

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ARGENTINAS

UNIVERSIDAD
SIGLO



Alumno: Juan Cruz Zamora

Legajo: CIN02221

DNI: 42.218.746

Carrera: Lic. En Comercio
Internacional

Materia: Seminario Final de
Comercio Internacional

Profesora: Sofia Bulacio

General Cabrera, Julio, 2021

Contenido

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos:	17
Objetivo general:	17
Objetivos específicos:	17
Métodos	18
Diseño	18
Población y muestra	18
Materiales y recolección de datos	19
Resultados	20
Organización de las empresas familiares	21
Barreras nacionales o internacionales que dificultan la internacionalización	25
Discusión	28
Referencias	35

Resumen

La presente investigación, desarrolló el proceso de internacionalización de las empresas familiares cordobesas, para lo cual, se tomó como objetivo analizar la estructura de la organización y el grado de inserción internacional, así también como las barreras nacionales pertinentes. Para llevar a cabo el informe, se recurrió a información secundaria, consultando fuentes y bibliografía ya existente, además de un trabajo de campo buscando la opinión y reflejar la realidad de las empresas argentinas, desde un enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo. Los resultados de las encuestas realizadas, dictaron que, estas organizaciones familiares tienen una débil organización interna, lo cual dificulta el funcionamiento de la misma, la gran mayoría de las encuestadas están en una etapa muy temprana en su historia, pasando, apenas algunas generaciones. Las barreras son muchas, las más nombradas son: el alto costo que presenta el país, los impuestos grandes que dificultan la financiación, entre otras. Se concluyó que, las problemáticas con las que se encuentra la empresa familiar a la hora de internacionalizarse, son similares a cualquier otra, sin embargo, la mala estructura influye en que las decisiones y el camino a seguir se va diluyendo con las generaciones que toman el mando de la familia y de la empresa.

Palabras claves: Internacionalización; empresas; familiares; Argentina; comercio

Abstract

The following research developed the internationalization process of family business from the province of Cordoba, for which, the objective was to analyse the structure of the organization and the degree of international insertion, as well as the relevant national barriers. To carry out this report secondary information was used, consulting already existing sources and bibliography, as well as a field study searching the opinion and to reflect the reality of argentine businesses, approaching it from a quantitative and descriptive level. The result of the surveys conducted shows that this family companies have a weak internal organization, which makes it difficult for them to function, the majority of those surveyed are at a very early stage in their development, having only existed for a few generations. The barriers are plenty, most commonly named are: the high cost the country presents, high taxes that make financing difficult, among others. Concluyed that the problems faced by this family businesses, when it comes to internationalization, are similar to that of any other business, however this bad structure influences the decisions made and the path to follow is diluted with every generation that takes control of the family and company.

Key words: Internationalization, business, family, Argentina, commerce.

Introducción

El presente manuscrito científico sobre “la internalización de las empresas familiares”, está bajo el marco del trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Siglo XXI.

A lo largo de la historia de la economía mundial, han ocurrido sucesos que modificaban el rumbo de las cosas, el mundo se empezaba a mover de manera distinta. En ese momento es cuando grandes pensadores clásicos de la economía y la administración, empezaron a crear teorías que buscaban explicar el orden mundial, principalmente desde el funcionamiento del estado y de los actores que empezarían a tomar más relevancia, las empresas. La llegada de la globalización, aceleró todo ese proceso y dio el nacimiento de una sociedad integrada, en las que la conexión con todas las partes del mundo, son posibles, ayudando a que las empresas tomen aún más importancia en esta escena. Diversas son las investigaciones, que se han ido realizando en todo este tiempo, en torno a como debían organizarse estas empresas, pero en las últimas décadas, un tipo en especial de ellas, empezó a captar la atención de muchos pensadores; la empresa familiar. El origen de éstas, no tiene un principio que se pueda verificar, ya que al no haber sido motivo de investigación, poco se sabe sobre el pasado de estas organizaciones. Por ejemplo, en Japón, el Hotel Hoshi Ryokan, data desde el año 718 d.c, siendo administrado por distintas generaciones de la misma familia. Incluso, en Chile, la hacienda Los Lingues, se fundó en el año 1575 y la actual dirigencia, es la decimoquinta generación (Carrizo, R; 2007).

Cuando escuchamos las palabras “empresa familiar”, se nos viene un mercado atendido por una familia que inició con un pequeño capital, los cuales seguirán con el

legado del creador del emprendimiento y continuarán con el negocio, pero muy lejos de esa realidad, estas organizaciones han ido creciendo y tomando altos niveles de competitividad en el comercio exterior, muchas de éstas, no logran adaptar su visión para dar el paso a la internacionalización, ya que la gran parte de las decisiones empresariales, son tomadas por los líderes de la familia, lo cual, lleva a que la idea de éstos sea heredada por las siguientes generaciones, creando un posible círculo vicioso en la que la organización se estanca. Aun así, son muchas las empresas familiares que han entendido como dar el salto de la mejor manera, tal es el caso de Walmart, Ford, Bmw, Volkswagen, entre otras. Según el índice de *University of St. Gallen* (2019), denominado *Global Family Business Index* (Índice global de empresas familiares), estas empresas ocupan entre el 80 al 90 por ciento del PBI mundial.

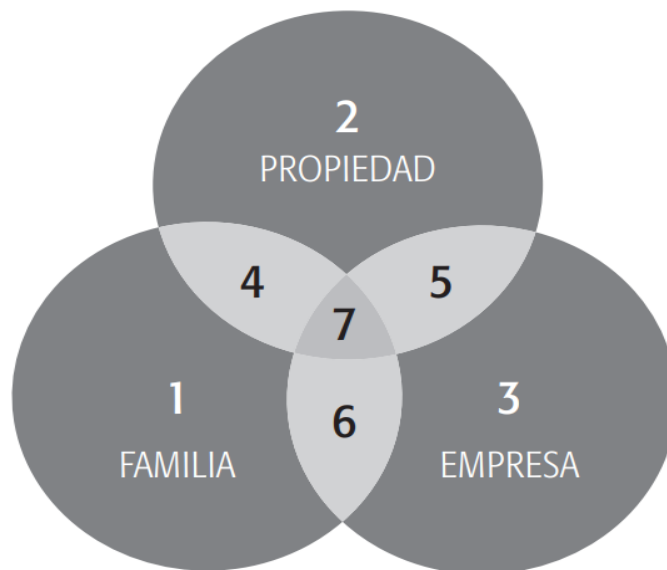
Es muy difícil poder definir con precisión como está estructurada una empresa familiar, pero podemos tener una idea general, pensadores clásicos como Ward y Dolan (1998) afirman que la definición tiene que tener tres principios fundamentales: Más del 50% de la empresa debe ser de una o más familias, existen miembros que son altos directivos de la misma, y por último la costumbre es que las próximas generaciones formen parte del desarrollo futuro. Todos los teóricos de la materia coinciden en que lo más importante para que una empresa sea considerada familiar, es que gran parte de los altos mandos sean una red de vínculos consanguíneos o políticos y que tenga un lineamiento de seguir así.

La familia, le aporta a la empresa valores que han regido por muchos años en sus días a días, así como sus costumbres y formas de pensar, por lo cual el fruto de sus esfuerzos es el reflejo de todo lo mencionado. Entonces, se puede decir que hay un vínculo muy fuerte entre el grupo familiar y la organización, lo cual es conveniente para

la comodidad del trabajo y el ambiente que se genera, pero, en contraposición, cualquier desbalance en algún ámbito, puede llevar que se desestabilice la otra parte, perdiendo ese ambiente creado con anterioridad. Los sentimientos juegan un rol importante en este vínculo, ya que en ocasiones las medidas se toman pensando más en lo emocional que en el raciocinio.

Para explicar lo mencionado en los párrafos anteriores, Tagiuri y Davis (1982) propusieron un modelo de tres círculos que explica cómo se superponen los pilares fundamentales de las empresas familiares, 1. La familia, 2. La propiedad y 3. La empresa, así como los subconjuntos que se forman. En la siguiente figura se muestra gráficamente:

Ilustración 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

En el primer grupo se encuentran los miembros de la familia que pueden directamente interferir en las decisiones empresariales, en la segunda área, aquellos

propietarios que no son ni familia, ni trabajan con la empresa, y por último en la tercera área, los trabajadores que, sin ser dueños o familiares, perciben un beneficio económico de parte de ésta.

Al área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella. En la 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia. A la 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Este modelo, es muy útil para poder definir los roles dentro de la organización, pero no tiene en cuenta los valores o costumbres que indirectamente interfiere en las decisiones, sin importar esto, tener en cuenta cual es la ubicación de cada uno en los círculos, ayuda a entender el funcionamiento de la misma.

En Argentina, el IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar), es una asociación sin fines de lucro, abalada por el poder ejecutivo nacional, la cual, se dedica a fomentar el crecimiento de las empresas familiares, que, en nuestro país, presenta un gran problema en general, las sucesiones.

La sucesión de las empresas familiares para la nueva generación, tiene algunas dificultades, tales como, no planificar a largo plazo debido a la incertidumbre que existe en el país, además que las costumbres están tan arraigadas que todos los que entran a la organización, se adaptan y dejan sus ideas fuera de esta. Es por este motivo, que nace el concepto de protocolo familiar, una herramienta utilizada para definir desde el principio, las relaciones entre la propiedad y la gestión de negocio, indicando la manera

de trabajar, de gestionar, de organizar y de desarrollar la sociedad en la que la familia está inmersa (infoautónomos; 2016).

Para armar este protocolo es necesario que se cumplan varias condiciones, la primera y más importante, es que los familiares miembros de la organización, acepten de manera profesional y con total voluntad, la creación del protocolo, ya que, en caso de hacerlo sin intención, puede conducir a diversos problemas internos. Otro punto que es necesario aclarar aquí, es que el contenido del mismo, debe estar relacionado a las tareas, derechos y obligaciones, al mecanismo de resolución de conflictos entre miembros familiares. Además, que también, se debe enmarcar, como será la contratación y el futuro traspaso de generación, que permitirá seguir bajo el mismo protocolo para el mejor funcionamiento. Si cumplen con lo anteriormente mencionado, es posible que la empresa se profesionalice y que pueda adaptarse a cualquier inquietud que pueda poner en duda el vínculo y el rol de la familia.

La creciente crisis del país provocó una saturación de bienes en el mercado interno, lo cual lleva a que las empresas empiecen a mirar más allá, y encontrar una demanda en el exterior del país, adentrándose al comercio internacional, que tendrá por consecuencia una apertura y un desafío para poder llevar esa transición de la mejor manera. Pero como ya se expuso, las empresas familiares carecen de planes a largo plazo, por lo cual la internacionalización puede resultar un proceso un poco engorroso, y si se falla en el camino, producir gastos innecesarios que afecten a las unidades de venta que funcionaban. Según Fernández y Nieto (2005) en su obra *“estrategias de internacionalización de pequeñas y medianas empresas familiares”*, los objetivos para lograr la internacionalización pueden ser tres:

1. Diversificación del riesgo: la empresa aceptará el riesgo que supone entrar en mercados extranjeros siempre y cuando en el largo plazo el riesgo derivado de su actividad sea menor, como consecuencia de operar en varios mercados.
2. Ahorro en costes: las empresas familiares no son ajenas a la globalización y el mundo competitivo en el que nos encontramos. Por ello, son muchas las que, ante la presión del mercado, necesitan deslocalizarse para obtener mano de obra más barata o adquirir materias primas de calidad a un precio inferior [...].
3. Nuevas oportunidades familiares: este fenómeno podría suponer una oportunidad para nuevos miembros de la familia ya que haría falta personal cualificado para implementar las estrategias y hacerse cargo del departamento de comercio exterior. (pág. 120)

Muchos autores han dictado una serie de pasos para llegar a una internacionalización exitosa, muy lejos de contradecirse entre ellos, las teorías son complementarias y son de mucha utilidad para definir en qué grado la empresa está preparada para salir al exterior, lo cual nos da un marco de referencia para el actual estudio. Ya se mencionó los objetivos que impulsan a una empresa a pensar en exportar o formar parte del mercado internacional, entonces es necesario saber cuáles son los pasos previos a la exportación.

El modelo WayStation de Yip y Monti (1998) indica el proceso que debe seguir una empresa para poder empezar a exportar, esta teoría está basada en distintas etapas

como si fuesen las paradas de estación de tren, de allí el nombre de WayStation, que significa literalmente estación de frenada:

- Motivación y planeación estratégica: Es el primer paso, la búsqueda de información es vital para dirigir el proceso, en palabras cotidianas, es encontrar el norte.
- Investigación de mercados: Se necesita tener el conocimiento de si la empresa es competente para satisfacer los mercados, por eso es menester escoger el mejor mercado y para ello hay que investigar las condiciones del mismo.
- Selección de mercados: Es la concreción del paso anterior, seleccionar el mercado óptimo garantizará buenos resultados en el futuro. Para eso hay que centrarse en la vinculación que puede haber entre la empresa, el país objetivo y el mercado escogido.
- Selección del modo de entrada: No existe un modo de entrada que asegure el éxito, pero sí que hay un proceso del cual se hablará más adelante.
- Planeación de problemas y contingencias: Si se investigó lo suficiente en las fases previas, los problemas que surjan en el camino, serán superados fácilmente, ya que se tenía información de que podía suceder, y se pudo planificar con tiempo que hacer en el caso de que fehacientemente suceda.

Si bien tiene la forma de una sucesión de pasos, varios de los pasos se van realizando a la vez, alimentándose uno de otro, la comunicación en el interior de la empresa tiene que ser muy fluida para poder lograr ese objetivo. En el caso de las empresas familiares, ese no ha de ser un gran obstáculo, pero se puede incurrir en un error, al querer anticiparse demasiado, es decir, querer seleccionar el mercado antes de

recibir el análisis de la situación, ya que sería una decisión “a ciegas”, lo cual puede conducir a un fracaso en el proceso.

Siguiendo con las teorías de pensadores sobre la materia, Arnoldo Aroya (2009), dice que el primer factor más importante para empezar el camino de la internacionalización, es tener en claro la relación producto-mercado, es decir, disponer de un producto de calidad suficiente para los mercados internacionales, a la vez pensar en las posibles características del entorno, “*la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado y la familiaridad de la empresa con dichos mercados*”. Es decir, que complementa el modelo de WayStation, en el momento de elegir el método de entrada, la teoría de Canals (1994), proporciona una serie de pasos, en los cuales, si se avanza por lo largo de la cadena, significaría un grado mayor de internacionalización de la empresa, a modo de resumen:

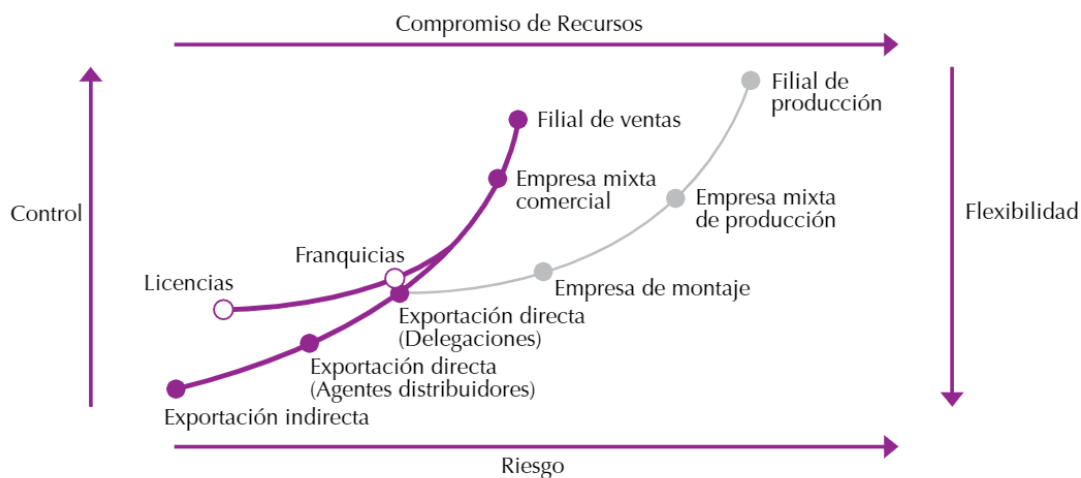
- El primer paso es el de la exportación simple, esto se refiere a ser pasivo y sólo exportar lo necesario para experimentar, hacerlo de manera puntual y precisa, no ahondar en mercados desconocidos y no suplantar producción para el mercado interno por las de exportación.
- El segundo paso es más activo, las exportaciones ya son de costumbre y destinadas a un mercado preciso, se empieza a formar alianzas con empresas ya instaladas en los mercados internacionales, fomentando el intercambio de experiencias que aumenten el valor de la empresa familiar. Este paso es el más importante, ya que consolidará una interdependencia con otras empresas ya asentadas en el mercado internacional, debe ser bien analizado y ver ventajas y desventajas de ciertos contratos.

- La última etapa es la consolidación de la empresa como plenamente internacional, es decir que ya generará alianzas estratégicas, las exportaciones generarán ingresos, se puede optar por la inversión directa en el exterior o incluso la adquisición de otras firmas que ayuden a la internacionalización de la empresa familiar. Este es el paso más difícil de conseguir, principalmente por dos motivos, el primero es que la empresa necesita de una estructura muy bien definida, así como una política institucional controlada.

Como ya se dijo en los problemas de las empresas familiares, la última etapa de la internacionalización, es muy difícil de llevar a cabo, ya que por el tiempo que se necesita para consolidarse en el exterior, deben pasar varias generaciones en la organización, y seguir con la idea clara de que se quería conseguir es la dificultad más grande que tiene que superar, es en este momento en el que se diferencia el éxito del fracaso de la internacionalización.

Para terminar de complementar estas teorías del proceso de internacionalización, Alonso y Donoso (1998), tomaron esta idea de Canals, y realizaron un gráfico que resume de buena manera y aporta una mirada más crítica a las etapas:

Ilustración 2: Proceso de internacionalización



Fuente: Alonso J.A. y Donoso V. (1998)

Para entender la ilustración n° 2, hay que aclarar que las líneas de puntos violeta, es para las empresas comerciales, en cambio, la gris, es para empresas de producción, no quita que ésta última, pueda estar incluida en la anterior, ya que forma parte de sus operaciones. En cada punto se ve un avance en las etapas planteadas por Canals, desde la exportación simple, sin demasiado compromiso, hasta los acuerdos comerciales formando nuevas entidades o filiales de ventas. Es interesante ver como se ubican las consecuentes etapas, en relación a los ejes, es decir, cuánto va aumentando el control, los riesgos, la asignación de recursos y como baja la flexibilidad del proyecto, alimentando la teoría de que primero la empresa tiene que estar preparada internamente para afrontar el desafío de la internacionalización.

Así mismo, los problemas para lograr la internacionalización son diversos y varían entre cada empresa, muchos autores han investigado sobre el tema, el siguiente cuadro, resume alguna de las posturas sobre las trabas:

Tabla 1: Problemas de internacionalización de las empresas familiares

Autores	Afirmaciones que han planteado
Ward (1998)	“La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, se destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas”.
Zulima Fernández (2002)	Las empresas que desean entrar en los mercados internacionales encuentren barreras para acceder a ellos; tales barreras pueden ser más altas aún para las empresas familiares.
Donckels y Lambrecht (1999)	Las empresas familiares no tienen entre sus prioridades el crecimiento de sus negocios; en general crecen despacio.
Gallo Miguel Ángel y África Ariño (2004)	“Las empresas familiares tienen un menor nivel de exportaciones y de inversiones extranjeras que las empresas no familiares”

Fuente: elaboración propia

Es clara la diferencia entre los autores, Fernández, ubica a las empresas familiares como discriminadas, trayendo más problemas para la internacionalización, en cambio los demás, creen que el tamaño y el financiamiento de las mismas, hace imposible poder tener un buen desarrollo en el mercado internacional.

El contexto de las empresas familiares en Argentina, no es alentador, ya que, debido a la crisis, y la falta de confianza que emite el país, las organizaciones se ven obstaculizadas para poder internacionalizarse, más si hablamos de trasladar parte de sus operaciones a otra nación, pero, sin embargo, se han ido creando instituciones para

ayudar a este tipo de empresas, en el desarrollo de las mismas, aconsejando como definir su estructura, formando un consejo de familia. Tal es el caso del Instituto Argentino de la Empresa Familiar mencionado anteriormente, que su misión es la siguiente: “Ofrecer servicios y productos de sensibilización, información, formación e investigación con el fin de contribuir al desarrollo de las Empresas Familiares y de los profesionales a su servicio” (IADEF; 2020). Esta organización sin fines de lucro, capacita a las empresas para un mejor funcionamiento o para poder buscar la internacionalización de la misma. El Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), también realiza un intento por profesionalizar la empresa familiar argentina, realizando talleres, capacitaciones, conferencias y brindando una serie de análisis que pueden aprovechar los directores para estructurar su organización interna.

Estas organizaciones no son suficientes para fomentar el crecimiento de las empresas familiares argentinas, pero son una demostración que es un tema de total relevancia en la actualidad para el país, ya que internacionalmente, es muy poco el desarrollo de estas, Dubois & Spagnolo (2013), venían analizando los problemas de Argentina:

En Argentina las empresas familiares no están suficientemente reconocidas en cuanto a sus particularidades, fortalezas y debilidades, por lo que su tratamiento se confunde generalmente con el dado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Tampoco existe una conciencia sobre su importancia económica, social y moral, sino que son vistas solo como una realidad insoslayable que generalmente es fuente de dificultades empresariales y familiares. Además, no hay estadísticas sobre la cantidad de empresas familiares, su localización

geográfica, ramos de producción, grado de ocupación de mano de obra ni sobre sus aportes al producto bruto interno del país. (p.3)

Es cierto que el país tiene muchos atrasos en materias de políticas económicas y fiscales con respecto a las empresas familiares, no hay ninguna denominación especial para este tipo de organizaciones por parte del AFIP, negando posibles reducciones impositivas que ayuden, o incluso trabas burocráticas a la sucesión de bienes de padre a hijo, que dificultan aún más el traspaso de generación. Todo esto, atemoriza aún más a las empresas que quieren buscar penetrar en el mercado internacional, y al no tener claro el camino, las relaciones familiares no son suficientes para mantener a la organización en pos de continuar con algún proyecto más ambicioso. Ésta puede ser una causa de que Argentina, tenga pocas empresas de varias generaciones, realizando sus operaciones en otros países.

La situación en el interior del país, demuestra una situación similar, en Córdoba existe el Centro de la Empresa Familiar (CEF), que es una organización llevada a cabo por la Universidad Católica de Córdoba, pero de parte del gobierno provincial, no hay nada que ampare al cuidado de las empresas familiares, incluso en las cámaras de comercio y de comercio internacional, no hay estadísticas de ellas, dificultando la obtención de información para incentivarlas de alguna manera. La Universidad Siglo XXI, también tiene órganos dedicadas al análisis y ayuda de las empresas familiares, tal es así que organiza eventos y conferencias para fomentar el conocimiento de las mismas.

Si bien, la principal causa de los cierres o problemas de la empresa familiar nace internamente a la hora de pasar de generación, la realidad de Córdoba y de la Argentina

en general, es que no se las está cuidando para poder generar más desarrollo, aun sabiendo que estas empresas generan un muy alto porcentaje del PBI, creando 60% de los puestos de empleados. Son tratadas como simples pymes, las cuales tienen grandes trabas que no sólo se centran en el vaivén del dólar, sino que es algo más profundo.

En resumen, los grandes problemas de las empresas familiares se pueden clasificar en organización interna, desde mal cumplimiento de los roles, hasta el traspaso generacional, y también en la falta de apoyo que tienen estas en el país, debido a la poca distinción que hay a la forma de organizar las empresas, es por eso que diversos institutos tienen que suplir esa necesidad con distintas maneras de capacitación para profesionalizar la empresa y que pueda desarrollarse mejor. Estas causas, llevan a que la internacionalización sea estudiada y analizar realmente en donde nace el problema del comercio internacional.

Objetivos:

Objetivo general:

Describir las barreras de las empresas familiares de la provincia de Córdoba a la hora de internacionalizarse.

Objetivos específicos:

- Analizar las dificultades en la organización familiar y la predisposición para la internacionalización de las empresas familiares.

- Determinar las barreras nacionales como internacionales, para la internacionalización de las empresas familiares.

Métodos

Antes de hablar de la estructura que tiene la investigación, es necesario aclarar que el análisis, se centrará en las empresas familiares que hayan pasado de generación, o que en caso contrario tengan pensado seguir por ese rumbo, que exporten y que la casa central esté en la provincia de Córdoba.

Diseño

La metodología adoptada para este trabajo de investigación, se puede ordenar y compactar de la siguiente manera: el alcance optado es el género descriptivo, ya que los objetivos se centran en explicar los fenómenos y analizar los resultados de la temática. A su vez, para poder describir esa información, el enfoque que se utiliza es el cuantitativo porque se utiliza medición de cifras o análisis de estadísticas para buscar patrones de comportamientos o validar relaciones entre los sujetos bajo la investigación.

El diseño es no experimental ya que se decidió analizar a las empresas en su ambiente natural, de ese modo, los datos obtenidos, serán una representación muy buena de la realidad sin modificar ninguna variable. Acompañando esto, hay que aclarar que se tomarán estos datos, se recolectarán una única vez por sujeto, lo cual lo ubica en el tipo transversal del diseño.

Población y muestra

Para poder cumplir con los objetivos de la investigación, la población total serán las empresas familiares en Córdoba que tengan presencia en el exterior exportando productos o en alguna etapa avanzada de internacionalización, mas no se tendrán en

cuenta empresas que sean importadoras exclusivamente. Este grupo total, fue proporcionado por la Cámara de Comercio Exterior (CaCEC) de la provincia, a la que se contactó para poder tener una lista lo más real posible y que sea representativa, aunque es probable que haya empresas familiares que no estén asociadas a las cámaras, pero quedan representadas por la generalidad. De la lista obtenida hay 298 firmas, eliminando a las importadoras nos queda un total de 265 empresas familiares que tienen presencia en el mercado internacional.

Debido a la pandemia actual, todas las anteriores, serán encuestadas vía online, ya sea por email o por su página oficial, las cuales también fueron brindadas por el CaCEC. Para que la muestra sea representativa de la población, a un nivel de confianza del 90% y un error máximo del 5%, serán necesarias 156 encuestas. Pero, como no se está seguro de que todas las empresas respondan, se enviará a la población en general, y una vez obtenidas las que sí sean contestadas, se seleccionará por medio de un muestreo aleatorio simple, las 156 en caso de superar ese número. Para esto se usará Excel ya que tanto la lista, como el tamaño de la muestra se calculó con el mismo.

Materiales y recolección de datos

Para poder juntar los datos, como se dijo anteriormente, se realizarán encuestas a través de la plataforma de Google encuestas, específicamente la opción de Workspace, ya que es más profesional y recolecta los datos de manera automática, los cuales se tomarán para poder generar un Excel propio y ver las variables más relevantes. Se escogió esto, porque para un análisis cuantitativo es adecuado obtener cifras concretas y no acudir a la interpelación de quien realiza la encuesta, además que, al no poder ir

físicamente debido a la pandemia de la actualidad, la utilización de esa herramienta, simplificará las entregas y posterior recogidas.

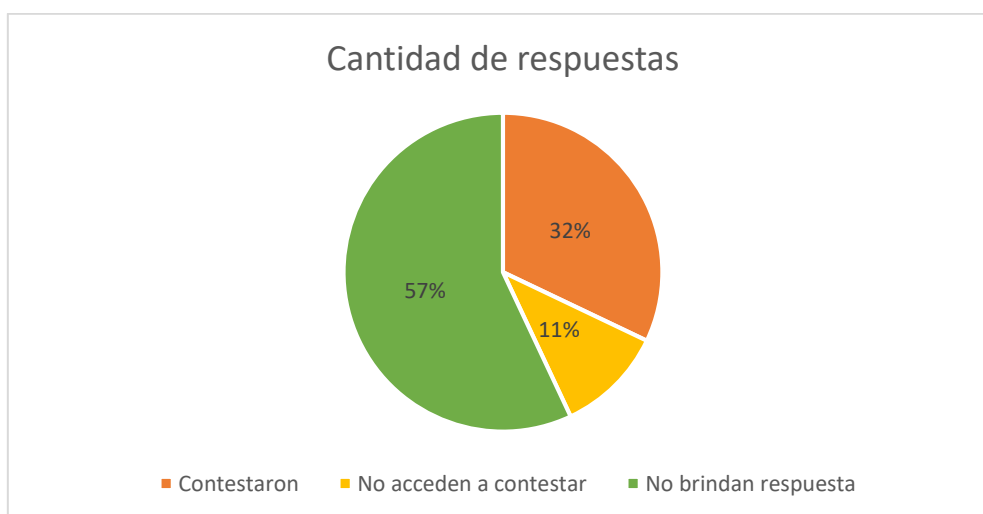
A la vez que los datos sean acomodados y filtrados en Excel, se usará InfoStat, que es una aplicación para analizar y realizar gráficos de datos, además es de uso estudiantil por lo cual tiene opciones para el mejor desarrollo del trabajo.

Resultados

En este apartado, se plasmarán los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada que fue enviada a todas las empresas de la lista otorgada por el ministerio de comercio exterior de la Provincia de Córdoba, para poder cumplir con los objetivos propuestos en el presente informe, empezando por la situación estructural de las empresas familiares y finalizando en los problemas que existen a la hora de internacionalizarse.

Para empezar, un hecho que llamó la atención en primera instancia, es la baja tasa de respuestas obtenidas con las encuestas, se envió un total de 265, obteniendo:

Ilustración 3: Tasa de respuesta de encuestas



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en la encuesta

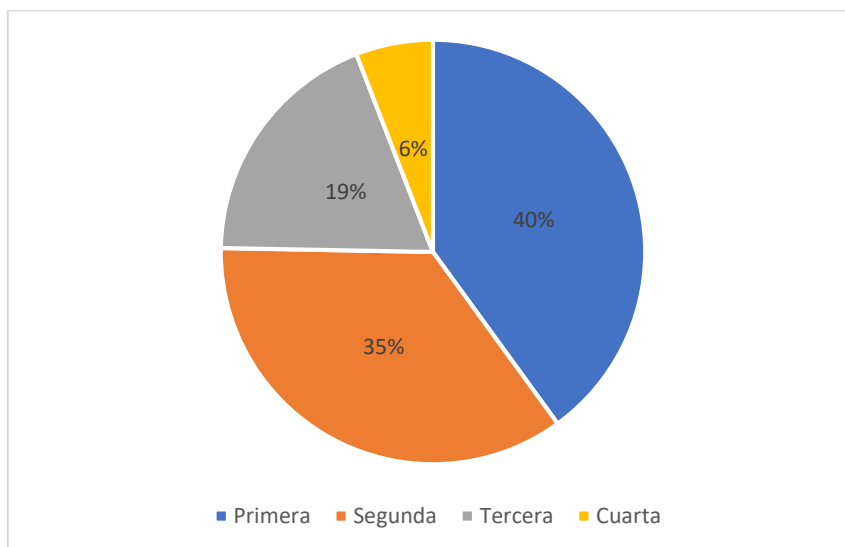
Debido a la pandemia, muchas no respondieron ya que fueron enviadas por medios digitales, los cuales son fáciles de ignorar o simplemente en el caudal de mensajes de sus portales, pasan desapercibidas, aun así, el total de encuestas completadas son 85, lo cual nos permite trabajar con un error del 9%, si utilizamos el nivel de confianza del 95%.

Además que del total de las encuestas, el 81% estaba exportando actualmente, y solo 41 empresas, que representan el 48%, se dedicaba como principal actividad al comercio internacional, mientras que el 52% de las restantes, se centraban en el ámbito local, pero tenían una pequeña presencia en lo internacional.

Organización de las empresas familiares

La generación de la familia que se encuentra al mando en las empresas, puede llegar a decir mucho del desarrollo de las mismas, siguiendo la literatura escogida, mientras más generaciones vayan sucediendo, más complejo se hace llevar una buena estructura.

Ilustración 4: Generaciones de familia en la empresa

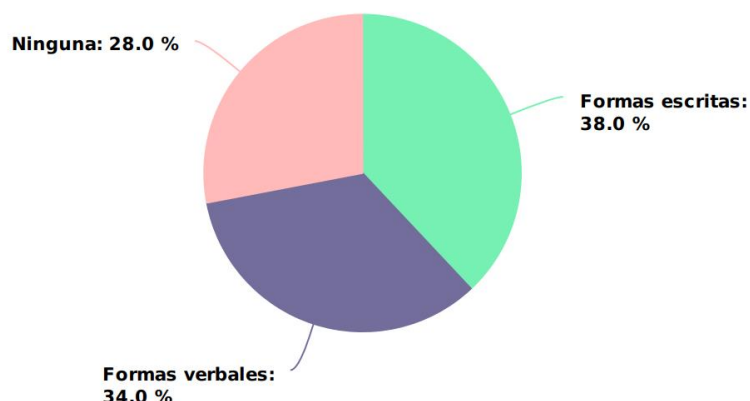


Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

En la ilustración 4, se observa que el 40% de las empresas, se encuentra en la primera generación, pero tiene perspectiva de poder avanzar a una segunda en un futuro, por lo cual se considera que va a seguir perteneciendo a la familia. Sólo el 6% ha pasado la tercera generación, y ninguna ha llegado a una quinta.

De igual manera, era necesario analizar las dificultades que tienen las empresas familiares en su estructura, en este caso se optó por ver el modo de organización, y se denotó, que el 33,7% no tiene ninguna herramienta que identifique como es el funcionamiento de la empresa, en cambio el 66,3%, si posee alguna, ya sea escrita o verbal, hablada entre los familiares y los empleados.

Ilustración 5: Formas de organizar la estructura interna



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta.

Las herramientas a las que se hace referencia y se dio opción a las empresas para seleccionar, fueron: organigrama, definición de roles, protocolo familiar, distinciones de vínculos familiares, es decir, de qué manera maneja la posible mezcla entre profesionalismo y relación parental. Las más escogidas por los encuestados fueron las siguientes:

Tabla 2: Herramientas de organización escogidas

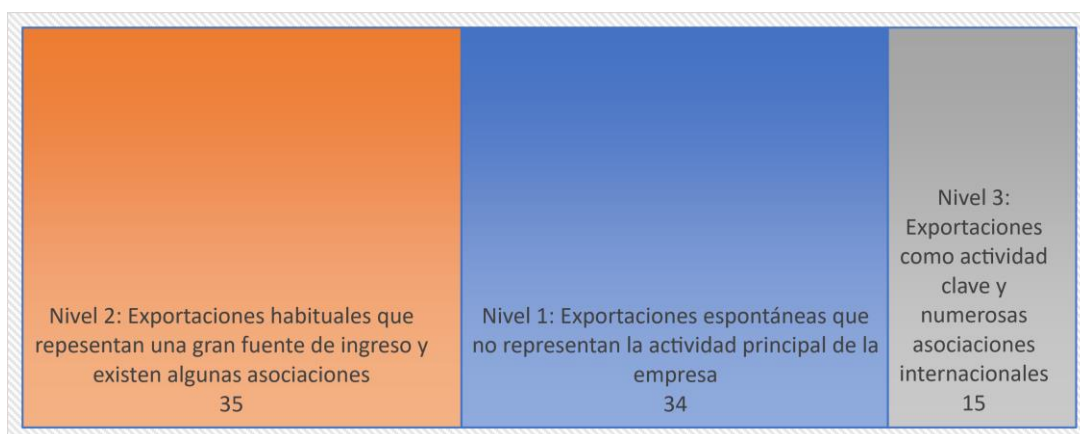
Herramientas	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Tienen organigrama	73%	61
Tienen definición de roles	55%	46
Desarrollaron protocolo familiar	32%	27
Tienen distinciones de vínculos	15%	13
Desarrollaron plan de sucesión de generación	8%	7

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta.

Los porcentajes representan, la cantidad de veces que las han seleccionado sobre el total de las respuestas dadas, pero como era de múltiple opción, muchas empresas seleccionaban más de una, por eso sucede que los porcentajes no suman el 100%. La ilustración 5 y la tabla 2, nos da una idea superficial de como las empresas familiares tienden a organizarse internamente y desde allí, como se desenvuelven en el mercado.

Como la lista de las empresas fue brindada por la cámara de comercio exterior, teníamos seguridad que eran exportadoras e importadoras, pero como se dijo en la metodología, estas últimas fueron descartadas, dando como algo obvio que las restantes están exportando en la actualidad. Sin embargo, no se sabía si se dedicaban al mercado internacional o al local, lo cual es un dato necesario si hablamos de internalización, además que es un buen anticipo para ver el grado en el que se encuentran las empresas. El dato anterior nos da una idea de cómo se ubican las empresas en el sistema explicado por Canals, diferenciándolas por niveles que van aumentando su internacionalización a medida que se avanza por cada uno. De las encuestas, se recuperaron los siguientes datos:

Ilustración 6: Distribución de empresas familiares en niveles de internacionalización



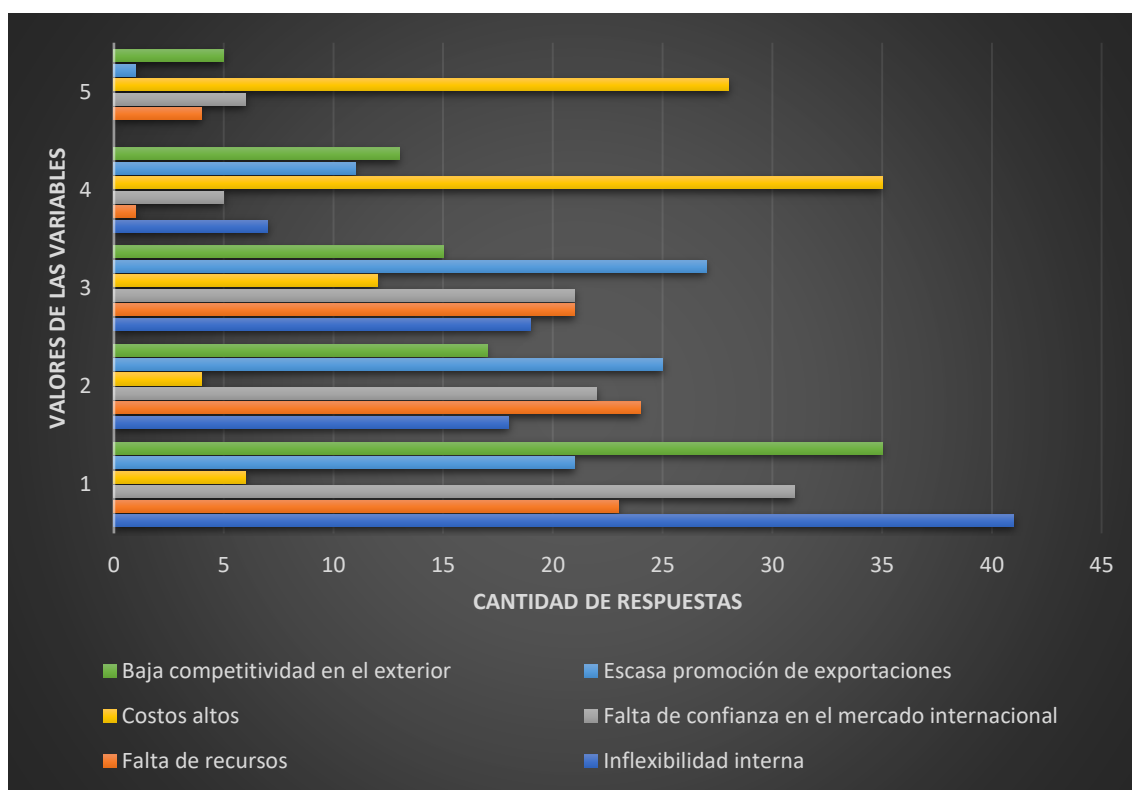
Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta.

Se puede recuperar de la ilustración número 6, que el 82%, se ubica en los niveles 1 y 2, es decir que sólo el 17% restante logró una internalización completa, ya que está inserto de manera total en el mercado internacional, teniendo diversas alianzas y como fuente principal de ingreso, las exportaciones, es el paso más complejo de alcanzar, por lo cual es entendible que pocas empresas lo logren.

Barreras nacionales o internacionales que dificultan la internacionalización

El contexto nacional, también trae repercusiones a la hora de internacionalizarse, ya sea por falta de promociones a la exportación, como así también, costos muy elevados. En la siguiente ilustración de barras agrupadas, se resume la elección de diversas variables y el puntaje que le asignan según el grado de importancia a la hora de analizar las problemáticas de la internacionalización. De esta manera, se puede ver claramente cuál de estas razones son las indicadas como más influyentes y cuáles menos, es decir, las barras más extensas en los grupos del 3 hasta el 5, que las empresas encuestadas encontraron más dificultosas. Por ejemplo, en el valor 5, los costos altos, figuran como lo más influyente, como también en el grupo 4. Por contraparte, la inflexibilidad interna de las empresas, no presentan ninguna respuesta en este sector, sin embargo, en los niveles inferiores si aparece como la más elegida, significando, que no es relevante para las encuestadas. Se puede resumir, diciendo que los costos altos, la baja competitividad en el exterior y la escasa promoción de exportaciones, generan más presión para la internacionalización. En cambio, la inflexibilidad interna, la falta de confianza en el mercado internacional y la falta de recursos, son las que sugieren barreras menores.

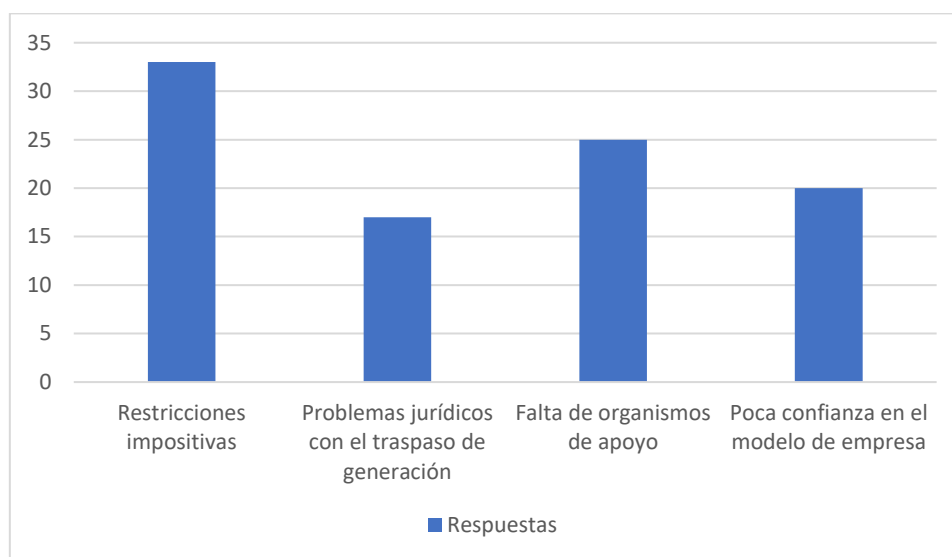
Ilustración 7: Variables que dificultan la internacionalización



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

En el ámbito nacional, las empresas familiares también cuentan con algunas dificultades, el 39% de las encuestas, coinciden en que, en alguna medida, este tipo de organizaciones, se ven más perjudicadas por políticas de estado, mientras que el 61% restante niega esta discriminación. Sin embargo, todas las empresas encuestadas coinciden en que existen muchos problemas en el ámbito local, los más señalados son los siguientes:

Ilustración 8: Variables nacionales que afectan a las empresas familiares

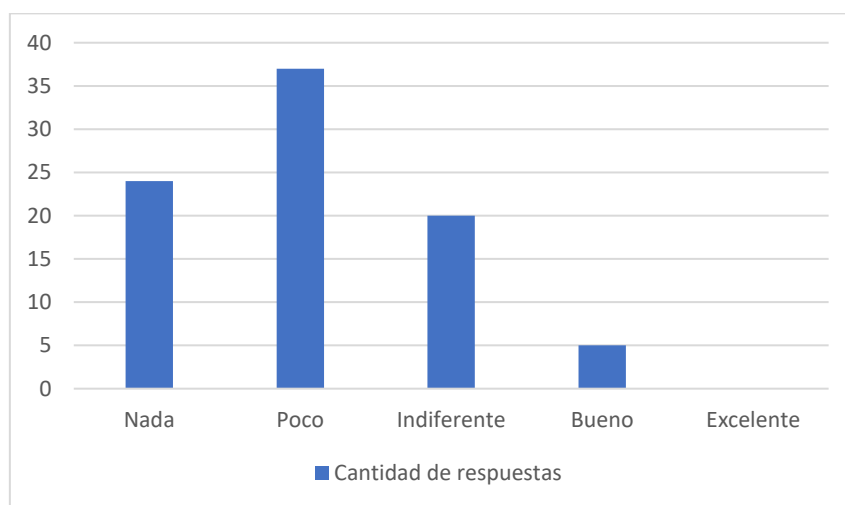


Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

Las restricciones impositivas acumularon 33 respuestas, mientras que la falta de organismos de apoyo 25. Si bien las encuestas eran de múltiple opción, estas dos variables fueron las más elegidas, ya que muchas empresas coincidían que son problemáticas indistintas al tipo de empresa, es decir, que existen para todas las organizaciones del país, en cuanto, las variables específicas de las empresas familiares, fueron menos escogidas, validando que el 61% había dicho que no hay discriminación alguna.

Por último, los encuestados respondieron acerca de los organismos de apoyo que existen a nivel nacional para las empresas familiares, escogiendo entre diversos niveles de satisfacción, para representar el nivel de apoyo brindado por los organismos, los cuales podrían ayudar al proceso de internacionalización.

Ilustración 9: Nivel de apoyo de las organizaciones para las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la encuesta

Sólo el 7% de las empresas ubicaron como buena la ayuda de los organismos estatales, ninguna señaló que era excelente, por lo cual el 73% seleccionó que son ineficaces en cierta manera, ya que no brindan el apoyo y el seguimiento necesario para fomentar el desarrollo de las empresas familiares. El 20% restante, fue indiferente a la pregunta, por lo cual adoptaron una posición intermedia.

Discusión

El presente manuscrito científico comenzó con el objetivo de comprender el método de internacionalización de las empresas familiares de la provincia de Córdoba, ya que existe una disonancia entre la importancia de éstas, con su internacionalización, es decir, que, si bien representan un gran porcentaje en el PBI nacional, muy pocas logran insertarse en el mercado internacional y perdurar en el tiempo. Si bien en la actualidad existen muchas instituciones que quieren ayudar a las empresas familiares, es

de común conocimiento que son pocas las que quieren ser organizadas, por lo cual, la gran mayoría sigue con problemas en su estructura, reflejándolo a las operaciones exteriores.

Glikin, Leonardo (2021), columnista de la revista ámbito, indica que, el traspaso de generación de los fundadores a sus hijos es difícil, y desde la segunda hacia la tercera, es casi imposible para algunas, por lo cual, se puede decir que “La primera generación la funda, la segunda la expande, la tercera la funde”. Los datos obtenidos de la encuesta realizada, reflejan esta frase tan icónica en el mundo de las empresas familiares, ya que la gran mayoría de los encuestados, están en una etapa muy temprana en el traspaso generacional y son pocas las que se están empezando a “fundir”, es decir a funcionar de manera correcta. Esto se debe principalmente a la dificultad que significa el paso del mandato de los fundadores a sus hijos y de éstos a los suyos.

Para cualquier tipo de empresa, sea familiar o no, la definición de su estructura es fundamental para el buen funcionamiento, los resultados arrojados, reflejan que un alto porcentaje no tiene organizado este punto, y otra parte sólo tiene formas verbales para su organización, lo cual tampoco es bueno, ya que se pueden presentar interferencias en el discurso, complicando aún más las cosas. La parte que sí tiene desarrolladas su organización interna de manera escrita, coincide con el porcentaje de empresas que han traspasado de generación, sin embargo, las herramientas más utilizadas por éstas, son aquellas comunes a cualquier tipo de organización, es decir, organigrama o la definición de roles. El protocolo familiar es indispensable para las empresas en análisis, ya que, previene los posibles conflictos entre el abuso de la familia y los intereses de la empresa, sin embargo, son pocas las que se aventuran a realizarlo,

porque, supone un ejercicio laborioso para los fundadores, que son rígidos en sus decisiones, alegando que “nunca lo van a necesitar” (Dubois; 2015).

Estos problemas, no son aspectos aleatorios que van surgiendo en la empresa, todos vienen devengados de una débil organización, lo cual, también afecta en la manera que las empresas familiares, se insertan en el mercado internacional. Es de esperar, que aquellas que hayan llegado a la segunda generación o mayor, estén asentadas en el mundo en algún grado, sin embargo, en los resultados, muchas se encuentran en el nivel 2 siguiendo con lo que indica la teoría de Canals, en el cual, las exportaciones son de costumbre, y se han creado redes de contacto con algunas empresas internacionales para penetrar más en el mercado. Algo que no se tuvo en cuenta en un principio en relación a las empresas, era el rubro al cual pertenecían, lo cual puede incidir de gran manera a la hora de analizar en qué grado están internacionalizadas, ya que, el alcance internacional depende del tipo de producto que se produzca o se comercialice, sin embargo, es una foto de la situación general de estas empresas. Lo interesante es que la gran mayoría está dispuesta a exportar, por lo cual se puede comprobar que si bien, la estructura interna no está bien definida de cara a lograr la internacionalización, la predisposición hacia ella es buena.

Los problemas de la internacionalización, no solo vienen devengados de la situación estructural de la empresa, sino que puede ser debido al contexto nacional, ya sea, impositivo, político, económico o simplemente de competitividad. Los costos tan altos que tienen las empresas es la primera barrera con la que se encuentran, ya que, al trasladarlos al precio final de exportación, pierden atractivo en el mercado internacional. La falta de recursos también es una barrera importante, ya que como se dijo anteriormente, las empresas encuestadas, están en etapas tempranas de su desarrollo, por

lo cual no les permite gozar de capital activo como para asumir los riesgos de la internacionalización, además que la crisis que sufre el país en la actualidad hace sopesar estas dificultades, un caso similar es el de la escasa promoción de exportaciones, ya que la situación nacional, es más bien de cerrarse al mundo para aumentar la producción, este tema no es objeto de estudio de este manuscrito pero es importante para analizar el contexto en el que se manejan las empresas. Estudios realizados en el país de España anteriormente por Fernández y Nieto (2008), dan resultados similares, los cuales se pueden resumir en tres puntos:

1. Aumento de los riesgos: La actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia está comprometida en la empresa. Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos;
2. Falta de recursos: las empresas familiares pueden tener más problemas de los habituales para disponer de suficientes recursos financieros, lo que limita que las posibilidades de crecimiento de la empresa familiar dependan, sobre todo, de los fondos generados internamente;
3. Falta de personal: la cualificación del personal directivo de las empresas familiares suele ser baja, lo que hace que la empresa familiar esté, en general poco preparada para emprender estrategias de internacionalización.

Las empresas familiares a su vez, tienen algunas dificultades extras como, restricciones impositivas que afectan el patrimonio de la empresa y de la familia, lo cual genera aún más presión. Para esto, es necesario que esté bien diferenciado el capital de cada uno por separado, ya que se puede evitar la doble restricción impositiva. Sin

embargo, no hay grandes diferencias en cuanto al ámbito externo de una empresa familiar y una que no lo es, los problemas son similares y las barreras son compartidas por ambos.

Es notable el descontento de las empresas familiares en relación a los organismos de apoyo, ya que en muchos casos es escasa su ayuda, limitándose solamente a proponer un modelo de organización para su estructura interna, lo cual es una solución a uno de los problemas, pero se puede realizar más acciones para favorecerlas, por ejemplo en Europa, el Comité Económico y Social Europeo, pidió que se las diferencie del resto, ya que poseen un valor muy grande para la economía regional, algunas medidas de las que se implementaron son: incluir una categoría especial para relevar datos de las empresas familiares, mejorar la legislación sobre la transmisión generacional, adoptar medidas de formación que impulse la investigación en el ámbito de emprendimientos, crear exenciones fiscales sobre los beneficios reinvertidos y se dé a las empresas oportunidades de aumentar su capital sin conceder derechos de voto, entre otras (Dubois, E. & Spagnolo L. ; 2017).

En conclusión, la internacionalización de las empresas familiares tiene muchas barreras o impedimentos que sortear, en una primera instancia está la cuestión organizacional interna de la misma, ya que, una mala estructura provoca que un estancamiento en el avance de la empresa, muchos autores concluyen que el paso de generación en generación es el más peligroso, debido principalmente a que las ideas del fundador no son bien transmitidas hacia sus hijos y no crea el compromiso suficiente de querer seguir la misma trayectoria de sus predecesores. Ambas partes tienen que estar preparadas para este cambio de mando, el padre debe comunicar e insertar la idea inicial de su emprendimiento, así como su visión y cuál era la motivación para querer avanzar

en el proyecto, por su lado, los hijos tienen que estar preparados desde un principio para afrontar la vida, no sólo para la empresa de su familia, si logran cumplir con este objetivo, en algún momento estarán totalmente capacitados para poder dirigirla y explotar el máximo potencial de la misma. Crear un consejo que con los años venideros se haga cargo la familia en el poder, ocupando espacios que sean propicios para los sucesores, de esta manera, no es cuestión de comprometer a los hijos, sino ubicarlos en un lugar en el que estén cómodos y que puedan sentirse identificados con la empresa. Además, esto ayuda a poder crear el protocolo familiar, que es la herramienta que deben tener hecha a consciencia, dejar el orgullo de lado para poder entender como puede ser el funcionamiento ideal de la empresa en los años futuros.

Si bien los problemas en la estructuración son importantes, no son los únicos a tener en cuenta, las barreras nacionales son variadas, las principales son los impuestos, los costos altos que presenta producir en el país y la falta de competitividad que representa en el exterior estas variables. Sin embargo, las empresas familiares no se ven en desventaja en estos sentidos, porque son problemas que todas las organizaciones tienen que afrontar, debido a la situación económica y política del país. Pero si tenemos en cuenta que las empresas familiares ocupan entre el 80 y 90 por ciento del PBI nacional, se entiende que deben ser alentadas a mejorar constantemente, que es algo que no sucede, los organismos de ayuda son escasos, y las medidas que se toman son de carácter formativo para los líderes de las familias, que si bien, es importante, otras alternativas deberían de analizarse, por ejemplo, facilitar la logística, crear alianzas con otras marcas, apoyar de manera legal la distinción de los capitales propios, etc.

Muchos son los autores que han investigado y escrito sobre el tema de la internacionalización de las empresas familiares, principalmente debido a la importancia

de estas en el circuito económico de cualquier país, por lo cual es de total actualidad analizar el funcionamiento de éstas y cómo se desenvuelven en el medio para poder potenciarlas y hacer crecer la economía local e internacional.

Esta investigación plasmó de manera resumida el principal problema de las empresas familiares, por esto, las empresas encuestadas que ayudaron a realizarlo, tienen una posible base sobre cuál es el mejor camino para la internacionalización y de esta manera comprobar si lo redactado aquí, es el reflejo de la situación real de ellas.

Referencias

- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1998). Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, Vol VI, págs 189, 192.
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, Vol. 3, N°. 3, 2009, págs 18-25.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World? *Family Business Review*, 171-188.
- Dubois, E. (15 de Noviembre de 2015). *Favier, Dubois & Spagnolo*. Obtenido de http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SO_CIEDAD_DE_FAMILIA.pdf
- Dubois, E., & Spagnolo, L. (2013). *Las empresas familiares en argentina: su distancia cultural y los cambios en curso*. Buenos Aires: Family Enterprise Research Conference.
- Dubois, E., & Spagnolo, L. (5 de Octubre de 2017). *Favier Dubois & Spagnolo* . Obtenido de <http://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/la-necesidad-de-politicas-publicas-para-las-empresas-familiares-en-argentina/>
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. En A. C. Empresa, *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa* (págs. 107-125). Madrid: ACEDE.
- Gallo, M. Á. (2004). “*Cómo convertir una empresa familiar en un*. Buenos Aires: Instituto de la empresa Familiar.
- Glikin, L. (02 de Marzo de 2021). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/empresa/3ra-generacion-y-familiar-4-modos-fundirla-pronto-n5173559>
- Infoautonomos. (14 de Octubre de 2016). *InfoAutonomos* . Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/>
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2020). *IADEF*. Obtenido de IADEF: [.iadef.org](http://iadef.org)

- La Nación. (11 de Septiembre de 2019). *www.lanación.com.ar*. Obtenido de La nación: (<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>)
- Marín, G., & Pérez, J. (18 de Marzo de 2013). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/444645/La_Internacionalizaci%C3%B3n_De_La_Empresa_Familiar
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Reprinted (1996) in the Classics section of *Family Business Review*, Vol. IX.
- Ward, W., & Dolan, C. (1998). *Defining and Describing Family Business Ownership Configurations*. Chicago: Family Business Review.
- Yip, G. S., & Monti, J. A. (1998). *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Los Angeles: UCLA.