

MANUSCRITO CIENTIFICO:

Internacionalización de Empresas Familiares



Materia: Seminario Final

Alumno: Sol Angeles Boschetto

DNI: 32.619.791

Legajo: VCIN0258

Carrera: Licenciatura Comercio Internacional.

Año: 2019.

INDICE

Resumen	pág. 2.
Abstract.....	pág. 3
Introducción.....	pág. 4
Objetivos.....	pág. 9
Metodología.....	pág. 10
Desarrollo y Análisis de resultados.....	pág. 14
Discusión.....	pág. 24
Anexo	pág. 26
Marco Teórico	pág. 28
Referencias.....	pág. 30

RESUMEN

El presente trabajo de investigación profundizó en el proceso de internacionalización de la empresa familiar teniendo en cuenta los factores y desafíos que motivarán la decisión de apertura al mercado internacional de empresas de la zona norte de la provincia de Santa Fe, Argentina. Mediante un muestreo no probabilístico y la aplicación de encuestas y entrevistas, los responsables – familiares – a cargo de dichas empresas de familia compartieron experiencias referidas al proceso de internacionalización, destacando los incentivos y barreras atravesados oportunamente. Finalmente, en virtud del know how aprehendido en dicho proceso, se elabora una lista de concejos para empresas que se encuentran en el punto de partida hacia el mercado externo.

Palabras claves: Empresa familiar; internacionalización; barreras; proceso; exportación; encuesta; entrevista

ABSTRACT

This research is based on the process of internationalization of the family business, objects and challenges that motivated the decision to open up to the international market, of companies located in the northern area of Santa Fe province in Argentina. Through non-probabilistic sampling and the application of surveys and interviews, family members CEOs shared experiences related to the internationalization process, highlighting the success and limitations crossed in that process. Finally, supported by their know-how learned, they prepared a check list with tips for companies that are at the starting point towards the overseas market.

Keywords

Internationalization – family business – success – achieves – exports – international market – overseas market – family members -

INTRODUCCION

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Garza et al., 2011). Así, la principal característica de las empresas de familia es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia, basada generalmente en su filosofía familiar, creencias y valores, factores claves para lograr atravesar los traspasos generacionales de manera exitosa. En este sentido, Belausteguigoitia Rius, Imanol, la expone como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas” (2004, pág. 21). El esquema familiar no solo aporta lazos de consanguinidad y afecto, también un ímpetu que los representa y en algunos casos los impulsa a desarrollar una actividad económica en común. Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, 1997)

A diferencia de una empresa regular, la cual es definida como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”¹, la empresa familiar posee una naturaleza compleja, tejida por las relaciones afectivas que atraviesan tanto su estructura

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es> [20/12/2019]

interna como el entorno en que se sitúan. La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de los países son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen (Gutiérrez, 2002).

El desarrollo de una empresa bajo estas características suele ser más desorganizado que una figura convencional, dado que justamente ésta es una organización operada y controlada por los miembros de una familia (Belausteguiotia Rius, Imanol, 2006). Tradicionalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; aspecto que se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.

A su vez, éstas constituyen un pilar importante en la economía de nuestro país y, como cualquier empresa, las familiares también se enfrentan al vertiginoso fenómeno global: la accesibilidad de insumos, equipamiento y *know how* desde el mercado externo, como también la posibilidad de exportar productos y conocimiento a diversos países alrededor del mundo. Peter Drucker, calificado como el padre de la administración moderna, sugiere que la manera más sencilla de comprender el proceso de globalización es “desaprender lo aprendido” para

generar un nuevo concepto que nos permita ampliar fronteras, aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas actividades.

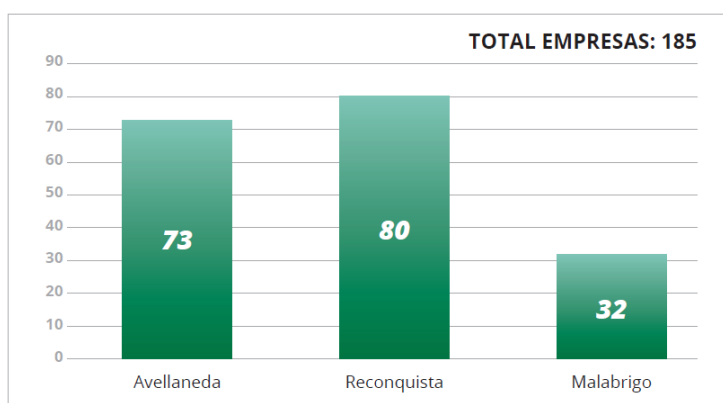
Más aún, la necesidad de adecuación de la empresa a los cambios generacionales de los miembros y su ajuste con el contexto y entorno, encuentran en la internacionalización una nueva oportunidad para reinventarse y crecer. Analizar dicho proceso de Internacionalización de una empresa familiar será el objeto del presente Manuscrito Científico.

Estudios relacionados a determinar la proporción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas, realizados en Estados Unidos, informan que la proporción se aproxima a 90%. Astrachan y Shanker (2003) consideran que las empresas familiares representan la mayor parte de la riqueza de Estados Unidos ya que suponen de 80 a 90% de las organizaciones en ese país. Adicionalmente, emplean 62% de la mano de obra y generan 64% del Producto Interno Bruto (PIB). Nordqvist y Melin (2010) estiman que en países capitalistas las empresas familiares representan del 80 al 95% de todos los negocios. Belausteguiotia Rius (2006) estima que 9 de cada 10 empresas en América Latina son familiares.

Este trabajo de investigación se focaliza en las empresas radicadas en la zona norte de la provincia de Santa Fe, más concretamente en el polo industrial conformado por las localidades Reconquista, Avellaneda y Malabrigo, donde se nuclea las principales empresas del noreste regional.

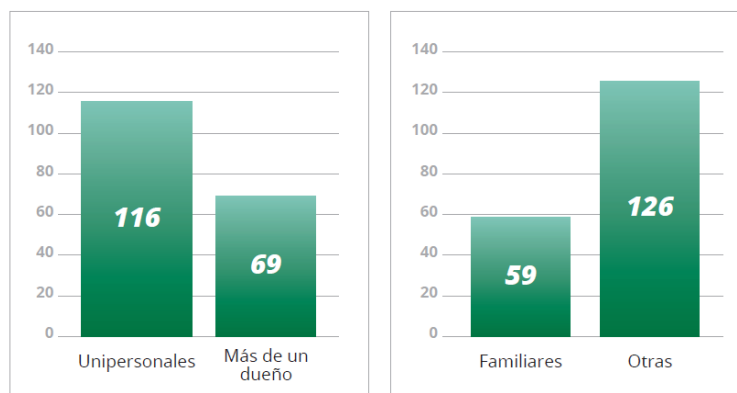
Los datos estadísticos y muestrales analizados en el presente trabajo se adquieren del primer Censo Industrial de la Región para el período 2015-2017, denominado por sus hacedores como “Censo Industrial 2018”. El criterio para definir la población de empresas encuestadas ha sido la base de datos obtenida a partir de los correspondientes Derechos de Registro de Inspección de las tres localidades, de empresas que poseen al menos un proceso o manufactura que agrega valor al producto. Concretamente, la zona encuestada posee 185 empresas, de las cuales 59 se autodefinen como Empresas Familiares

Gráfico 1: Cantidad empresas censadas en la región. Unidades.



Fuente: Censo Industrial 2018

Gráfico 2: Forma jurídica de empresas censadas. Unidades.



Fuente: Censo Industrial 2018

La cultura de la empresa familiar es compleja, pensemos ahora su proceso de internacionalización: éstas encuentran grandes retos a la hora de mirar hacia el mundo exterior, ya sea por demanda de insumos o deseo de expansión. Según los autores Casillas, Salvador Rus & Vázquez (2014), una empresa puede decidir lanzarse al plano internacional de la mano de su fundador, o puede hacerlo desde la perspectiva de los herederos. Cualquiera sea el grupo que tome la decisión de la apertura internacional, los factores que los impulsen podrían ser: búsqueda de insumos en el mercado externo, contacto de algún miembro de la familia con empresas complementarias en el exterior, cambios en la dinámica competitiva, o la simple recepción –direccionada o spot - de una orden o consulta a través de algún sitio electrónico, red social, etc. Por otra parte, podrían declinar la decisión de internacionalización factores tales como: recelo por desconocimiento por parte de algunos miembros, obstáculos financieros, barreras culturales o lingüísticas, temor al fraude, entre otros.

Conocer los procesos de internacionalización por los que han atravesado las empresas de la zona norte de Santa Fe para entenderlos y desarrollar un check list para empresas de familia que se inicien en este vertiginoso proceso, serán los objetivos generales y específicos del presente Manuscrito Científico.

OBJETIVO GENERAL

- Determinar los procesos y barreras que atraviesan las empresas del Norte de Santa Fe en el proceso de internacionalización de la empresa familiar del sector industrial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Descubrir las etapas por las que han atravesado las empresas actualmente internacionalizadas.
- Identificar las barreras a las cuales se han enfrentado al momento de la internacionalización.
- Realizar una guía de procesos a seguir al momento de tomar la decisión de internacionalizar una empresa.

METODOLOGÍA

Alcance de la investigación

El presente manuscrito científico se desarrolló con alcance exploratorio dado el interés por conocer los procesos realizados por empresas familiares exitosamente internacionalizadas, procesos de los cuales poseemos poca o nula información (Hernández Sampieri et al., 2010). Se examina la internacionalización de empresas que han logrado este objetivo con éxito, pudiendo mantener la actividad exportadora de manera ininterrumpida en el tiempo.

Diseño

Se estableció un diseño de investigación cualitativo y no experimental dado que la investigación se realizó sin la manipulación de variables (respuestas a las encuestas) y se observó el fenómeno (proceso de internacionalización) tal cual se ha dado en las diferentes organizaciones, en su ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 2010).

Se definió de esta manera dado que se centró en la recolección y análisis de resultados de las empresas encuestadas, tomando entrevistas y encuestas a empresas en un mismo momento, con el objeto de analizar el pasado proceso de internacionalización.

Participantes

Para poder cumplir con los objetivos específicos planteados como eje de este trabajo de investigación se seleccionaron participantes bajo la modalidad de muestreo no probabilístico intencional. En este tipo de muestras, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni basado en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

En relación con el diseño se amplía: en la investigación cualitativa, "la lógica de la muestra se basa en estudiar a profundidad algo a fin de que sea válido. Usualmente esto se hace en pocos casos seleccionados en forma intencionada". (Pineda et al, 1994:120). En la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es tan importante como en la investigación cuantitativa: depende de lo que se desee estudiar. Lo que se quiere es captar información rica, abundante y de profundidad de cada caso seleccionado. Es por esto que mucho del éxito de este tipo de investigación dependerá de la capacidad del investigador para observar y para analizar e interpretar información. (Cfr.: Pineda et al, 1994)

Los participantes, entonces, representan a empresas internacionalizadas de manera exitosa. No se descarta la posibilidad de descubrir un error en el muestreo: empresas que no hayan podido cumplir con dicho objetivo y, además, otras que se encuentren encarando dicho proceso.

El tamaño de la muestra ascendió al 15% de la población de empresas familiares internacionalizadas, según el Censo Industrial 2018. Dado que el citado instrumento no menciona los nombres de las empresas encuestadas, por razones de confidencialidad, resultó imposible poder individualizar exactamente a las 59 empresas que se dicen ser familiares y que además se encuentran internacionalizadas, por ello se tomó como muestra de conveniencia a ocho empresas reconocidas de la región y que poseen una mayor estructura, que se considera suficiente en términos de cualitativos, como “casos de éxito” al fin de realizar este estudio.

Instrumentos

Para lograr los objetivos específicos de este trabajo de investigación, se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Censo Industrial 2018: se utiliza como eje y del mismo se obtiene información de las empresas de la zona objeto del estudio.

Entrevista: se trata de una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay,1968).

Encuesta: es método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una muestra sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 1999).

DESARROLLO –ANÁLISIS DE RESULTADOS

La estrategia de internacionalización de las empresas ha sido estudiada por diferentes autores, en diferentes países, mas no así el proceso de internacionalización desde la empresa familiar; menos aun si nuestro objeto de estudio es una PyME.

Las PyMEs por lo general enfrentan diversas barreras, al momento de lanzarse al mercado internacional. Analizando a autores como Ward, Gallo y Garcia-Pont, Okorafio, encontramos que citan los siguientes aspectos limitantes en primera instancia, a saber:

- falta de recursos financieros propios;
- inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares;
- diferencia de objetivos, valores y necesidades entre la empresa y la familia;
- conflictos entre los sucesores.

Notamos que, en las empresas familiares, estas limitaciones a menudo pueden intensificarse. La actitud frente al riesgo de las organizaciones familiares influye notoriamente en la apertura internacional: se caracterizan como conservadoras y adversas al riesgo, dado que gran parte de su riqueza se encuentra comprometida en la empresa (Wright y Cols, 1996). El proceso de expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del mismo, y se cuenta con muy poca información. En suma, en las pequeñas y medianas empresas familiares la cualificación del personal directivo suele ser bajo: en principio, para evitar la pérdida de control en los mandos gerenciales, la

dirección empresarial optará por ocupar miembros del círculo familiar en estos, pero posiblemente ellos no dispongan la idoneidad requerida en el cargo.

Mediante una encuesta aplicada a las empresas que forman parte del presente estudio se busca, como resultado, realizar una guía de pasos y procesos para facilitar la internacionalización de empresas familiares y corroborar si los postulados expuestos previamente se condicen con la realidad de las empresas encuestadas⁶.

Al momento de aplicar la encuesta se evidencia la situación que algunas de las empresas que se consideraban “internacionalizadas” se auto-definen de dicha manera dado que importan insumos/equipamiento desde el mercado externo. Como se observa en el Marco Teórico, el presente trabajo de investigación se ancló en la definición de Internacionalización brindada por Jarillo y Echezarraga en su trabajo académico “Estrategia Internacional: más allá de la exportación”, donde se direcciona al proceso internacional hacia la exportación y no desde el punto de vista de la importación. Se observó en este punto una limitación a la investigación dado que de la muestra del 15% encuestada las respuestas del 9% (6 empresas) fueron efectivamente tabuladas y consideradas al momento del análisis de resultados.

⁶ Modelo de encuesta en ANEXO

Resultados de aplicar el cuestionario.

- Aspectos relacionados a la empresa y su estructura

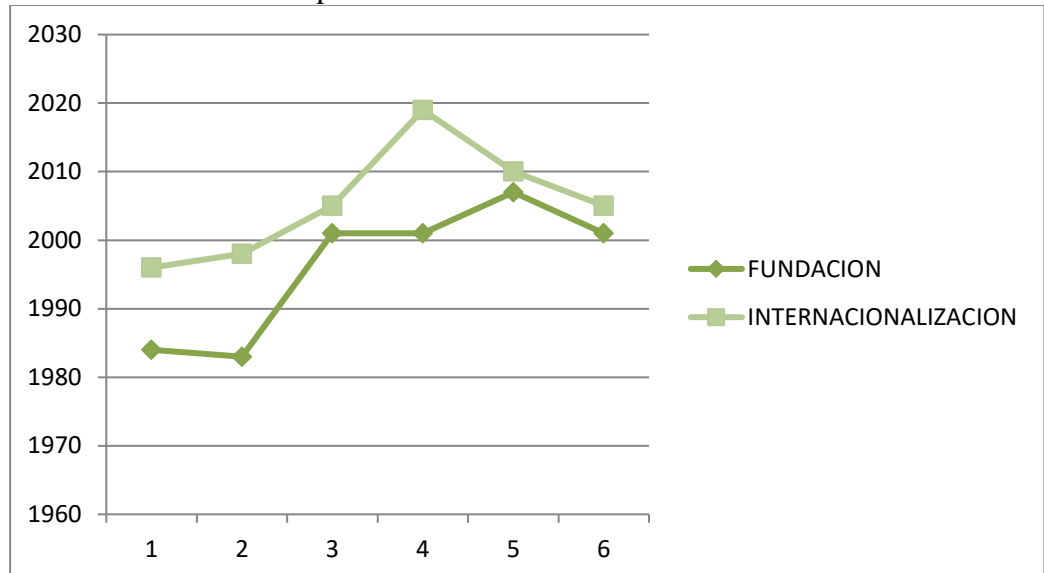
De la aplicación de los cuestionarios se desprende que de la muestra el 33% son empresas fundadas en promedio la década del 80, y el 50% son empresas que tuvieron su origen a partir de la crisis del 2.001 y un 17% se fundaron hacia el año 2.010.

Respecto del rubro al cual cada una pertenece, el 33% pertenece al sector metalúrgico, el 50% al sector de alimentos y bebidas y el 17% al sector químico. El 100% de las organizaciones coincide en manipular sus procesos con un mediano grado de tecnificación, es decir poseen procesos mecanizados en alguna parte de sus etapas productivas.

- Respecto del proceso de internacionalización

Respecto del proceso de internacionalización, el 33% de empresas fundadas en la década del 80 se internacionalizaron en la década del 90, siendo este proceso guiado por los fundadores de la organización – primer generación. Estos fundadores aún hoy se encuentran a cargo de la empresa y coinciden, en su mayoría, que el motivo de mirar al mercado externo fue la presión tributaria y la necesidad de generar recursos genuinos en el exterior dado que la economía nacional se encontraba en recesión.

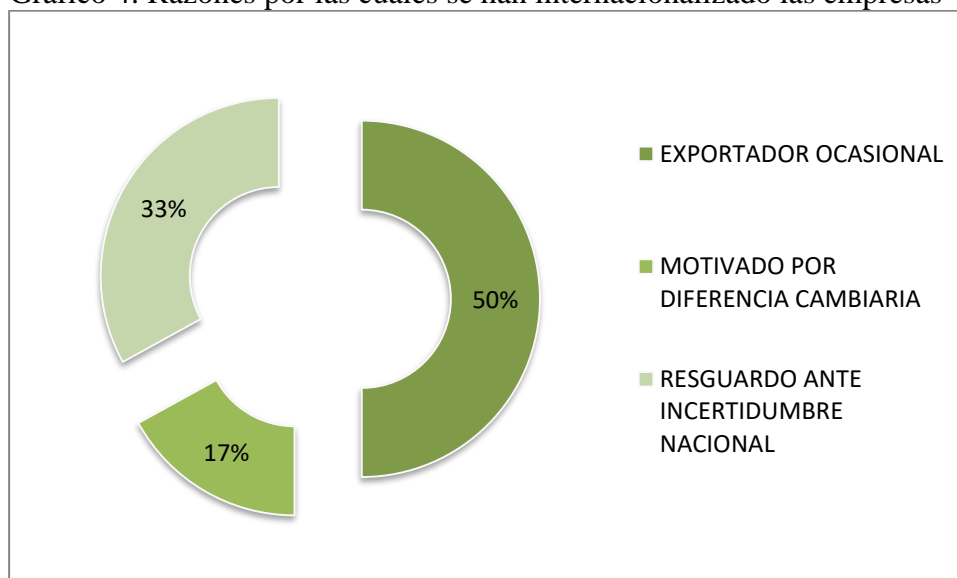
Gráfico 3: Relación entre año de fundación de empresas y el año de internacionalización de seis empresas analizadas



Fuente: elaboracion propia

Como se observa en el gráfico, una de las empresas fundadas en el 2.001 rápidamente encontró una oportunidad de negocio externo en el vecino país Paraguay, y desde el año 2.005 se encuentra exportando sus productos de manera regular. Mas aun, en la actualidad se encuentran analizando la posibilidad de crear una filial en dicho país. En la entrevista, el gerente de esta empresa –quien forma parte de la segunda generacion a cargo del directorio- manifiesta los beneficios percibidos luego que en el país devaluara la moneda nacional post- crisis del 2.001, lo que les permitió ser competitivos a nivel internacional. El resto, 50%, manifiesta que sus exportaciones han surgido de manera ocasional/spot y que se repitieron esporádicamente sin realizar mayores estrategias de captacion del mercado externo.

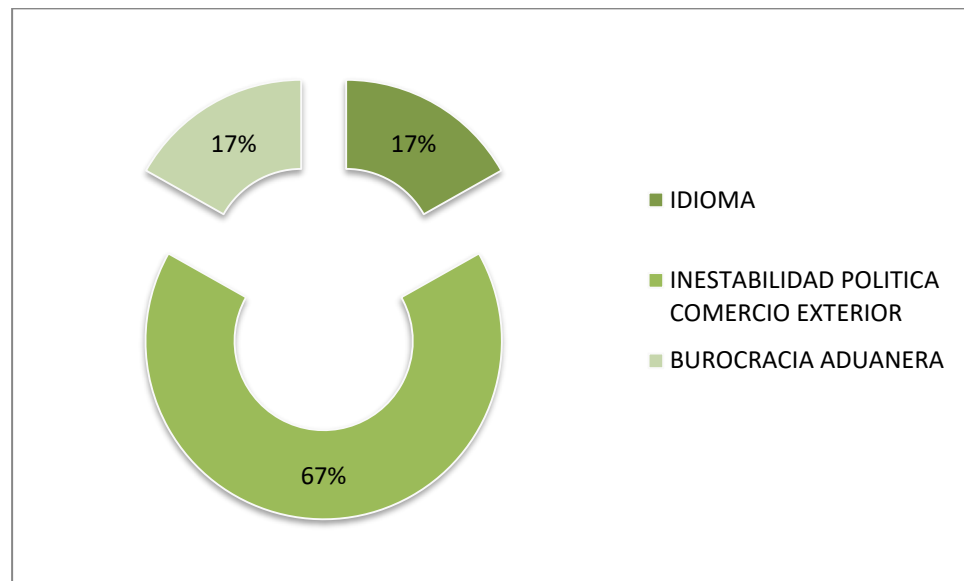
Gráfico 4: Razones por las cuales se han internacionalizado las empresas



Fuente: elaboración propia

Respecto de las barreras a la internacionalización, todos los encuestados, sin distinción, manifiestan durante la entrevista la clara dificultad de plantear estrategias enfocadas a la internacionalización como proyecto a largo plazo, dada la poca previsibilidad de las “reglas del juego nacionales”: políticas comerciales y falta de seguridad jurídica que ampare el rumbo de las empresas por parte de la política comercial y económica de nuestro país, que se traduce en inestabilidad cambiaria, burocracia fiscal, incertidumbre al respecto de las políticas comerciales a mediano-largo plazo, complejidad para regularizar las intervenciones de terceros organismos que alcanzan a las exportaciones (por ejemplo: SENASA), pero solo el 66% lo enfatiza como la principal barrera, mientras que el 17% considera al idioma como barrera y el 17% restante se manifiesta molesta con los aspectos aduaneros y arancelarios, considerando a los primeros como una barrera para arancelaria que impide o dilata el proceso operativo de la exportación.

Gráfico 5: Principales barreras a la internacionalización



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, los entrevistados también hacen mención a barreras tales como las citadas por Ward, Gallo y Garcia-Pont, Okorafio y replicados en la página 13 precedente, a las cuales que han debido enfrentarse –internamente- o que al menos le han dedicado alguna reunión de directorio o alguna charla de pasillo, a saber:

- poca flexibilidad y resistencia al cambio de paradigma - de nacional a internacional - en cabeza de los líderes familiares más ortodoxos;
- valores y necesidades entre la empresa y el núcleo familiar.

No obstante, los recelos que estos tópicos generan se han podido dilucidar al contrastarlos con los beneficios de avanzar con el desafío exportador, dado que, tarde o temprano, durante esta discusión se llega a la conclusión que no hay ningún motivo que contradiga los beneficios que, mediante la internacionalización, adquiere la empresa. El reconocimiento internacional, la maximización del profit, el ingreso de divisas, la

ampliación del mercado objetivo, son claros ejemplos de beneficios que se perciben mediante este proceso y que en el contexto familiar son un motivo más para estar orgullosos del clan.

Se concluye que acudir a la internacionalización para los casos estudiados surgió como un gran proyecto escondido tras una opción rápida para atravesar una crisis doméstica o bien una posibilidad de crecimiento mediante una exportación spot, más tal esquema exportador no fue una opción que haya estado planteada como prioridad desde la concepción de la empresa sino una consecuencia de un efecto – económico/financiero - domestico.

- Respecto de las cuestiones operativas vinculadas a la internacionalización

Al consultar por el organigrama de cada pyme, se reconoce un factor inesperado para el encuestador: ninguna de ellas posee un departamento de comercio exterior con personal idóneo en la materia. Las personas designadas como responsables del proyecto allanan los aspectos comerciales, logísticos, operativos y cumplen el cometido de la exportación combinando el asesoramiento de profesionales externos, un gran aporte de intuición propia y la ayuda del despachante de aduana. Se nutren también de los referentes de cada área de la empresa –ventas, aprovisionamiento, financieros- y generan “un team” que acompaña el proceso hasta la concreción. Este equipo se replica y perfecciona a medida que las operaciones se repiten.

- Visión actual y futura sobre la internacionalización

En general, los empresarios destacan la importancia y lo positivo de la presencia de cada una de sus empresas en el mercado externo, y en diálogo con ellos, fundamentan esta afirmación con los siguientes argumentos:

- “genera interés en nuestros colaboradores y nos profesionaliza ajustarnos a los estándares internacionales”
- “contribuye en lograr mayor volumen de producción y nos protege de los vaivenes de la economía doméstica”
- “mejoramos la rentabilidad”
- “un motivo más para estar orgullosos de la fuerza de la familia”.

Considerando las conversaciones mantenidas con cada uno de los responsables de las empresas familiares encuestadas, todos nos indican que previo a la decisión de internacionalizarse se realizaron reuniones con el resto de los socios - involucrados en la dirección de la empresa, todas ellas más o menos formales, con el objetivo de decidir aspectos técnicos, logísticos y políticas de precios que utilizarían con el mercado externo. Una herramienta útil que manifiestan, también, es el apoyo en otras empresas ya internacionalizadas, el intercambio de ideas y experiencias, que sirven de guía para las empresas que están iniciando el desafío de lanzarse al mercado externo.

En relación a la actualidad de las empresas, del total encuestado, el 17%, perteneciente esta al rubro alimenticio, planea crear una filial en el exterior. Mientras que un 33% mantiene operaciones de exportación regulares. El 50% restante, combinado entre sector químico y metalúrgico, sigue la dificultad de

cotizar y ser competitivos a nivel internacional dados el tipo de cambio fluctuante y la realidad tributaria que dificulta la previsión a largo plazo en nuestro país para proyectos de exportación de mayor envergadura como la que esas empresas operan (superiores a USD100.000).

Al concluir la encuesta, los entrevistados son abordados por una pregunta abierta, que invita a dar recomendaciones para las empresas que desearan iniciar el proceso exportador. De esa manera se genera el siguiente listado de sugerencias y aspectos prácticos para futuros exportadores:

- ✓ Realizar una reunión de directorio para aprobar de manera unánime la decisión de exportar para evitar desacuerdos y roces ante un potencial problema en el proceso.
- ✓ Designar un responsable familiar que lleve adelante el proceso, quien pueda seleccionar los asesores y colaboradores necesarios. Se sugiere optar por miembros del equipo con capacidad proactiva, que tenga fácil adaptabilidad a esta nueva tarea, que pueda interpretar los requisitos y necesidades del cliente en el exterior, que sea capaz de gestionar en un nuevo contexto, etc.
- ✓ Compartir la nueva actividad con el resto del equipo y todos los colaboradores de la empresa. Lograr que toda la empresa “se sienta parte” del nuevo desafío. Al mismo tiempo, confiar en sus ideas y ofrecer opciones de capacitación para desarrollar carrera en el área.
- ✓ Seleccionar un despachante de aduana que pueda asesorar y acompañar al proceso.

- ✓ Compartir la experiencia de empresas que ya han avanzado y se encuentran internacionalizadas.
- ✓ Realizar los correspondientes registros de marcas y patentes, de ser necesario.
- ✓ Consultar un experto en costos para definir precios de venta en los diferentes incoterms; analizar las diferentes herramientas de cobro, etc.-
- ✓ Consultar cámaras, asociaciones, organismos estatales de promoción de exportaciones.

DISCUSIÓN

El objetivo de este manuscrito teórico es determinar los procesos y barreras que atraviesan las empresas familiares industriales del Norte de la provincia de Santa Fe al momento de internacionalizarse. Junto a ello, ofrecer tips prácticos para las organizaciones que iniciarán este proceso por primera vez. Se toma como herramienta de base al Censo Industrial 2018 realizado en la zona de influencia para obtener datos estadísticos relacionados a la cantidad de empresas familiares en la región y las que se presentan en dicho instrumento como internacionalizadas.

Al momento de desarrollar el trabajo de campo se descubren dos desviaciones que podrían mencionarse como limitaciones a la investigación: por un lado, que la mencionada herramienta, respondiendo la política de confidencialidad bajo la cual se desarrollara, no brinda los nombres de las empresas censadas, lo cual se presenta como una dificultad al momento de dilucidar la muestra de empresas familiares de la región objeto del estudio. No obstante ello, se plantea que la muestra sería de carácter no probabilístico y se refuerza este hecho seleccionando a las empresas familiares internacionalizadas de mayor envergadura a nivel regional por su tamaño y trayectoria, asumiendo que las experiencias y aporte de éstas serán contundentes para el resultado de la investigación. Por otra parte, como se menciona en el apartado del desarrollo, algunas de las empresas encuestadas se consideran “internacionalizadas” por el solo hecho de realizar importaciones: de esta manera se observa una segunda limitación a la investigación, que solo afecta al tamaño de la muestra dado que se descartan dos empresas.

Sorteadas las limitaciones, se distingue la participación en este trabajo de empresas familiares internacionalizadas, con éxito en el desarrollo de sus mercados externos y con una vasta experiencia para transmitir conocimientos. Al aplicar el cuestionario a los entrevistados, en subsiguiente espacio de entrevista, se descubre que principalmente estas pymes han desarrollado el proceso internacional gracias, en su mayoría, al tesón y esfuerzo de los socios de primera y segunda generación de familiares que ocupaban cargos directivos al momento de concretar la primera exportación dado que ninguna de ellas contaba con profesionales capacitados en el área ni una visión de la exportación como política de la empresa. Más aún, salvo excepciones, estas empresas manifiestan que la oportunidad de abrir mercados hacia afuera del territorio nacional se dilucida como oportunidad en respuesta a crisis económicas que oportunamente atravesaran, incentivadas en la posibilidad de generar liquidez en el exterior.

ANEXO

CUESTIONARIO

Respecto de la empresa:

1. Año de fundación de la empresa
2. Generación actual a cargo
 - Primera
 - Segunda
 - Tercera
3. Cantidad de familiares involucrados directamente en el gobierno de la empresa
4. Rubro al que pertenecen (seleccionar el que corresponde):
 - Alimentos y bebida
 - Construcción
 - Agroindustria
 - Metalúrgica
5. Grado de tecnificación
 - Alta tecnología
 - Mediana tecnología
 - Tradicionales/Artesanales

Respecto de las operaciones de comercio exterior:

6. Se encuentra internacionalizada la empresa? Si – No.
7. En qué etapa del proceso de internacionalización se encuentra
 - Expo ocasional
 - Expo experimental
 - Expo regular
 - Filiales extranjero
 - Subsidiarias
8. Posee un Departamento de Comercio Exterior o que área desarrolla dicho proceso? Si - No

Respecto del proceso de internacionalización:

9. Cual fue la primera operación con el mercado externo?
10. Que factor motivo a la empresa a operar de manera internacional:
 - Exportación ocasional
 - Capacidad ociosa de producción – desarrollo nueva alternativa mercado
 - Importación insumos/equipamiento
11. Cual era la opinión del directorio/gobierno de la empresa respecto de la internacionalización
 - A favor de la internacionalización
 - Reticentes a la internacionalización
12. A que generación familiar correspondía la persona que ordeno dicha operación?
 - Primera
 - Segunda
13. Fue necesario solicitar asesoramiento externo o pudieron articular la operación desde la empresa? Si – No
14. Recuerda las principales barreras a la internacionalización?
 - Idioma
 - Aspectos relacionados con políticas internas del país
 - Aspectos aduaneros - arancelarios

Respecto de la actualidad y futuro de las operaciones internacionales en la empresa

15. Que porcentaje de las compras/ventas de la empresa se operan con el mercado externo?
16. Cual es la opinión de la dirección/gobierno de la empresa, HOY, respecto de la internacionalización? Ha variado respecto de la opinión que la empresa tenía al comenzar a operar con el mercado externo?
17. Que recomendación pudiera brindar Usted a empresas que se encuentran iniciando el proceso de internacionalización?

Marco Teórico

Se define a continuación el significado de Internacionalización y las etapas del mismo: proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países (Galán, Galende, González, 2000). Según Jarillo J. C. y Echezarraga J.M., las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- Exportación ocasional: ocurre cuando la empresa exporta la producción sobrante en el mercado interior o exporta de manera esporádica porque ha recibido pedidos del exterior, generalmente sin haberlos buscado.
- Exportación experimental: compañía decide iniciar el proceso de internacionalización buscando mercados, aunque sin depender de los pedidos ocasionales.
- Exportación regular: empresa cuenta con un grupo estable de clientes y suele operar con agentes a comisiones en diferentes mercados, o nombrar a distribuidores exclusivos. En este momento la compañía reserva parte de su capacidad de producción para la exportación
- Establecimiento de filiales de ventas en el extranjero: compañía consolida un mercado de exportación. Este paso supone una gran inversión en recursos materiales y humanos

- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero: establecimiento de filiales de producción, la etapa final de la internacionalización, o lo que es lo mismo, el comienzo de la empresa multinacional.

Categorías de grado de tecnificación:

- Alta tecnología: Procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura
- Mediana tecnología (Procesos mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas)
- Tradicionales/Artesanales: Proceso de producción a cargo de personas que elaboran el producto

REFERENCIAS

- PAPER: Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.
- Belausteguiotia Rius Imanol. Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. Cuarta edición. Mac Grow Hill. 2006.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. Family Business Review.
- Mattias Nordqvist & Leif Melin (2010) Entrepreneurial families and family firms, Entrepreneurship & Regional Development
- JARILLO, J.C. y ECHEZARRAGA, J.M. (1991). Estrategia Internacional: más allá de la exportación. Madrid. Editorial Mc. Graw Hill
- GALAN, J. I., GALENDE, J. and GONZALEZ, J. (2000). Factores Determinantes del Proceso de Internacionalización. España. Economía Industrial (nº 333, Mayo-Junio, 33-48).
- Roberto Hernandez Sampieri (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España)
- Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business by Kelin E. Gersick John A. Davis Marion McCollom Hampton Ivan Lansberg (1997)

- Pineda, Elia B., Alvarado, Eva Luz de (2008). Metodología de la investigación. Coedición con el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)
- DICCIONARIO DE MARKETING. (1999) 1ª Edición. Barcelona, ES: Cultural S.A. de Ediciones, p. ISBN