

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA: Innovación, Inteligencia Artificial y Gobernanza como factores catalizadores

FEBRERO 2026

José Ángel Zúñiga, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Rey Juan Carlos.

1. Introducción e identificación del tema

Respecto a la internacionalización de las empresas españolas, la evidencia empírica revela un patrón bastante consistente: las empresas familiares¹ españolas tienden a exportar menos que las empresas no familiares—lo que suele justificarse por sus limitaciones de recursos de distinto tipo. Sin embargo, cuando las empresas familiares dan el salto a los mercados exteriores tienden a mantener relaciones de exportación más duraderas que las no familiares, lo que sugiere una internacionalización más conservadora pero más estable por parte de las empresas familiares.

El objetivo perseguido con la presente nota técnica es poner de relieve la importancia de tres tipos factores que, a priori, se consideran críticos para impulsar la internacionalización de las empresas familiares españolas: 1) la innovación—de productos y procesos, 2) la utilización de herramientas de Inteligencia Artificial (IA), y 3) la gobernanza. Aunque la IA puede considerarse como un factor de innovación, en esta nota la abordamos de manera separada dada la enorme relevancia que está adquiriendo últimamente y, porque no solo mejora productos o procesos, sino que transforma la lógica misma con la que las empresas de todo tipo aprenden, toman decisiones y crean valor.

Proporcionar una aproximación de la posible relevancia de estos tres factores como potenciales elementos catalizadores de la internacionalización de las empresas familiares españolas es clave, ya que puede ayudar a comprender mejor cómo este tipo

¹ Una empresa familiar es aquella en la que una o más familias ejercen el control de la propiedad y gobierno de la misma, participando también en su gestión. En particular, según la Comisión Europea una empresa se considera familiar si: 1) La mayoría de los derechos de decisión residen en la(s) persona(s) física(s) que constituyó(n) la empresa, en la(s) persona(s) física(s) que adquirió(n) el capital social de la empresa, o en la(s) de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de estos; 2) la mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de la familia que fundó la empresa; y 3) al menos un representante de la familia o pariente participa el gobierno o gestión de la empresa. Las empresas que cotizan en bolsa se consideran empresas familiares si la persona que constituyó o adquirió la empresa (capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de decisión que les corresponde según su capital social.

de empresas, que constituyen la columna vertebral del tejido empresarial español, pueden superar algunas de sus limitaciones tradicionales y aprovechar algunas de sus fortalezas distintivas para, de este modo, competir con éxito en un entorno global cada vez más complejo, cambiante, incierto y digitalizado. De dicha aproximación, realizada a partir de la evidencia e investigación empírica existentes, se pretenden inferir algunas recomendaciones prácticas que puedan resultar útiles para mejorar la competitividad y, en última instancia, la supervivencia de estas empresas.

2. Análisis de la situación

2.1. Las empresas familiares en el mundo y en España

La empresa familiar es el tipo de empresa dominante en las economías de la mayoría de los países del mundo. En concreto, este modelo de empresa constituye un pilar básico de la mayoría de las economías, desde las pequeñas y medianas empresas (pymes) hasta las grandes corporaciones. Según diversas estimaciones, puede representar entre el 60% y el 90% del total de empresas, y contribuir significativamente al PIB y al empleo (European Family Businesses, 2025). En España, según el Instituto de la Empresa Familiar, en 2025, las empresas familiares representaban el 89% del tejido empresarial, generaban cerca del 70% del empleo privado y casi el 60% del Valor Añadido Bruto. El 94,5 de las empresas familiares españolas son pequeñas y solo el 1% alcanza el nivel de gran empresa. En marcado contraste, dentro del conjunto de las empresas españolas no familiares el porcentaje de empresas que pueden lograr el estatus de gran empresa se sitúa en el 10%.

Según el informe bienal “Global Family Business Index 2025”, elaborado por Ernst & Young (EY) y la Universidad de St. Gallen (Suiza), las 500 mayores empresas familiares tienen un peso económico y social equiparable al de la tercera economía más grande del mundo (por detrás de Estados Unidos y China). En conjunto facturan unos 8,81 billones de dólares y emplean a más de 25 millones de personas. Alrededor del 37% de estas empresas cuentan con una historia de más de 100 años. En la Tabla 1 se muestra el ranking de las 10 empresas familiares más grandes del mundo y de España por volumen de ingresos.

Tabla 1. Mayores empresas familiares en el mundo y en España

Mundo		España	
Empresa (País)	Ingresos: Mill. \$	Empresa	Ingresos: Mill. € (\$)
Familia propietaria		Familia propietaria	
Walmart Inc. (EE.UU.)	648.130	Mercadona	38.835 (42.136)
Familia Walton		Familia Roig	
Grupo Volkswagen	356.710	Grupo Inditex	38.632 (41.916)
(Alemania)		Familia Ortega	
Familia Porsche/Piëch			
Grupo Schwarz	179.090	Acciona	19.190 (20.821)
(Alemania) Familia Schwarz		Familia Entrecanales	
Cargill Inc. (EE.UU.)	177.000	El Corte Inglés	16.675 (18.092)
Familia Cargill-MacMillan		Familia Álvarez Guil	
Ford Motor (EE.UU.)	176.190	Gestamp	12.001 (13.021)
Familia Ford		Familia Riberas	
Grupo BMW (Alemania)	168.120	Ferrovial	9.147 (9.925)
Familia Quandt		Familia Del Pino	
Tata Sons Ltd. (India)	165.000	Grifols	7.212 (7.825)
Familia Tata		Familias Grifols Roura/ Gras	
Koch Industries Inc.	125.000	Puig	4.790 (5.197)
(EE.UU.)		Familia Puig	
Familia Koc			
Comcast Corporation	121.570	Grupo Antolín	4.191 (4.547)
(EE.UU.)		Familia Antolín	
Familia Roberts			
Reliance Industries	109.900	Mango	3.339 (3.623)
(India)		Familia Andic	
Familia Ambani			

Fuente: Elaboración propia a partir del informe "Global Family Business Index 2025".

En consecuencia, este modelo de organización empresarial puede ser considerado un motor esencial para el desarrollo y el progreso económico y social de un país. Además, la evidencia pone de manifiesto que son organizaciones que tienden a mostrar fuertes vínculos con las comunidades locales de los países en las que desarrollan su actividad. Asimismo, habitualmente desempeñan un papel crucial como incubadoras del emprendimiento y la innovación, al tiempo que son facilitadoras de la transmisión de una serie de valores de generación en generación, y parecen demostrar un fuerte compromiso por la sostenibilidad.

En todo caso, a diferencia de las empresas no familiares, en las que el crecimiento suele ser un objetivo esencial y explícito, en las empresas familiares el crecimiento no suele ser considerado un fin en sí mismo ya que, en múltiples ocasiones, suele estar

subordinado a otros subobjetivos como son: asegurar la continuidad generacional, la preservación del control familiar ya sea en la gestión o propiedad de la empresa, garantizar la reputación o el legado, y la apuesta por una mayor estabilidad en el empleo. Esto puede justificar por qué este tipo de empresas, a veces, puede optar por crecer de manera más lenta si dicho crecimiento representa, en última instancia, una amenaza significativa a estos objetivos.

De hecho, para la mayoría de las empresas familiares, el crecimiento es deseable cuando: no supone una pérdida significativa del control de la empresa; no aumenta significativamente el riesgo; y no daña la reputación o la imagen de la empresa. Esto explica que la pregunta clave para este tipo de empresas no sea tanto “¿cuánto podemos crecer?” como “¿cuánto podemos crecer sin dejar de ser quiénes somos?”. En esta línea, según la última “Encuesta Mundial sobre la Empresa Familiar 2023”, elaborada por PwC, revela que un 77% de las empresas familiares encuestadas preveía crecer en 2024 y 2025 y solo el 14% confiaba en llevar a cabo dicho crecimiento de “forma rápida y agresiva”.

2.2. La internacionalización de las empresas familiares españolas

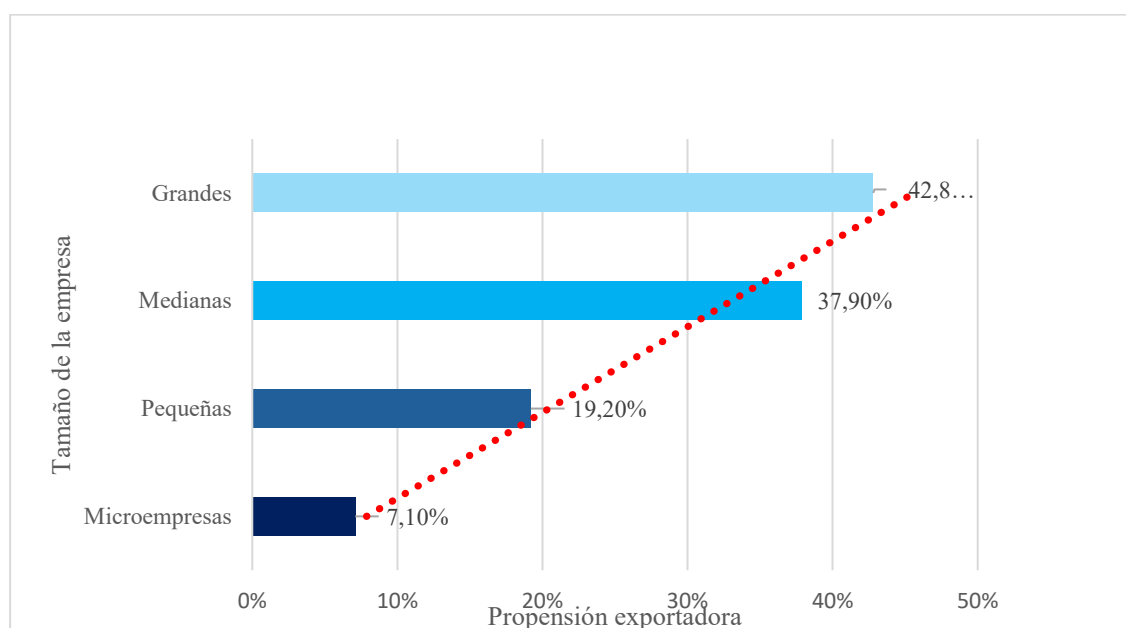
A la vista de la evidencia empírica disponible, una cuestión parece bastante clara: las empresas familiares españolas, como las del resto de países del mundo, y de manera similar a lo que sucede con las empresas no familiares, parecen ser cada vez más conscientes del importante potencial de crecimiento asociado a la internacionalización. En este sentido, por ejemplo, según la Encuesta anteriormente mencionada, un 51% de las empresas familiares participantes en el estudio afirmaba que su prioridad era expandirse a nuevos mercados. Precisamente, en consonancia con esto último, el mercado español, altamente atomizado y saturado en múltiples sectores, y con importantes retos de mejora de la productividad, en muchas ocasiones, empuja a las empresas familiares (y no familiares) a competir internacionalmente, para aprovecharse de una mayor escala de producción—con la consiguiente reducción de costes que lleva aparejado—, la diversificación del riesgo geográfico y el acceso a nuevas fuentes de demanda.

Para la mayoría de las empresas españolas—y muy especialmente para las pymes y las empresas familiares—la exportación es el primer paso del proceso de internacionalización. La evidencia científica existente refleja la existencia de un patrón consistente: la menor propensión exportadora (expresada como el cociente entre las ventas de la empresa en el exterior y sus ventas totales) de las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares.

Respecto a las empresas familiares, un estudio promovido por el IEF, titulado “Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025”, pone de relieve el siguiente hecho destacable: la propensión exportadora de las

empresas familiares españolas aumenta con su tamaño y antigüedad. Respecto a la antigüedad, se encuentra que mientras que la propensión exportadora de las empresas familiares emprendedoras (generación inicial) se sitúa en un 5,7%, en el supuesto de las empresas familiares más longevas (aquellas que se encuentran en tercera generación o posteriores), dicha propensión se sitúa en media en el 29,7%. En el Gráfico 1 se muestra cuál es la propensión exportadora media de las empresas familiares españolas en función de su tamaño.

Gráfico 1. Propensión exportadora de las empresas familiares españolas según su tamaño



Fuente: Elaboración propia a partir del informe "Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar" (IEF, 2025).

Es bien sabido que la internacionalización representa un desafío muy relevante para cualquier empresa y, en particular, para las empresas familiares dadas sus características idiosincráticas como son: la mayor concentración de poder, la limitación de recursos financieros—al confiar más en la autofinanciación (ahorros familiares) que en el endeudamiento—, la menor profesionalización de la dirección, su mayor aversión al riesgo, o la preservación de la denominada riqueza socioemocional. Esto explicaría por qué hay empresas familiares que pueden contemplar la expansión internacional como un proceso complejo y arriesgado, lo que termina traducándose en la adopción de estrategias internacionales menos agresivas o más graduales, y más focalizadas en mercados más próximos. Como evidencia de esto último, se observa que las empresas familiares tienen una menor presencia internacional a través de inversiones directas y, si bien, en los últimos años hay un número creciente de "born global" (empresas nacidas

globalmente) familiares, tradicionalmente las empresas no familiares han sido más proclives a adoptar este modelo de internacionalización de alto riesgo.

3. Factores que influyen en la internacionalización de las empresas familiares

3.1 La innovación tecnológica de producto y proceso

Los resultados de un estudio realizado por el IE en colaboración con EY en 2022 sugieren que el denominado “factor familia” actúa como un elemento impulsor crítico de la innovación de las empresas familiares españolas. En concreto, los resultados del estudio indican que, para todos los grupos de tamaño sin excepción, las empresas familiares españolas (pertenecientes al sector industrial o manufacturero) invierten en promedio un 66% más en innovación que las no familiares, lo que a lo largo del tiempo se traduce en un stock de I+D acumulado superior al 56%. Gracias a tales inversiones suelen obtener en promedio un 22% de patentes y un 14% más de innovaciones de producto, que resultan claves para competir internacionalmente.

Las empresas familiares pueden innovar más que las no familiares por las siguientes razones:

- 1) Suelen tener una visión a largo plazo, lo que tiende a favorecer inversiones en innovación cuyos retornos no son inmediatos.
- 2) La preservación de la denominada riqueza socioemocional de la familia (asociada a la identidad familiar, reputación y continuidad del negocio) suele impulsar a las empresas familiares a innovar para, de este modo, garantizar la supervivencia de la empresa a las siguientes generaciones.
- 3) El elevado nivel de control y la participación de la familia en la gestión suele reducir los problemas de agencia facilitando la toma de decisiones estratégicas sobre inversiones en innovación.
- 4) El mayor compromiso y lealtad de propietarios y empleados clave con el negocio, favorece la acumulación de conocimiento tácito, que suele ser un factor esencial para innovar.

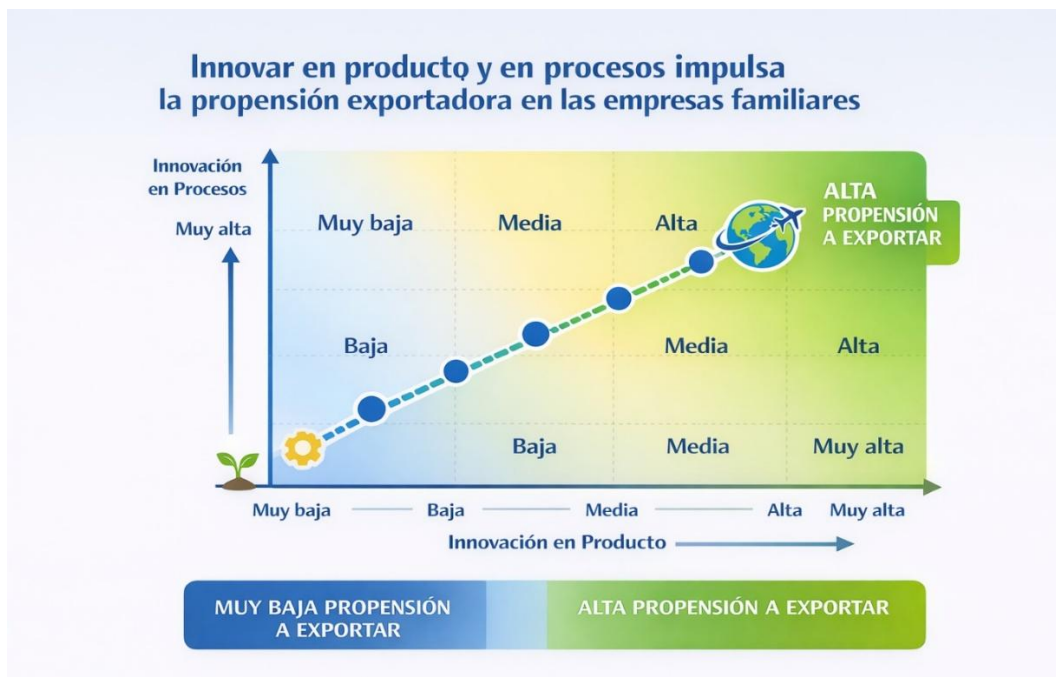
Por otro lado, un estudio realizado por Tragant-Espeche et al. (2023), sobre una muestra representativa de empresas manufactureras españolas, revela que los patrones de innovación (tanto de índole tecnológica como no tecnológica) a lo largo del tiempo (en situaciones de bonanza y crisis económica) de las empresas familiares y no familiares es diferente, y como tales innovaciones son, además, factores determinantes de la

expansión internacional. En este sentido, hay dos tipos de innovación que han sido objeto de atención preferente por parte de los investigadores cuando se analiza el posible efecto de la innovación sobre la expansión internacional a través de la exportación: la innovación de producto—mejorar o introducir nuevos productos y/o servicios— y la innovación de proceso—optimizar métodos o procesos internos para reducir costes y aumentar la eficiencia.

Por otro lado, el simple hecho de dar salto internacional obliga, de alguna manera, a las empresas familiares a mejorar si quieren ser competitivas en los nuevos mercados. Al entrar en otros mercados (países) es habitual que tengan que enfrentarse a nuevas normas, clientes con gustos distintos a los del país de origen o formas de trabajar diferentes. Para adaptarse a la nueva situación, muchas empresas familiares se ven empujadas a modernizar tanto sus productos como sus procesos, es decir, introducir innovaciones tanto de productos como de procesos.

A nivel teórico suele asumirse la existencia de una relación positiva entre ambos tipos de innovación y la propensión exportadora de las empresas (sean o no familiares). Esto significa que cuanto mayor es el número de innovaciones de producto o proceso introducidas por las empresas mayor es su propensión exportadora. En el Gráfico 2 se muestra visualmente cómo puede ser la relación entre ambos tipos de innovación y la propensión exportadora.

Gráfico 2. Relación entre innovaciones de producto y de proceso y la propensión exportadora



Fuente: Elaboración a partir de ChatGPT.

Las razones que suelen esgrimirse para sugerir una relación positiva entre ambos tipos de innovación y la propensión exportadora son las siguientes:

En el caso de la introducción de innovaciones de productos se sostiene que las empresas familiares (como las no familiares) que ofrecen productos altamente innovadores pueden: 1) superar más fácilmente las potenciales desventajas o costes de ser extranjero—liability of foreignness, en inglés; 2) diferenciarse en los nichos de mercados extranjeros; y 3) competir en calidad en lugar de escala. De hecho, se observa que las denominadas born-global familiares (de manera análoga a las no familiares) recurren a innovaciones de producto de alta calidad con destino a nichos específicos del mercado.

La evidencia empírica existente confirma la existencia de dicha relación positiva e indica que la relación entre la innovación de producto y la expansión a mercados extranjeros, mediante la exportación, en las empresas familiares es más fuerte cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias: a) hay una participación activa de gerentes/directivos externos en las decisiones de innovación; b) las decisiones de I+D y la exportación están desvinculadas del control familiar; y c) las empresas están a los mandos de la 2ª generación o siguientes. Además, tiende a observarse que el efecto de este tipo de innovación sobre la propensión exportadora es positivo y significativo con independencia de la edad de la empresa familiar, su tamaño o el porcentaje de propiedad extranjera por el que pueden estar participadas.

Asimismo, a nivel empírico se encuentra que las empresas familiares con una mayor intensidad en innovación de productos no solo tienden a mostrar una mayor propensión (o intensidad) exportadora, sino que también tienen un mayor alcance geográfico, esto es, son capaces de vender sus productos o prestar sus servicios en un mayor número de países.

En general, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, la innovación de procesos se considera un factor clave para dar el salto a los mercados internacionales. Dicha innovación no supone solo “hacer cosas nuevas”, sino “hacerlas de manera más eficiente”. Al optimizar procesos las empresas pueden reducir costes y vender a precios competitivos, garantizar una calidad uniforme, que es vital cuando se vende el producto a varios países, adaptarse con mayor facilidad a normativas y certificaciones extranjeras (medioambientales, sanitarias, etc.) y responder con mayor celeridad a las demandas de los clientes de otros países. Esta combinación de eficiencia, calidad y agilidad operativa convierte a la innovación de procesos en un motor directo de la competitividad exterior y, por ende, en una importante palanca facilitadora de la expansión global.

No obstante, en las empresas familiares, esta lógica puede verse reforzada por su orientación a largo plazo y por su preferencia por mantener relaciones más estables con socios y clientes internacionales. Antes de abrir nuevos mercados, este tipo de

empresas prefieren contar con procesos o métodos sólidos. Esto hace que la internacionalización sea más natural y sostenible, lo que suele traducirse en tasas de permanencia en los mercados internacionales más elevadas que en empresas no familiares. De ahí que tiendan a internacionalizarse con más prudencia, pero de manera más duradera, frente a comportamientos más agresivos y dinámicos de las no familiares.

3.2. La utilización de herramientas de Inteligencia Artificial

El mundo empresarial se encuentra desde los últimos 2-3 años aproximadamente sumido en un cambio de tipo disruptivo impulsado por la emergencia de nuevas tecnologías vinculadas a digitalización, pero principalmente debido a la IA generativa. Según las estimaciones de un informe de la Organización Mundial del Comercio publicado en 2024, en un escenario optimista de adopción generalizada de la IA y fuerte incremento de la productividad hasta 2040, el crecimiento del comercio mundial podría aumentar hasta casi 14 puntos porcentuales, de aquí la trascendencia de estar preparados para hacer frente al nuevo escenario competitivo que se pueda presentar.

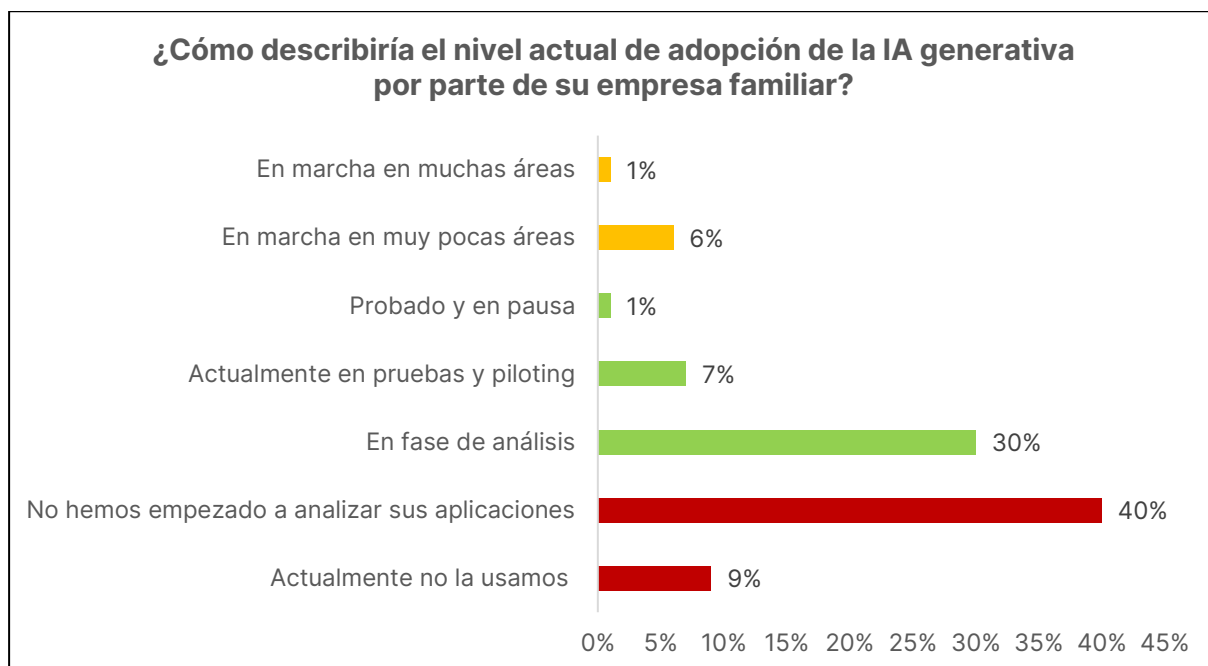
En el ámbito de la empresa familiar, los nuevos avances tecnológicos plantean desafíos singulares, especialmente en lo que respecta a la dinámica intergeneracional. En este sentido, en el estudio Global NextGen Survey 2024 publicado por PwC, se pone de manifiesto que el 73% de los futuros empresarios familiares entrevistados consideran que las herramientas de IA generativa se van a convertir en una palanca esencial en la transformación empresarial en los años venideros, cuestionando la capacidad de sus antecesores de más edad para capitalizar todas las oportunidades que esta nueva tecnología puede ofrecer.

Según este mismo estudio, el 49% de las empresas familiares no está contemplando aún el uso de la IA generativa en sus negocios, un 30% se encuentra en fase de análisis, un 8% cuenta con proyectos piloto o está en fase de pruebas y solo un 7% la ha implantado en alguna parte de su empresa. Esta proporción resulta bastante baja si se compara con el conjunto de empresas (familiares y no familiares) incluidas en el estudio, donde el 30% aseguraba haber implementado ya el uso de la IA en su negocio. Además, el 31% aseguraba haber cambiado ya su estrategia tecnológica como consecuencia de la aparición de la IA.

Otro resultado destacable del mismo estudio es que la “NextGen”—personas entre los 18 y los 40 años que van a desempeñar funciones de liderazgo próximamente—tienden a percibir menos riesgos asociados al uso de la IA generativa que los líderes actuales.

En el Gráfico 3 se muestra información más detallada sobre el uso de la IA generativa en las empresas familiares.

Gráfico 3. Uso de la IA generativa en las empresas familiares



Fuente: Encuesta Global NextGen 2024 de PwC.

Algunas explicaciones plausibles de la aproximación más conservadora al uso de la IA generativa en el seno de las empresas familiares podrían encontrarse: 1) en los importantes requerimientos de inversión que normalmente se asocian a la implementación de nuevas tecnologías y, como es sabido, estas empresas suelen disponer de menores recursos financieros para poder afrontar proyectos relacionados con la IA que impliquen cuantiosos recursos; 2) en el perfil de prudencia que habitualmente caracteriza a los negocios familiares; 3) en tener estructuras de gestión más tradicionales y menos profesionalizadas, lo que suele dificultar la incorporación de perfiles especializados en tecnologías digitales.

Si bien, es cierto que la IA es fuente de grandes oportunidades, su adopción en los negocios familiares presenta igualmente importantes desafíos, entre los que sobresalen: 1) la adaptación cultural, puesto que para la mayoría de las empresas familiares su uso puede conllevar cambios en la cultura organizativa; 2) la gestión del cambio, ya que la resistencia al mismo representa un importante reto porque la tradición o el legado familiar tienden a jugar un papel destacado; y 3) la posibilidad de innovar sin que ello suponga una pérdida de los valores familiares del negocio.

A nivel teórico, cabe esperar la existencia de una relación positiva entre la intensidad en el uso o inversión en herramientas de IA y la propensión exportadora de las empresas familiares. Esto es, se puede suponer que aquellas empresas familiares que implementen herramientas o inviertan más en tecnologías de IA mejoren su capacidad para expandirse internacionalmente, es decir, el efecto es creciente, aunque más

pronunciado para niveles medios-altos de inversión en este tipo de herramientas, ya que a partir de dichos niveles pueden surgir rendimientos marginales crecientes de la IA sobre la propensión exportadora.

La inversión en IA podría mitigar en buena medida las potenciales debilidades de las empresas familiares por las siguientes razones: 1) el análisis predictivo que permite el uso de la IA podría ayudar a reducir de manera significativa la incertidumbre asociada con la selección de los potenciales mercados de destino de los productos; 2) la inteligencia de mercado basada en la IA podría reemplazar de algún modo la falta o escasa experiencia internacional; y 3) la automatización de determinados procesos y los sistemas de apoyo a las decisiones podrían reducir significativamente la dependencia del criterio familiar informal y subjetivo del propietario/a. En último término, el uso de la IA podría contribuir a aminorar de manera significativa el riesgo percibido asociado a la expansión internacional, lo que hace que dicha expansión sea más asumible para los propietarios/as de estas empresas.

Por otra parte, y no menos importante, la inversión en IA podría fortalecer la conexión entre la innovación y la expansión internacional en las empresas familiares. Respecto a la innovación de producto, el uso de la IA podría permitir: 1) conseguir una adaptación más rápida de los productos de la empresa a las preferencias de los clientes extranjeros; 2) lograr una personalización a gran escala; y 3) apostar por una diferenciación basada en datos. Por lo que respecta a la innovación de proceso, el uso de la IA podría ayudar a: 1) conseguir una mayor eficiencia operativa; 2) garantizar una mayor consistencia de la calidad de los productos; 3) coordinar mejor las distintas actividades de la cadena de suministro.

La evidencia científica sobre la conexión entre el uso de IA y la propensión exportadora en las empresas familiares es incipiente, aunque hay algún hallazgo preliminar relevante. Así, por ejemplo, un estudio de Arteaga-Ortiz et al. (2025), que utiliza una muestra de empresas industriales españolas familiares y no familiares, entre 2018 y 2022, encuentra que los niveles más altos de adopción de herramientas de IA están asociados con una mayor intensidad exportadora, especialmente cuando el nivel de desarrollo digital a nivel regional es también alto. Además, se muestra que la influencia negativa que pudiera tener la participación familiar sobre la expansión internacional se puede reducir de manera significativa con la adopción de herramientas de IA.

3.3. La gobernanza: profesionalización y relevo generacional

Algunas de las razones que tradicionalmente se esgrimen para justificar la resistencia a la internacionalización de las empresas familiares están vinculadas a temas de gobierno y/o gestión de estas empresas, como puede ser la menor profesionalización de su dirección o problemas relacionados con su relevo generacional. Según un estudio, elaborado por KPMG Private Enterprise y el STEP Project Global Consortium en 2025, se

sugiere que disponer de una “buena” gobernanza resulta crítico para garantizar un “buen” crecimiento de las empresas familiares. Esto supone tener procesos claros a la hora de tomar decisiones, evitar conflictos y asegurar que el negocio sobreviva en el tiempo. Dicho estudio revela que, en empresas de cierto tamaño, tener un consejo de administración formal (de manera análoga a lo que ocurre en las empresas no familiares) puede mejorar de manera significativa el rendimiento empresarial. También se muestra que las empresas familiares exitosas comparten dos características: la primera, que casi una cuarta parte de los consejeros son personas ajenas a la familia y, la segunda, que prácticamente un tercio de los consejeros/as son mujeres.

La profesionalización de la dirección de las empresas familiares supone pasar de una gestión basada, en muchas ocasiones en la intuición o el juicio subjetivo del propietario/a, al seguimiento de una estrategia de tipo más formal y/o racional, que supone la definición de roles más claros y estructuras de gobierno más consistentes con los propios objetivos de crecimiento empresarial.

En general, tiende a asumirse que la incorporación de talento externo representa un paso crucial para afrontar la complejidad asociada a un proceso como es la expansión internacional, que suele requerir de una visión que va más allá de lo estrictamente familiar. De hecho, la profesionalización, en ocasiones, es contemplada como un requisito básico para escalar y competir en los mercados internacionales, que precisan de una gestión más sofisticada que la que se necesita para competir a un nivel más local o nacional.

El Gráfico 4 resume las principales razones por las que la contratación de directivos profesionales ajenos a la familia puede ser un factor crítico para impulsar la expansión internacional de los negocios familiares.

Gráfico 4. Principales razones para la contratación de directivos/as externos en las empresas familiares que se expanden internacionalmente



Fuente: Elaboración propia.

En líneas generales, la investigación existente tiende a confirmar la idea de que la profesionalización de la dirección en las empresas familiares—entendida como la incorporación en los puestos de gestión de directivos/as externos/as y existencia de estructuras de gobierno más formales en empresas de cierto tamaño—se encuentra positivamente asociada con la capacidad de estas empresas para expandirse internacionalmente, tanto en términos de propensión exportadora como de uso de métodos de entrada en los mercados extranjeros más complejos.

Por su parte, parece existir un convencimiento unánime de que el relevo generacional representa un momento crítico para la continuidad y crecimiento de los negocios familiares, lo que acaba repercutiendo también en su expansión exterior. La investigación existente sobre la relación entre el relevo generacional y la expansión internacional es poco concluyente al respecto, ya que existen argumentos e investigaciones en los que se aboga por un efecto tanto positivo como negativo. Algunos estudios atribuyen perfiles más abiertos a las generaciones posteriores, mayor predisposición a asumir riesgos, mientras que otras investigaciones encuentran que es el fundador/a quien tiende a manifestar una mayor tolerancia al riesgo y con ello un enfoque “emprendedor más internacional”.

Así, por ejemplo, en varios estudios científicos se advierte que la toma de las riendas de la empresa por la siguiente generación de la familia, si está mejor preparada, cuenta con formación internacional y una clara visión estratégica, puede impulsar la expansión internacional. En este caso, el relevo generacional puede actuar como una excelente oportunidad para revisar estrategias, profesionalizar la dirección y con ello expandirse a nuevos mercados. Esto sucede porque el sucesor/a puede: 1) tener más conocimientos y/o experiencia; 2) estar menos vinculado emocionalmente a la forma tradicional de hacer negocios; y 3) contribuir a que la empresa adopte una visión de crecimiento más arriesgada.

Sin embargo, hay también evidencia científica que demuestra que no siempre el relevo generacional favorece la internacionalización de las empresas familiares ya que la transición podría generar incertidumbre dentro de la empresa, lo que podría frenar ciertos tipos de decisiones de inversión, entre las que se incluyen aquellas destinadas a favorecer una mayor expansión internacional.

Por último, resulta interesante mencionar que la relación entre la innovación y la expansión internacional de las empresas familiares podría verse fortalecida cuando participan directivos no familiares en tareas de gestión y la empresa pertenece a generaciones posteriores a la del fundador.

4. Conclusiones

Las empresas familiares tienden a mostrar un menor grado de internacionalización que las empresas no familiares. En la presente nota se identifican tres palancas clave para impulsar la expansión internacional en la empresa familiar española: la apuesta decidida por la innovación tecnológica (esto es, introducir tanto innovaciones de productos como de procesos), la adopción de la IA y una buena gobernanza vinculada a una mayor profesionalización. En otros términos, la ecuación que puede permitir a las empresas familiares aumentar su presencia en los mercados internacionales es la que resulta de aunar innovación (de producto y proceso), uso de IA y una buena gobernanza.

La innovación de producto y proceso permite mejorar la competitividad, la diferenciación y la eficiencia de las empresas familiares en los mercados internacionales. Asimismo, la adopción de la IA se configura como un factor clave de apoyo a la toma de decisiones, que en las empresas familiares suele estar basada, en la mayoría de las ocasiones, en la opinión o el juicio de una única persona (propietario/a), para optimizar ciertas operaciones y detectar de manera más rápida posibles oportunidades y amenazas en entornos globales cada vez más complejos, dinámicos e inciertos. El aprovechamiento efectivo de estas herramientas requiere de una “buena” gobernanza y un mayor grado de profesionalización de la empresa familiar española. En este sentido, la definición clara de roles y/o funciones, la incorporación de directivos/as no familiares y el establecimiento de órganos de control más formales en empresas de cierto tamaño pueden favorecer una gestión más objetiva y estratégica. Todo ello puede contribuir, en última instancia, a reducir los riesgos que normalmente lleva asociados la expansión internacional al tiempo que se fortalece la capacidad de adaptación de estas empresas a las nuevas condiciones del entorno.

5. Recomendaciones para los responsables de las empresas familiares

A la vista de todo lo expuesto anteriormente, se formulan algunas recomendaciones prácticas para los propietarios y/o responsables de dirigir las empresas familiares españolas.

Una nota distintiva de las empresas familiares es que la red personal del propietario/a y de la familia suele ser bastante amplia y sólida, pero en la mayoría de las ocasiones suele usarse principalmente para financiación, identificación de proveedores o búsqueda de empleados. En actividades internacionales como la exportación esta red podría usarse como un activo diferencial, convirtiéndose así en una importante puerta de entrada a nuevos mercados exteriores.

Las empresas familiares españolas podrían utilizar también la reputación familiar como un activo estratégico para conseguir una mayor presencia internacional. Por ejemplo, pueden explotar este activo para construir un relato (storytelling) de marca internacional en torno a su historia familiar, la continuidad generacional y su mayor compromiso a largo plazo con clientes y distribuidores extranjeros.

Dadas las limitaciones de recursos financieros con las que suelen contar las empresas familiares, los propietarios de estas empresas podrían barajar contar con una dotación financiera estable para acometer innovaciones (de producto y/o proceso) y, sobre todo, para financiar proyectos de adopción de IA que permitan abrir, consolidar o escalar su presencia en los mercados internacionales.

Las empresas familiares españolas podrían usar también la innovación (de producto y proceso) o la implementación de la IA como un importante vehículo de sucesión y legitimación generacional. De este modo, la familia podría vincular la incorporación de la siguiente generación (esto es, personas jóvenes que pueden aportar una visión global y digital) a la realización de proyectos de innovación y adopción de IA que permitan competir a nivel internacional, consiguiendo alinear, así, la transición generacional con una mayor apertura global.

En vez de optar por poner en marcha desde el inicio grandes proyectos tecnológicos relacionados con la IA—lo que podría ser difícil dadas las limitaciones de recursos financieros y también podría generar cierta resistencia—, una estrategia efectiva para las empresas familiares podría ser empezar con proyectos de pequeñas dimensiones con objetivos de negocio muy concretos. Estos proyectos podrían contar con un pequeño equipo interno o mixto (interno + proveedor externo) que permita: 1) identificar procesos rutinarios y/o repetitivos en los que el uso de la IA permita obtener beneficios inmediatos (como por ej., previsión de la demanda internacional, gestión de inventarios o ventas internacionales, etc.); 2) probar soluciones de bajo coste, pero de alto impacto que no comprometan la cultura de la empresa familiar; y 3) demostrar mejoras rápidas para generar confianza dentro de la familia. Esto puede ser útil también para promover el desarrollo de capacidades internas y poder hacer frente así también a las potenciales dificultades asociadas a la atracción de perfiles profesionales altamente especializados en IA.

A nivel de gobernanza, mientras que en las empresas no familiares existe de facto en la mayoría de los casos una separación entre propiedad (accionistas) y gestión (dirección), en las empresas familiares de cierto tamaño esta separación no suele ser tan habitual. Por tanto, podría ser recomendable en estas empresas separar la toma de decisión vinculadas a la internacionalización del núcleo familiar, en la que se cuente con la participación en la toma de decisiones de directivos no familiares o asesores externos. Para aquellas empresas de cierto tamaño que manifiesten una especial resistencia a incorporar directivos externos en puestos de gestión de primera línea, una estrategia

efectiva podría ser incorporar talento externo de alto nivel mediante la creación de un Consejo Asesor Externo o similar. De este modo se podría: 1) aportar una visión estratégica independiente; 2) complementar las capacidades directivas de los miembros de la familia, acompañando en la toma de decisiones; 3) impulsar una mayor profesionalización; y 4) actuar como mentores y/o apoyo del líder actual o del futuro relevo generacional.

En suma, las empresas familiares, a pesar de la toda historia que muchas de ellas atesoran, no son el pasado, son el presente y el futuro de la economía de un país. Con las herramientas adecuadas (como Innovación de producto y proceso, uso de la IA y una “buena” gobernanza), su visión a largo plazo las convierte en protagonistas clave para la proyección de España en el exterior.