguientes años. Se convirtió en proveedor de empresas más pequeñas, aunque todavía no podían alcanzar el volumen de negocio de los grandes fabricantes europeos, debido al alto coste de la mano de obra en España. La respuesta a este problema fue la de diferenciar el producto y ofrecer un servicio de calidad.

La participación en las ferias internacionales del sector fue el punto de partida a partir del cual la empresa puso un pie fuera de la frontera de nuestro país y comenzó a plantearse proyectos más ambiciosos de internacionalización junto a los problemas que éstos supondrían, como lo es el modelo de exportación.

En 2007 se crea el departamento de internacionalización de la empresa, y detectan, como nos decía D. Francisco Jiménez en la entrevista, que de las cuatro variables del Marketing Mix, la más importante es la distribución. A raíz de este análisis previo la empresa detecta alguna de sus carencias en internacionalización del negocio: no tenían distribuidores, catálogos de sus servicios en otros países, ni una página web accesible y adaptada para estos nuevos clientes. Por ello, el departamento de internacionalización se encarga hoy en día principalmente de crear canales de distribución. Iluminaciones Ximénez sigue distintos modelos de exportación:

- Empresa distribuidora: Es una empresa local de la región objetivo, que actúa de intermediaria entre la empresa exportadora y los clientes finales o puntos de venta, comprando y vendiendo la mercancía del exportador y ofreciendo servicios tales como almacenamiento, distribución o servicios postventa.
 - Distribución exclusiva: Se trata de establecer un contrato con un único distribuidor en cada zona. En una región determinada, habrá un único punto de venta que recibe el derecho de vender sus productos, con el compromiso de no realizar negocios similares con la competencia.
 - Distribución estándar: Consiste en entablar relaciones comerciales más o menos frecuentes con la empresa distribuidora en el destino, sin un compromiso de exclusividad ni cuantía de compra en el tiempo.
- Agentes intermediarios: El perfil de un agente intermediario suele ser el de una empresa local sin capacidad de fabricación ni titularidad de los productos que venden, que se encarga de la búsqueda de clientes y tratos comerciales para IX. En este tipo de canal, todas las funciones de marketing en la región las acapara el intermediario, reduciendo el coste para la empresa de la promoción del producto en el país concreto.
- Joint Venture: No es la forma de operar más usual en IX, sin embargo, fue la adoptada en uno de sus proyectos en Montreal (Canadá). La Joint Venture es la denominación general que recibe cualquier tipo de cooperación entre dos empresas, aunque cuando existe un contrato privado de por medio, como es el caso de estudio, recibe el nombre de non-equity Joint Venture.

La característica de esta modalidad de distribución reside en que ambas empresas tienen un objetivo común que se plantean conseguir de forma conjunta, pero manteniendo su autonomía.

5 Conclusiones

PRIMERA. En cuanto al concepto de empresa familiar, hemos llegado a la conclusión de que es fundamental la incorporación en dicha definición de elementos como las distintas generaciones, así como su participación en el capital y el grado de control o intención de mantener el mismo a lo largo del tiempo.

SEGUNDA. En relación con los diversos modelos de organización, y haciendo una síntesis de los dos modelos estudiados, se llega a la conclusión de que hace falta una actitud proactiva por parte del elemento familiar (el personal), así como una buena estructura propiedad-familia-empresa en la que se establezcan de manera clara las responsabilidades y funciones.

TERCERA. Las relaciones empresa-familia y su correcto desarrollo giran, tal y como se desprende del presente trabajo de investigación de dos tareas u objetivos fundamentales; separar el ámbito familiar del ámbito empresarial o de negocio; y en segundo lugar, establecer un adecuado protocolo familiar que asegure una correcta sucesión entre las distintas generaciones.

CUARTA. En referencia a los factores de éxito, se podrían destacar principalmente la unidad familiar, ya que de ella dependerá la adecuada organización estructural de la empresa, y en segundo lugar de la comunicación entre ellos, pues a pesar de poder existir diversas opiniones dentro de la misma, lo importante es llegar a acuerdos y evitar los conflictos internos que puedan llegar a ocasionarse en el seno de la empresa familiar.

QUINTA. Los retos a los que se enfrenta una empresa familiar no son otros sino la continuidad de esta, el incremento de dimensión (mediante estrategias de expansión), así como la posible internacionalización. Este factor lo analizamos en detalle en la segunda mitad del presente trabajo. No podemos olvidar en este punto la importancia de la innovación, pues ayudará a la empresa familiar a conseguir una correcta y adecuada implantación de su plan de expansión.

SEXTA. Una vez analizado el primer bloque teórico, nos planteábamos si el proceso de internacionalización de una empresa familiar era distinto al de una empresa no familiar. Para ello hicimos una tarea de investigación sobre modelos teóricos de internacionalización para posteriormente llegar a una doble conclusión; en primer lugar, se puede afirmar que el proceso de internacionalización es diferente tratándose de una EF a si se trata de una ENF.

SÉPTIMA. La segunda conclusión a la que llegamos sería la de afirmar que en el proceso de internacionalización se plantean una serie de retos e incógnitas para la gerencia y dirección de la EF, como sería, entre otros, la decisión de crear filiales en otros países dirigidas por miembros ajenos a la familia.

OCTAVA. En el análisis cualitativo de Iluminaciones Ximénez, se puede destacar la importancia que ellos otorgan a la organización familiar de la empresa y la prevención de posibles conflictos familiares con la creación de un Protocolo Familiar adecuado, así como contando con abogados especializados en el ámbito familiar que ejercen a su vez de psicólogos en posibles discrepancias entre las distintas líneas familiares.

NOVENA. En el aspecto cuantitativo de la empresa citada anteriormente, se ha podido apreciar el enorme crecimiento de esta durante el periodo correspondiente a la tercera generación, que coincide con la fase de internacionalización de la empresa, consiguiendo clientes de todas las partes del mundo. Ello es debido, como se ha analizado, a la apuesta firme y decidida en la última generación de dar el paso al ámbito internacional mediante estrategias de expansión como la distribución exclusiva o los agentes.

DÉCIMA. Se hace patente la necesidad de toda empresa familiar de elaborar un detallado plan de expansión, incluyendo en el mismo, instrumentos como el Protocolo Familiar o diversas estrategias de internacionalización, que aseguren unas buenas relaciones empresa-familia y que permitan dar el primer paso una expansión de éxito.

Referencias

- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, nº1, pp. 99-120.
- Bijmolt, H.A y Zwart, P.S. (1994) *The impact of internal factors on the export success of Dutch Small and Medium-sized Firms*. Journal of Small Business Management, 32(2), pp.69-83.
- Bonaccorsi, A. (1992) On the relationship between firm size and export intensity. Journal of International Business Studies, 23(4) pp. 605-635.

- Chetty, S., y Blankenburg Holm, D. (2000), Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review*, Vol. 9.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999) The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World? *Family Business Review*, 12, pp. 171-188.
- Dunning, J.H. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 (1).
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997) Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 337-360.
- Gallego Domínguez, I., La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica, Cátedra PRASA de Empresa Familiar, 2012, Córdoba.
- Gallo, M.Á. y Amat, J.M. Los secretos de las empresas familiares centenarias, Deusto, 2003, Barcelona.
- Gallo, M.Á.; Klein, S.; Montemerlo, D.; Tomaselli, S.; Cappuyns, K. La empresa familiar multigeneracional. Eunsa, 2009, Pamplona.
- García, G. (2012). Estrategias de internacionalización de la empresa: como realizar negocios internacionales. Ediciones Pirámide, Madrid.
- James, H.S. (1999) What can the family contribute to business? Examining contractual relationship. *Family business review*, 12, pp.61-71.
- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), Internationalization in industrial systems- a network approach, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975), The internationalization of the firm-four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, Vol. 12.
- Kets de Vries, M.F.R. (1996) Family business. Human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press. Londres.
- Melé, D. La empresa como comunidad de personas y otras visiones de la empresa, en J.M. BURGOS (ed.), *La filosofía personalista de Karol Wojtyla*. Palabra. Madrid, 2007.
- Moreno Martínez, I., La Internacionalización de la Empresa Familiar, Trabajo Fin de Máster, Universidad de la Rioja, 2011
- Okorafo, S.C. (1999) Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12, pp. 147-158.
- Penrose, E. (1966), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
- Rialp, A. (1999), Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura, *Información Comercial Española (ICE)*, Octubre 1999, nº 781.
- Sharma, D.D., y Johanson, J. (1987), Technical consultancy in internationalisation, *International Marketing Review*, invierno.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997) Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, pp. 1- 35.
- Tagiuri, R. y Davis, J. Bivalent Attributes of the Family Firm. Harvard Business School, 1982.
- Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, May.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001) The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), pp. 333-358.