

Universidad Siglo 21



Internacionalización de las empresas familiares.

Internationalization of the family business.

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Comercio Internacional.

Romitelli, Agata Mirén.

VCIN01358

Bulacio Sofía.

2019

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Objetivos	7
<i>Objetivo general</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
Métodos	8
Diseño	8
Participantes	8
Instrumentos	9
Análisis de datos	9
Resultados	10
<i>Pasos claves dentro del proceso de internacionalización de las empresas familiares.</i>	10
<i>Factores limitantes internos y externos para las empresas familiares al momento de su internacionalización</i>	13
Discusión	19
Referencias	29
Anexos	30

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO	30
CUESTIONARIO – Aplicación a empresas familiares	31
ENTREVISTA – Aplicación a empresas familiares	40

Resumen

Son diversas las ocasiones en que las empresas familiares locales se ven afectadas por el contexto competitivo global y se ven impulsadas a expandirse internacionalmente para subsistir. La internacionalización presenta una serie de obstáculos que repercuten negativamente en la expansión de estas empresas. Por ello se indagó sobre las dificultades y desafíos que afectaban su proceso de internacionalización; determinando los factores que han obstaculizado su funcionamiento, entre ellos referentes a asuntos familiares, intelectuales, financieros, la inestabilidad política y económica a nivel país, entre otros limitantes. El estudio se realizó sobre empresas familiares de las ciudades de Villa María y Villa Nueva, ubicadas en el interior de la provincia de Córdoba, que hayan transitado por el proceso de internacionalización. El tipo de estudio fue exploratorio y descriptivo, la metodología cualitativa y se utilizó fuente de información primaria y secundaria. Como instrumentos de investigación se empleó un cuestionario a todos los integrantes de la muestra parte de la población de empresas familiares de las ciudades mencionadas y en algunos casos también se les aplicó una entrevista.

Palabras claves: proceso de internacionalización, factores limitantes, desafíos, empresa familiar.

Abstract

There are different occasions in which local family businesses are disturb by the global competitive context and forced to expand in to the international market to survive. The internationalization process presents a series of obstacles that have a negative impact on the expansion of companies; this is why, is important to investigate the difficulties and challenges that affect the internationalization process. Some factors can limit the proper development of family companies, between them we can mention, family affairs, financial issues, political and economic instability of the country. The study is focus among family companies from Villa Maria and Villa Nueva, located in Cordoba province, which have gone through internalization process. It is an exploratory and descriptive study, with a primary and secondary information source. As research instruments, it was used a questionnaire for all members of family businesses and in some cases, an interview was also used.

Key words: internationalization process, limiting factors, challenges, family business.

Introducción

El autor Dennis (1995) define a las empresas familiares como aquellas compañías en las que más de un miembro familiar asume la dirección y responsabilidad sobre la misma. Donde los miembros comparten no solo el trabajo y propiedad sobre la empresa, sino también lazos de sangre. Las empresas familiares internacionales son aquellas que se exponen al mundo sin perder su esencia de empresa familiar.

Las empresas familiares (E.F.) son consideradas indiscutiblemente como la columna vertebral de la economía de casi todos los países dada su importante participación en sus economías y su relevancia como fuente de trabajo nacional (Echezárraga, 2010).

Actualmente las E.F. se enfrentan a numerosos desafíos en términos de supervivencia en el mercado. Según lo indican los autores Lombardo, Martos y Martínez (2007) entre las opciones estratégicas viables para lograr crecimiento, se encuentra la expansión de alcance geográfico de la empresa más allá de su frontera. Ante ello surge la alternativa de la internacionalización, como herramienta para crecer y diversificarse, lo cual depende a su vez del manejo de la empresa que usualmente, no se encuentra estructuralmente organizada de manera adecuada y ello genera un crecimiento más moderado en comparación con aquellas empresas orientadas y gestionadas con finalidad meramente comercial o de lucro.

Para el autor Otero (2008), el intercambio internacional es un instrumento que le permite a las empresas mejorar su productividad, reduciendo costos y diversificando los mercados en los que participa, lo que impacta positivamente en su competitividad,

ventas y rentabilidad. Sin embargo, este proceso además de beneficios también presenta obstáculos y retos que las empresas deberán enfrentar de manera exitosa.

Es importante mencionar entonces que presenta una serie de obstáculos y limitaciones comerciales, financieras, logísticas, culturales, intelectuales, restricciones legales y a la inversión directa, entre otros (Bacile, Ruibal, y Savi. 2008). Según lo indica Otero (2008), la internacionalización requiere también de directivos profesionales, que posean conocimientos y capacidades para enfrentar el mercado externo.

Es decir, hay retos que las empresas familiares deben asumir si quieren prepararse para encarar la internacionalización de la mejor manera. Entre los factores que limitan su internacionalización radica: la falta de conocimiento del mercado externo meta y de profesionales capacitados, la carencia de recursos tecnológicos y económicos, el lento crecimiento que caracteriza a estas empresas, el traspaso generacional, los intereses contrapuestos de los miembros de la familia, la rigidez de su cultura y su tendencia doméstica, la escasa propensión al riesgo, entre otros (Casillas, Salvador Rus y Vazquez, 2014).

En el país hay 605 mil empresas activas estimadas, de las cuales el 99% son Pymes (Rousseaux, J. A., 2017). Según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF, 2017), el 90% de esas Pymes son empresas familiares. Por lo cual, el 89% de la totalidad de empresas a nivel país, son familiares. También detallan que representan el 68% del PBI del país y el 70% del empleo privado. Esos valores demuestran la importancia de su exitoso funcionamiento. A pesar de ello, apenas sobrevive el 4% y el 1% a la tercer y cuarta generación respectivamente. Lo cual debería ser una

preocupación no solo de las empresas familiares, sino también de la sociedad en general y del país en sí.

Según la Asociación de Empresas de la Región Centro del País (AERCA), en lo que respecta a las ciudades de Villa María y Villa Nueva, están inscriptos 1300 socios, entre ellos, profesionales, comercios e industrias. De esa totalidad, 80 son empresas productoras.

Dado que existen tanto factores impulsores de la internacionalización como factores limitantes acorde a lo que manifiesta Casillas, Salvador Rus y Vázquez (2014), es relevante determinar específicamente en las empresas familiares de las ciudades de Villa María y Villa Nueva cuales de estos factores juegan un papel determinante como para alejarlas de tal meta.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los desafíos y barreras que atraviesan las empresas familiares de las ciudades de Villa María y Villa Nueva en el proceso de internacionalización.

Objetivos específicos

- Enlistar los pasos claves dentro del proceso de internacionalización de la empresa familiar.
- Determinar cuáles son los factores que limitan a estas empresas familiares al momento de internacionalizarse, ya sean internos o externos a ella.

Métodos

Diseño

Se empleó una investigación del tipo de exploratoria y descriptiva, recolectándose datos cualitativos.

Participantes

La población son 80 empresas productoras de distintos sectores localizadas entre las ciudades de Villa María y Villa Nueva. En búsqueda de generar contacto con quienes hayan pasado por el proceso de internacionalización, se tomó una muestra de manera no probabilística mediante un muestreo accidental, considerando la facilidad de acceso a los participantes. La muestra seleccionada fue de 60 empresas ubicadas en el rango de kilómetros de ambas ciudades, entre ellas 23 accedieron positivamente a participar. La muestra analizada está conformada por socios familiares fundadores, miembros familiares de las generaciones sucesoras e incluso por empleados no familiares que ocupan puestos de alto cargo jerárquico.

En primera instancia, mediante información brindada por la Asociación de Empresarios Región Centro Argentino (AERCA) y la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), se generó una base de datos sobre la población con la finalidad de realizar un correcto y eficiente contacto; el contacto inicial fue de manera telefónica, con la finalidad de entablar una correcta y formal conversación, donde se les comentó y explicó sobre la investigación, mencionándoles a su vez respecto a las series de preguntas de las que consistía el cuestionario a aplicarles; en el caso de estar de acuerdo y confirmar su propensión a participar, posteriormente, vía correo

electrónico se hizo envío del cuestionario, el cual se conformaba de preguntas tanto abiertas como cerradas. Una de ellas consultaba la posibilidad de participar posteriormente de una entrevista con la finalidad de brindar datos adicionales, un tanto más profundos, detallados y específicos.

Además de ello, a todos los participantes y colaboradores que aceptaron ser parte de la muestra, se les solicitó informar previamente su consentimiento de manera escrita mediante un formulario de elaboración propia, que explica la finalidad de la investigación y la confidencialidad debida de algún dato particular. Formulario adjunto en la sección de Anexos de la presente investigación.

Instrumentos

A la muestra seleccionada se le aplicó un cuestionario y en algunos casos también se les efectuó una entrevista de manera telefónica o personal. Ambos instrumentos se pueden visualizar en la sección Anexos del presente trabajo de investigación.

Análisis de datos

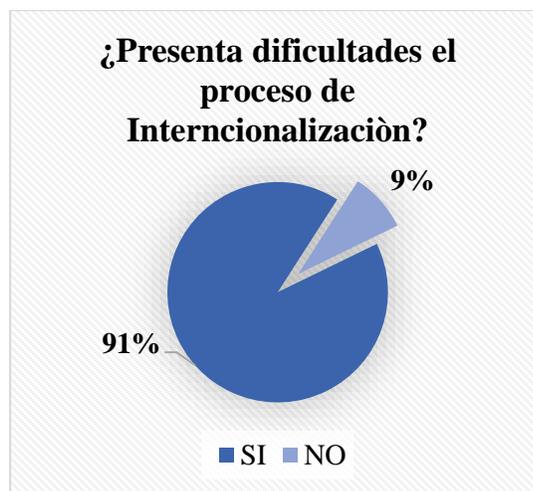
El mismo se realizó en base a los datos generados de manera personalizada mediante la aplicación de los instrumentos a la muestra de empresas familiares de las ciudades de Villa María y Villa Nueva, ubicadas en el interior de la provincia de Córdoba; para contrastar si lo desarrollado como herramienta para la internacionalización se adecua al proceso mismo o bien si en dichos discursos se denotan las problemáticas o limitantes que interfieren con el crecimiento empresarial familiar internacional.

Resultados

Pasos claves dentro del proceso de internalización de empresas familiares

Respecto a la complejidad de su internacionalización, como se muestra en el gráfico 1, el 91% de los entrevistados indicaron que el proceso reviste de ciertas dificultades para la empresa, pudiendo algunas ser prevenidas y otras no.

Gráfico 1: *Complejidad de la internacionalización de las empresas familiares.*



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados.

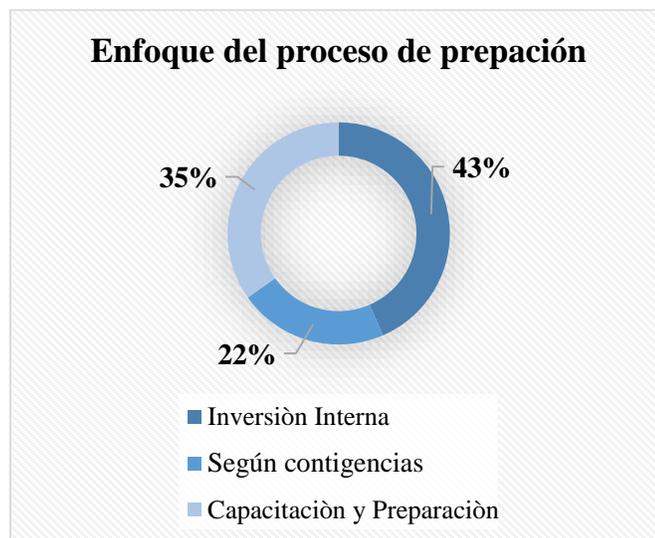
Los participantes indicaron además cuales habían sido los principales pasos que efectivamente formaban parte de su experiencia, a su vez ellos manifestaron cual había sido el punto de enfoque principal que los responsables habían considerado y propiamente experimentado. Dada la similitud y compatibilidad entre los datos brindados por estas empresas, se los puede presentar en tres perspectivas.

Según las declaraciones recolectadas, el proceso llevado a cabo por las empresas familiares en busca de su exitosa inserción más allá de su frontera nacional se contempla de los siguientes pasos:

- Análisis interno de la propia empresa y del producto que desean comercializar.
- Toman decisiones respecto al equipo de trabajo que llevará a cabo las tareas pertinentes.
- Análisis externo.
- Selección del mercado meta.
- Selección del canal de comercialización y las estrategias que implementarán.

A su vez, como se mencionó anteriormente las E.F. manifestaron que han enfatizado su preparación desde distintos aspectos.

Por un lado, el 43% de los participantes demostraron que sus principales acciones implementadas en el proceso de expansión giraban en torno al producto a ofrecer y a la capacidad productiva de la empresa, el 35% encaraban el proceso desde la profesionalización de sus recursos humanos y el 22% restante manifestó que sus prácticas eran contingentes, es decir se adaptaban en función de la situación del momento.

Gráfico 2: *Enfoque de la internacionalización.*

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados.

A pesar de la manifestación de los participantes respecto a la importancia de la capacitación del personal responsable de llevar a cabo la toma de decisiones pertinentes a la comercialización con el exterior, como se puede observar en el gráfico 2, solo el 35% aseguró que su enfoque principal fue efectivamente la capacitación y preparación, considerando estas como punto de inicio en su proceso de internacionalización, en busca de generar competitividad hacia los países extranjeros. Por otro lado, el 43% de los encuestados afirmaron que se han enfocado en la inversión interna en búsqueda de la optimización técnica referente a sus bienes o servicios, con la finalidad de mejorar la oferta integral brindada; es decir, no solo su precio, sino también su calidad, cantidades, valor agregado, tiempos, entre otros; requiriéndoles en algunas casos el reacomodamiento de su capital de trabajo, la inversión en maquinaria y su consecuente financiación. Mientras que el 22% restante de los participantes no demostró claridad sobre el mecanismo que

implementaron en sus anteriores experiencias de internacionalización, es decir, demostraron en cierta forma ambigüedad, no tenían clarificado un proceso estricto o sucesivas prácticas iguales preestablecidas como guía.

Además de lo anteriormente detallado, el 26% de los participantes, también mencionaron el movimiento, reacomodamiento e inclusión de personal que esto traía aparejado, no solo en el área de investigación sino también de administración, finanzas, marketing, producción, distribución, logística, atención al cliente, entre otras.

Para concluir este apartado, según las declaraciones recolectadas se afirma que el proceso llevado a cabo por las empresas familiares en busca de su exitosa inserción en mercado externo se contempla de los procedimientos esenciales para este tipo de operaciones. A su vez, se observó que más allá de la similitud que presentan las empresas analizadas respecto a dicho proceso, también presentan variaciones en el enfoque desde el que encaran la preparación.

Factores limitantes internos y externos para empresas familiares al momento de su internacionalización

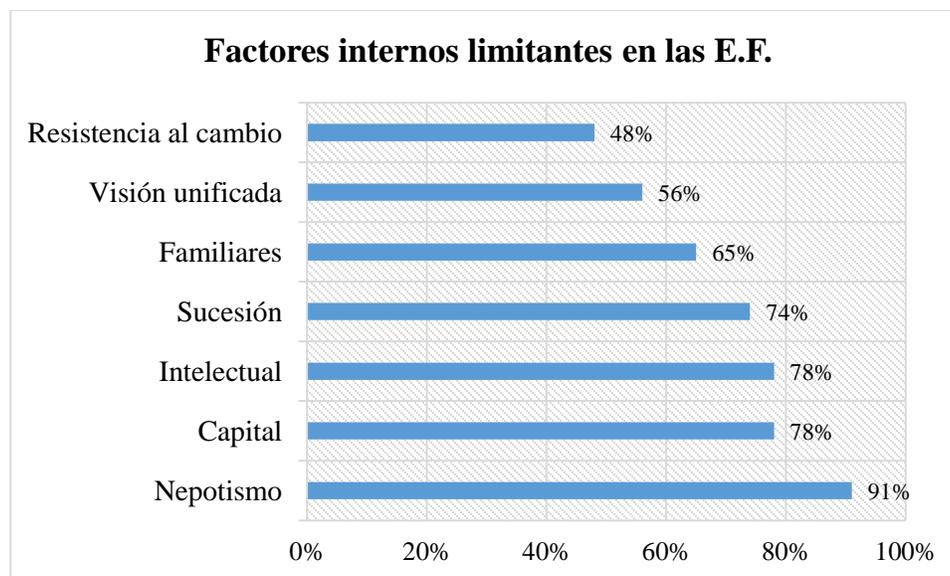
La información que a continuación se detalla, también fue recolectada sobre la muestra de las empresas familiares de las ciudades analizadas.

Respecto a los factores limitantes internos, se puede afirmar el destacamento de nepotismo (91%) que en ellas se observa, la falta de capacitación (78%) y conocimiento

sobre la empresa de las nuevas generaciones (78%), carencia de capital (78%), la retenida sucesión (74%), controversias familiares empresariales (65%), la falta de visión unificada en relación al proyecto de crecimiento y/o diversificación (56%), como también la resistencia al cambio de los socios fundadores (48%), entre otras. Sumatoria de la que se percibe la repercusión negativa que genera sobre el óptimo funcionamiento, proyección y crecimiento de la empresa familiar.

En el siguiente gráfico de barras se ilustra la información recientemente detallada en base a los desafíos y restricciones internas por las que tuvieron que atravesar estas empresas familiares en sus experiencias de internacionalización.

Gráfico 3: *Obstáculos internos que enfrentan las empresas familiares*



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados.

Entre los desafíos internos por los que estas empresas se ven condicionadas, el 78% de las empresas analizadas señalaron de manera enfática la carencia de capital propio y financiero que suelen disponer para enfrentar este tipo de proceso. Entre los motivos de ello, se distinguió por un lado, su propio techo en la generación de recursos y por el otro, la limitante predisposición a acceder a fuentes externas de financiamiento por temor a no poder cubrir dichas obligaciones asumidas, como también a fallar con los objetivos y demandas no solo empresariales sino también familiares.

A su vez, el 78% de la muestra demostraron la falta de preparación empresarial de algunos miembros familiares de las generaciones sucesoras. Además insinuaron que el conocimiento que poseían tanto del mercado al que intentaban ingresar como de asuntos referentes a la comercialización internacional, no era suficiente como para lograrlo de manera exitosa y mucho menos para mantener su continuidad en él. La escasa preparación o capacitación de las personas involucradas en el proceso de expansión les generaba una alta percepción de riesgo e incertidumbre, desalentando así su propensión sobre dicha expansión hacia el exterior.

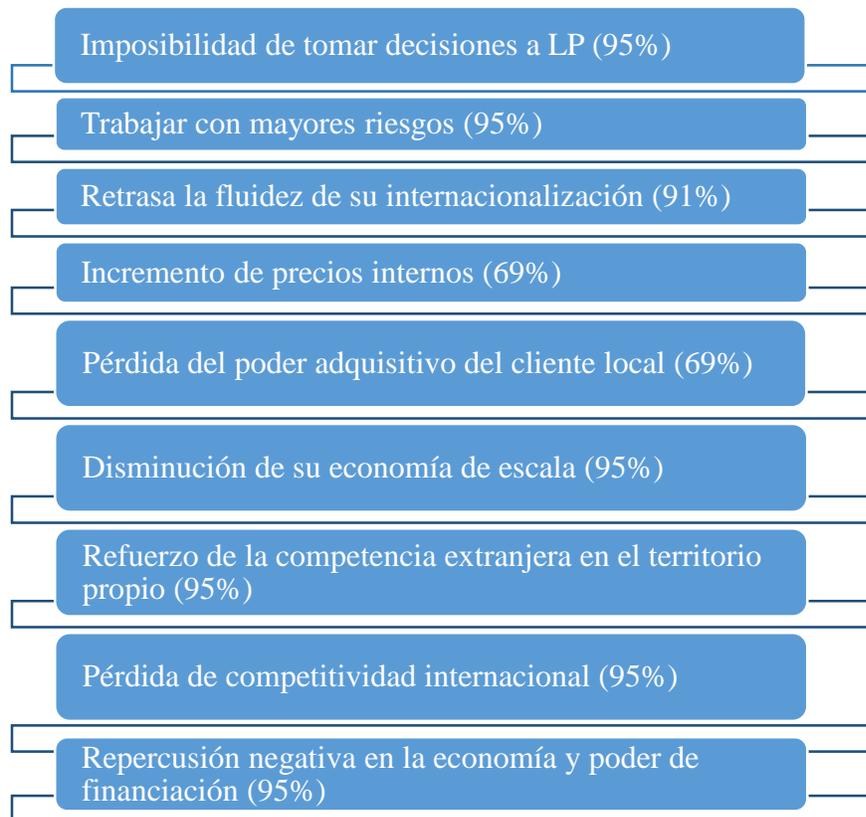
El 48% de los participantes plantearon asuntos referentes a la resistencia al cambio por parte de las generaciones fundadoras, es decir los líderes familiares. Esto ocurría como consecuencia de la considerable falta de experiencia práctica en la temática que disponían las nuevas generaciones, más allá de estar preparados o no. Además de ello, el 43% de los entrevistados expresaron como las diferencias de objetivos o pensamientos con el correr del tiempo terminaban desmotivándolos; es decir, desmotivando a quienes podrían haber liderado estos procesos de transformación de empresa familiar a empresa familiar

internacional. La retenida sucesión (74%) también fue percibida en estas empresas familiares.

Por otra parte, el 80% de los empleados no familiares que ocupan puestos de alto cargo jerárquico que fueron interrogados (4 de 5), hicieron referencia al temor que llegan a percibir de los socios familiares, por la desconfianza que se les genera a perder el control sobre su negocio luego de la descentralización de la toma de decisiones en base a los objetivos internacionales.

Para finalizar, respecto a los conflictos familiares (65%) se percibió disconformidad entre miembros de la familia empresaria e incluso problemáticas referente tanto a la actividad comercial como a lo familiar, repercutiendo ambas en el funcionamiento de la empresa. Los conflictos familiares de las E.F. analizadas están en parte relacionados a los temas anteriormente detallados.

Por otro lado, también existen trabas externas a la propia empresa y cada familia empresaria que también obstaculizan su procedimiento y decisiones; y que sin lugar a duda repercuten en su actividad diaria. Respecto a estos factores externos, las 23 empresas participantes hicieron hincapié en aspectos similares aspectos como los principales limitantes. Indicaron la inestabilidad política, comercial y económica a nivel país; haciendo especial énfasis en la inflación, el tipo de cambio, asuntos impositivos y la escases de reglas duraderas.

Gráfico 4: *Consecuencias de los factores externos.*

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados.

Respecto a la inestabilidad del país, no solo hicieron referencia a lo económico sino también a lo político y comercial. El 95% de los analizados señalaron la imposibilidad de prever ciertos cambios de la economía lo que conlleva claramente a trabajar con mayores riesgos y por ello, la imposibilidad de tomar decisiones duraderas a largo plazo. Acentuaron que trabajar en esas condiciones les ha ido limitando y dificultando sus operaciones y decisiones. En cierta forma, el 91% de ellos apuntaron como la situación

cambiante del país delimita sus proyecciones a la internacionalización impidiendo su fluidez.

A su vez el 69% de los participantes hicieron mención a la constante devaluación de la moneda local respecto a las divisas lo que desencadena el desenfrenado crecimiento de la inflación por la que viene atravesando el país en los últimos años, haciendo referencia a su vez al aumento generalizado de los precios internos y la pérdida de poder adquisitivo del consumidor local. Indicaron también la insostenibilidad de la competitividad local de sus productos y del país en sí mismo.

El 95% de ellos insinuaron como la inflación va repercutiendo negativamente su operatoria, impactando en sus costos dolarizados, en sus ventas en el mercado local y su descenso de economías de escala; sumado a su dificultad para hacer frente a la competencia extranjera. Asimismo añadieron como la inflación también afectó la calidad de su producción y generó inestabilidad en los puestos de trabajo de la propia E.F.; lo cual es el efecto contrario a la pretendida expansión y contrario a lo que una internalización necesita.

Además de lo mencionado todos ellos enfatizaron en como su oferta internacional se veía desfavorecida por el aumento de los costos indirectos al encarecerse como consecuencia de las presiones tributarias, tasas e impuestos, internos y a la comercialización internacional. A su vez, a modo de círculo esto termina también repercutiendo en sus economías y en su poder de financiación.

Discusión

La presente investigación tiene como objetivo general detectar los principales limitantes por los que se ven afectadas las empresas familiares de las ciudades de Villa María y Villa Nueva al momento de extender sus operaciones a otras fronteras, es decir a mercados externos. Considerando esta investigación como esencial, ya que estas empresas son uno de los pilares fundamentales en el crecimiento del país.

A nivel mundial, la investigación sobre la internacionalización de las empresas familiares se ha visto incrementada en los últimos años. Es decir, cada vez es mayor el interés de los investigadores en conocer en detalle las prácticas de estas empresas.

Además de ello, las empresas familiares se caracterizan por lo siguiente: (1) las familias crecen más rápido que las empresas; (2) las expectativas económicas de los miembros crece de generación en generación; (3) las familias son cada vez más dependientes económicamente de la empresa familiar. Todo esto deriva en la necesidad estratégica de crecer o diversificarse como elementos fundamentales para la supervivencia de las empresas familiares, siendo la internacionalización una estrategia interesante y viable para lograrlo.

Es por ello que mediante la presente investigación se analizan y extraen conclusiones sobre cuáles son las prácticas y procedimientos empleados por las empresas familiares de Villa María y Villa Nueva en su proceso de dirección estratégica en busca de operar exitosamente en el exterior, con la finalidad de detectar posibles controversias o fallas que puedan estar dificultando o perjudicando esta operación.

A su vez, considerando que para las empresas familiares operar en el exterior es todo un desafío, se busca detectar cuáles son los principales factores que están obstruyendo o limitando su proceso de internacionalización, sean estos internos o externos a ellas mismas.

Se interpreta de las declaraciones recolectadas, que a pesar de reconocer la importancia de poseer los conocimientos y capacidades esenciales para ser exitosas en el exterior, tienden a escasear de ambos aspectos, ya que en algunos casos han indicado como la falta de preparación intelectual les ha perjudicado su proceso de expansión; sea información referente a la propia empresa, el mercado externo meta o sobre la internacionalización en sí, lo que desfavoreció el éxito de sus operaciones a pesar del esfuerzo paralelo implementado; ya que los recursos humanos capacitados y preparados profesionalmente son indispensables en la planificación internacional, toma de decisiones y ejecución.

Por otro lado también se percibe la existencia de cierta resistencia en la sucesión, que las áreas jerárquicas están ocupadas por los fundadores y que ellos no están dispuestos a tomar riesgos, negándose a la posibilidad de delegar dichas actividades a personal no familiar capacitado y profesional, por temor a perder el control o a que este obre en conveniencia propia y no de la empresa; o a las siguientes generaciones por considerar que no tienen la suficiente experiencia o falta de preparación para dirigir un proceso de tal envergadura. Lo percibido justamente termina logrando en ellos un efecto contrario al pretendido, ya que perjudica claramente a la empresa al no considerar las habilidades y posibilidades que pueden llegar a presentar las

siguientes generaciones como también personal no familiar interno o externo a la empresa. Ello termina privando a la empresa a la consideración de participar en un nuevo mercado, trascendiendo su frontera nacional. Ya que como plantea Casillas, J.C (2005), las generaciones sucesoras tienden a ser más proclives a la internacionalización. A su vez que considera que la implicación positiva de la familia repercute favorablemente en las capacidades y recursos de la E.F. y consecuentemente en el potencial proceso de internacionalización.

En este aspecto se percibe también la falta de iniciativa de los fundadores en ir incorporando a sus sucesores y haciéndolos parte de los procesos importantes dentro de la E.F. y esto es un gran limitante para la vida de la empresa misma, ya que de esta forma los sucesores podrían ir adquiriendo experiencia y accediendo a la información estratégica de la empresa; preparando y motivándose.

A su vez se aprecia la falta de designación de puestos específicos, lo que les termina derivando en la falta de planeamientos y toma de decisiones de la temática. Lo cual coincide con lo que indica Casillas, J.C (2005) al demostrar que las E.F. se caracterizan en parte por sus estructuras poco claras.

Por otra parte, se pudo observar que estas empresas carecen de recursos económicos significativos como para operar a largo plazo, lo que les limita su posibilidad para hacer frente a proyectos de internacionalización. Además demostraron un carácter conservador, concordando con Casillas, J.C (2005), quien mencionó que las empresas familiares acudirán a la financiación externa solo cuando sus propios recursos financieros se agoten. Y estas empresas familiares no fueron la excepción, ya que los empresarios indicaron que en la mayoría de las circunstancias

tendían a evitar el financiamiento externo no familiar, fundamentándose en que esto les genera una sensación de riesgo sobre la potencial pérdida de poder, de propiedad e incluso les significaría un costo extra al ser financiadas. A su vez, de esta limitación se desprende su negación para percibir y considerar la posibilidad y los beneficios de su apertura hacia nuevos socios, quienes le brindarían acceso a ciertos atributos que de otra manera no accederían y no solo al brindarles los recursos económicos necesarios para su internacionalización, sino también compartiéndoles nuevos conocimientos e ideas, generándoles oportunidades de inserción y adaptación en el mercado extranjero, entre otras facilidades.

Según Casillas, J.C (2005), la internacionalización de las empresas debe sustentarse en recursos tangibles e intangibles y de una serie de capacidades referentes al desarrollo internacional. Entonces las empresas familiares que han fallado en su proceso de internacionalización, seguramente fue por haber escaseado de alguno o varios de esos aspectos.

Respecto a las limitaciones generales de la investigación, se destaca que las mismas son externas al investigador; entre ellas y una de las principales es el escaso tiempo del que se dispone para llevar a cabo la presente investigación; a su vez se destaca que los datos plasmados surgieron de la muestra seleccionada y fueron generalizados, pudiendo no ser representativos a la población total; los datos revelados por los participantes pueden ser un tanto subjetivos, a su vez existe la posibilidad de imprecisión u omisión de datos relevantes. Por otra parte, acceder y obtener repuestas por parte de los participantes es otro aspecto limitante, ya que varias

empresas contactadas no estuvieron disponibles a participar por falta de tiempo o interés.

Dado el grado de relevancia de los aspectos limitantes mencionados y los desafíos a los que se ven expuestas las empresas familiares, es valedero aclarar que la presente investigación se ajusta a los datos reales obtenidos y recolectados.

Para concluir, se avista entre las empresas familiares evaluadas un patrón genérico de sus cualidades o deficiencias. En algunos casos se percibe la falta de capacidades, preparación y profesionalismo. Como también dificultades económicas y financieras. Por otro lado, la falta de compromiso de algunos miembros familiares, la falta de delegación por parte de los fundadores e incluso molestias familiares que repercuten en la empresa familiar.

Considerando todo lo presentado hasta aquí, se le recomienda a las empresas familiares de las ciudades Villa María (V.M.) y Villa Nueva (V.N.) que buscan internacionalizarse exitosamente haciendo de ello su actividad habitual, que ante la decisión de implementar el proceso correspondiente: lleven a cabo una preparación consiente y cuidadosa; habiéndose dotado previamente de toda la información posible relevante para su exitosa inserción en mercado extranjero; ya que, sobre ello se basarán sus decisiones estratégicas futuras y el desarrollo de una ventaja competitiva sólida que sea sostenible en el tiempo para enfrentar la intensa competencia.

Para ello se sugiere la elaboración e implementación de un programa de trabajo y la asignación de responsables a cada una de las actividades, con el fin de poder determinar la viabilidad técnica y económica.

- Se les propone a todas las empresas familiares que elaboren una matriz F.O.D.A., lo que les permitirá detectar sus fortalezas-debilidades y las oportunidades-amenazas a las que debe enfrentarse.

Para ello deben analizar las condiciones internas de la empresa: (1) el producto o servicio que potencialmente comercializará en el exterior, (2) la capacidad económica y financiera de la que disponen, (3) el/los responsables que van a designar para ejecutar las acciones correspondientes para lograrlo, (4) el grado de preparación actual y las capacitaciones requeridas. Generando así una base de conocimientos sobre sus fortalezas y debilidades, su potencial de crecimiento. Determinando además el grado de riesgo dispuestos a enfrentar.

Analizando consecuentemente de manera precisa y exhaustiva el mercado potencial en el cual insertarían su producto en búsqueda de oportunidades. Contemplando tanto los consumidores potenciales como la competencia a la que se enfrentarían, de productos nacionales e importados ya radicados en dicho país. Examinando a su vez la distancia geográfica, cultural (costumbres y valores), económica y política que presenta el mercado meta respecto al propio. Contemplando también otras variables como los aranceles, impuestos, entre otros que afectan la estructura de los costos. Información que les permitirá identificar tanto las oportunidades como las amenazas a las que se enfrentan.

- Se les recuerda además que profesionalizar la empresa es siempre primordial, ya que lo contrario podría ser mortal para la firma.
- Se les invita a los empresarios familiares de ambas ciudades a acercarse a la Cámara de Comercio Exterior de AERCA (CACEA) en búsqueda de herramientas que impulsen su comercio exterior. La cámara brinda capacitaciones (cursos, talleres y seminarios) e información referente a ferias y misiones comerciales (propuestas por la Fundación ExportART, la agencia ProCórdoba, entre otras).
- A su vez, se les sugiere a las empresas familiares contactarse con instituciones nacionales que brindan apoyo a las empresas exportadoras del país, proveyéndoles de información gratuita y vínculos con el exterior, capacitaciones, facilidades en trámites y acceso financiero, entre otras ventajas. Vincularse entre sí generaría sinergia entre las partes al compartir experiencias, disminuir costos de investigación y/o desarrollo, profesionalizarse, entre otros beneficios. A continuación se enumeran algunos organismos:
 - ProCórdoba- <http://www.procordoba.org/>
 - ArgentinaExporta- <https://www.argentina.gob.ar/argentinaexporta>
 - Fundación ExportAr- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional- <http://www.inversionycomercio.org.ar/es/home>
 - Ministerio de Industria, Comercio y Minería- <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/>
 - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto- <https://www.cancilleria.gob.ar/>
 - Instituto Argentina de la Empresa Familiar- <https://www.iadef.org/>
 - Club Argentino de Negocios de Familia- <http://www.canf.com.ar/>

- Cámara de Comercio Exterior de AERCA- <http://aerca.org.ar/>
 - Previo a la elección del responsable de llevar a cabo el proceso de internacionalización, se considera crítico determinar la descripción del puesto. Es decir, estipular cuales son las experiencias, competencias, conocimientos, resultados, responsabilidades y demás que la persona designada debe cubrir. Y luego asegurar que el perfil del familiar o no familiar se adecue a las exigencias de la posición.
 - Por otro lado, con la finalidad de generar tranquilidad a los socios al delegar la toma de decisiones y la ejecución del proceso de internacionalización, se sugiere previamente establecer los objetivos, la perspectiva de crecimiento, la remuneración asociada a los potenciales resultados, la fijación de actividades y por supuesto generar el sentido de pertenencia del responsable hacia el proyecto. Sumatoria que brindaría tranquilidad a los socios, ya que podrían medir los avances del plan de trabajo estipulado.
 - Respecto a el/los responsables del área, el personal no familiares tiende a una mayor predisposición a enfrentar riesgos, lo cual en ocasiones puede verse como una ventaja. El empleado no familiar debe estar preparado profesionalmente y disponer de habilidades de comercialización, a su vez poseer los conocimientos necesarios referentes al mercado meta, como también la capacidad de vencer las resistencias familiares. Además, es fundamental al momento de la inducción formal al puesto, asegurarse que la persona incorporada conozca y comparta los valores, objetivos y visión de la E.F. y revisar que exista alineación de objetivos personales y empresariales. En el caso de que el puesto sea cubierto por un sucesor familiar, se les sugiere también que el mismo sea seleccionado de manera estratégica y cautelosa,

contemplando las mismas características y requisitos esenciales del puesto, pero en este caso evitando a su vez conflictos familiares. En el caso de no disponer internamente de personal que cumpla los requisitos establecidos para el puesto, se les sugiere la contratación de profesionales externos a la empresa.

- Para las empresas que escasean de recursos económicos y financieros, y aún no estén dispuestas a acceder a préstamos bancarios o financieros, se les propone que contemplen la posibilidad de vincularse con un socio externo que cumpla el rol de distribuidor. Ya que esto les facilitará el ingreso y adaptación en el mercado destino y a su vez generará oportunidades, sumado al apoyo económico. Por supuesto manteniendo siempre el control y las características de una empresa familiar.

Cabe mencionar que actualmente los bancos ofrecen diferentes líneas de crédito a la exportación e importación, según características de la operación y de la clasificación del bien o servicio.

- Luego, al momento de tomar la decisión de planificar el ingreso al mercado externo, se les sugiere optar por una estrategia que minimice sus riesgos en base a sus particularidades. Pudiendo optar por las siguientes vías de ingreso: exportación (directa o indirecta), alianza estratégica o inversión extranjera, siendo la primera opción la financieramente más económica y la que presenta menor riesgo; y por ello la sugerida para estas empresas familiares.

- También se les sugiere la adecuada elaboración de las estrategias de Marketing Mix Internacional, en búsqueda de su exitosa inserción. Contemplando por supuesto sus fortalezas-debilidades y las oportunidades-amenazas a las que se enfrentan.

- A modo de sugerencia también se les propone acceder a los servicios brindados por las consultoras de comercio exterior, ubicadas en la ciudad de Villa María u otra localidad, a quienes pueden acudir en búsqueda de asesoría, recomendaciones, información e incluso con el objetivo de delegarles total o parcial el procedimiento de comercialización internacional. Como también contar con otros colaboradores externos profesionales con la finalidad de preparar a la empresa y facilitar los procesos.

- Y por último, y no por ello menos importante, se recomienda a todas las empresas familiares que le dediquen tiempo y esfuerzo a la profesionalización y armonización de la familia empresaria. La implementación de un protocolo familiar es altamente recomendable para todas las empresas familiares, ya que este instrumento les ayudará a reglamentar muchos aspectos que no se encuentran clarificados; en búsqueda de una integración generacional y una exitosa supervivencia de la empresa ante cada traspaso generacional.

Culmina este apartado indicando la vital importancia tanto para el funcionamiento de las empresas familiares como para su exitosa internacionalización: la organización y la clarificación de objetivos; separando a su vez los familiares de los empresariales, basándose en la confianza y el orgullo familiar; incrementando así, la posibilidad de obrar objetivamente.

Referencias

- Bacile, A. E., Ruibal, C. E. y Savi, C. R. (2008). Comercio Internacional I (pp. 32-64). Córdoba, Argentina: IES SIGLO 21.
- Casillas, C., Salvador, R. y Vazquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. España: Ediciones paraninfo.
- Casillas, J.C. (2005). *Crecimiento e Internacionalización de la Empresa familiar*. Instituto de la empresa familiar. Recuperado de: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/investigacion-crecimiento-e-internacionalizacion-de-la-empresa-familiar>
- Dennis, T. J. (1995). Trabajar con seres queridos (p 10). Buenos aires, Argentina: El Ateneo.
- Echezárraga, J. M. (2010). Empresas familiares: Retos al destino. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Ediciones paraninfo.
- Lombardo, G., Martos, M., & Jimenez, R. (2007). *Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar [versión electrónica]*. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado: [file:///E:/Downloads/Dialnet-FactoresATenerEnCuentaEnLaExpansionInternacionalDe-2356655%20\(2\).pdf](file:///E:/Downloads/Dialnet-FactoresATenerEnCuentaEnLaExpansionInternacionalDe-2356655%20(2).pdf)
- Otero, M. A. (2008) Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional (pp. 15-24). La Coruña, España: Netbiblo, S.L.

Anexos

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO

Villa María, ___ del mes _____, 2019.

En el día de la fecha, el participante _____, _____ años, identificado(a) con el documento _____ por voluntad propia da su consentimiento para la participación en la entrevista referente a la operatoria y prácticas habituales de la empresa miembro, aplicada por *Romitelli Agata*.

Manifiesta que recibió una explicación clara y completa del objeto del proceso de cuestionario/entrevista y el propósito de su realización.

Da su consentimiento para que los resultados sean utilizados por el entrevistador, preservando el anonimato de los mismos. Pudiendo retirar el mismo en cualquier momento que lo disponga.

Hace constar que ha leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firma y acepta su contenido.

Firma del entrevistado

Firma del entrevistador

CUESTIONARIO – Aplicación a empresas familiares

(Marcar con una X la opción elegida)

- ¿Es su empresa una empresa familiar?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

- ¿En algún momento su empresa ha llevado a cabo el proceso correspondiente para su internacionalización?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, continuar con el cuestionario. Caso contrario, el cuestionario finaliza en esta instancia.

- ¿Cuál es su ocupación dentro de la empresa?
- Describir los puestos laborales en la empresa conformados por miembros familiares.
- ¿Cómo consideras la relación laboral entre familiares?

Mala	Indiferente	Buena
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

- ¿El/los socios fundadores se encuentran trabajando actualmente en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

- ¿Cuán propenso/s son ellos a la inserción laboral de sus sucesores?

Bajo	Medio	Medio

- Los sucesores familiares mayores de edad (>18 años), ¿Son miembros activos laboralmente dentro de la organización?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Están ellos capacitados empresarialmente?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Están ellos capacitados profesionalmente?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Los empleados familiares activos dentro de la E.F. tienen experiencia o capacitaciones en la temática internacional?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Cuán predispuestos se encuentran el/los fundadores a la delegación de autoridad y toma de decisiones a las generaciones sucesoras?

Bajo	Medio	Medio

- ¿Cuán predispuestos se encuentran el/los fundadores a la sucesión de autoridad y toma de decisiones a trabajadores no familiares con alto cargo jerárquico?

Bajo	Medio	Medio

- ¿Considera que el/los socios fundadores están dispuestos al cambio dentro de la empresa?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Demuestran los fundadores confianza en las tareas desempeñadas por sus sucesores o por empleados no familiares con alto cargo jerárquico?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Los fundadores delegan de manera parcial o total las responsabilidades?

Detallar.

- ¿Brindan ellos la posibilidad de accionar sin la constante supervisión?

Detallar.

Si	
No	

Observaciones _____

Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, indicar por favor según su experiencia, el grado de complejidad del mismo.

Bajo	Medio	Medio

- En base a su experiencia, ¿Considera que el proceso de comercialización presenta complejidades?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Ha logrado su empresa operar con éxito en otros países?

Si	
No	

Si su respuesta anterior fue positiva, indicar por favor en que instancia de vida de la empresa se logró.

- ¿Con que frecuencia ha operado su empresa en el exterior?

Única vez	
-----------	--

Más de una	
------------	--

- ¿Considera que su empresa es una E.F. Internacional?

Si	
No	

Observaciones _____

- Según su criterio personal, la propensión de él/los fundadores de la E.F. a operar en mercados extranjeros, es:

Positiva	Negativa	Desconoce

- ¿Se ha visto su empresa enfrentada a trabas que dificultaban la internacionalización? Si su respuesta es afirmativa, por favor indicar cual/es:

Económicas	
Financieras	
Familiares	
Intelectuales	
Culturales	
Sociales	

Otros _____

Observaciones _____

- ¿Podría por favor señalar cuales fueron los principales factores limitantes internos en base a su experiencia? Justificar.

- ¿Podría por favor señalar cuales fueron los factores principales limitantes externos en base a su experiencia? Justificar.
- Detallar la repercusión generada por los factores internos y/o externos mencionados en los dos puntos anteriores.
- En caso de haber superado con éxito alguno/os de esos factores, ¿Podría sugerir recomendaciones para lograrlo?
- Según el grado de capacitación que requiere el proceso de internacionalización, lo considera:

Bajo	Medio	Alto

Observaciones _____

- ¿Han llevado a cabo el proceso de internacionalización de manera particular o han contratado servicios externos de asesoría?

Particular	
Ss. Externos	

- ¿Han debido considerar la posibilidad de incorporar un profesional externo a la empresa con la finalidad de generar conocimientos y capacidades?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Han debido acceder a créditos o préstamos bancarios, financieros u otros?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Han debido considerar la posibilidad de incorporar un socio externo a la empresa con la finalidad de obtener recursos económicos? Si su respuesta es afirmativa, por favor justificar.

Observaciones _____

- Al momento de llevar a cabo el análisis sobre la internacionalización de su E.F., ¿Han considerado alguno/s de los siguientes aspectos?

Producto	
Personal	
Empleados familiares	
Capacidad de producción	
Áreas de trabajo	
Presupuesto disponible	
Proveedores	
Conocimientos y experiencia	
Capacitaciones	
Competencia	

Gastos potenciales	
--------------------	--

Otros _____

- ¿Cuáles consideran que han sido de mayor relevancia? Detallar.
- Considera necesaria la planificación para la exitosa comercialización con el exterior?

Si	
No	

Observaciones _____

- Respecto a las acciones llevadas a cabo, ¿Podría detallar brevemente cómo fue el proceso de preparación? Detallar.
- ¿Cuáles fueron los asuntos mayormente considerados? Detallar.
- La decisión de internacionalizarse, ¿Ha generado cambios en su organización?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿Consideran como E.F. haber fallado en algún aspecto o decisión?

Si	
No	

Observaciones _____

- ¿En qué temática consideran profundizar en futuras operaciones internacionales? Detallar.

- Para finalizar (con el objetivo de profundizar algún tema en particular),

¿Aceptaría usted ser partícipe de una entrevista de manera directa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

- Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor indicar teléfono de contacto y horario disponible para efectuar el contacto.

ENTREVISTA – Aplicación a empresas familiares

Respecto a los conocimientos sobre la internacionalización:

- ¿Implementan periódicamente planes de capacitación del personal?
- ¿Disponen de un detalle escrito y claro sobre las capacidades que debe poseer el miembro familiar o no familiar que ocupe el rol principal en la internacionalización de la E.F.?

Respecto al proceso de internacionalización:

- Referente al procedimiento llevado a cabo:
¿Podría describir brevemente cuales fueron los aspectos mayormente considerados, acciones implementadas, el personal involucrado, el tiempo dedicado y otros factores relevante en la preparación previa?

- Referente a los factores limitantes que dificultaron la operatoria internacional de su empresa:

¿Podría mencionar los más relevantes? ¿Cómo estos han influido?

¿Podrían evitarlos? ¿Cómo?

¿Consideran haber fallado? ¿En qué?

- Referente los beneficios de su experiencia:

¿Podría compartir su aprendizaje de esta experiencia?