

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Internacionalización de las empresas familiares

Internationalization of the family business

Licenciatura en Comercio Internacional

Mateo Colombatto

Legajo VCIN05565

D.N.I. 38570338

2022



Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	11
Resultados.....	13
Discusión.....	17
Referencias.....	23
Anexos.....	24



Resumen

El presente trabajo de investigación detalla el proceso de internacionalización de la empresa familiar teniendo en cuenta los factores y desafíos que motivaron la decisión de apertura al mercado internacional, 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 las afectaban determinando los factores que han obstaculizado su funcionamiento como pudieron ser asuntos familiares, intelectuales, financieros, la inestabilidad política y económica a nivel país, entre otros limitantes. El estudio se realizó sobre tres empresas familiares radicadas en la zona sur de la provincia de Entre Ríos, más concretamente en las localidades de Gualaguay y Gualaguaychú que transitaron con éxito el proceso de internacionalización. El tipo de estudio fue exploratorio y descriptivo, con diseño no experimental y enfoque cualitativo. Como instrumentos de investigación se empleó un cuestionario a cada integrante de la muestra de las ciudades mencionadas y en algunos casos también se les aplicó una entrevista telefónica. Finalmente, en virtud del know how aprehendido en dicho proceso (internacionalización), se elaboró una lista de consejos para empresas que se encuentran en el punto de partida hacia el mercado externo.

Palabras claves: proceso de internacionalización, empresa familiar, desafíos, cuestionario.

Abstract y Keywords

The present research work delved into the process of internationalization of the family business, taking into account the factors and challenges that will motivate the decision to open to the international market, there are several occasions in which local family businesses are affected by the global competitive context, and are driven to expand internationally to survive. Internationalization presents a series of obstacles that have a negative impact on the expansion of these companies, which is why the difficulties and challenges that affected them were investigated, determining the factors that have hindered their operation, including family, intellectual, financial matters, political and economic instability at the country level, among other limitations. The study was carried out on three family businesses located in the southern area of the province of Entre Ríos, more specifically in the towns of Gualeguay and Gualeguaychú that successfully went through the internationalization process. The type of study was exploratory and descriptive, with a non-experimental design and a qualitative approach. As research instruments, a questionnaire was used for each member of the sample of the cities mentioned and in some cases a telephone interview was also applied. Finally, by virtue of the know-how apprehended in said process (internationalization), a list of councils is drawn up for companies that are at the starting point towards the external market.

Keywords: internationalization process, family business, challenges, questionnaire.

Introducción

El presente trabajo es un manuscrito científico que se presenta como trabajo final de graduación sobre la temática “Internacionalización de las empresas familiares“, investigación que se desarrolla haciendo énfasis en empresas familiares de la zona sur de Entre Ríos que han atravesado con éxito este proceso, las cuales, nos brindan información destacando los incentivos y barreras atravesadas oportunamente.

La empresa familiar es la organización económica más antigua del mundo.

Su historia inicia con la revolución industrial en el siglo XVIII y a través del tiempo ha adquirido mucha importancia por su contribución a la economía de los países en el mundo.

Contradictoriamente y a pesar de los estudios adelantados, no existe una definición de empresa familiar universalmente reconocida o aceptada, pues el término, en muchas ocasiones, es confundido con la connotación de “pequeñas y medianas empresas”, ante el desconocimiento de la existencia de grandes empresas familiares.

La gran mayoría de los historiadores coinciden en que toda empresa familiar se soporta en tres dimensiones fundamentales: propiedad (concepto explicado por Lansberg), poder o gobernabilidad (desarrollado por Barnes y Hershon) y sucesión (detallado por Ward), cada autor profundizando en una de las dimensiones siendo pioneros en el tema (Lansberg, Perrow, & Rogolsky,

1988) (Barnes & Hershon, 1976) (Ward, Keeping the family business healthy, 1987).

Algunos autores la definen como la organización en la que la familia posee una mayor participación accionaria y/o representación e influencia en los órganos de gobierno y sucesión a través del tiempo a la siguiente generación, en la cual podemos identificar cada una de las dimensiones conformadas por la propiedad, control familiar de la dirección y transferencia generacional (Handler, 1989) (Astrachan & Kolenko, 1993) (Gallo, 1998) (Sharma, Christman, & Chua, 1997), entendiéndose así, que los autores más modernos no solo coinciden con los primeros autores sino que complementan los conceptos desarrollados por los mismos como pasa con la sucesión o transferencia generacional, Handler hace hincapié en la resistencia a la sucesión, Astrachan y Kolenko presentan investigaciones develando la pequeña proporción de empresas familiares que sobreviven a cada traspaso mientras que Sharman, Christman y Chua hablan de la satisfacción en la sucesión tanto del titular como del sucesor, por último y complementado a los colegas, Gallo recalca la importancia de preparar la sucesión, al preparar la sucesión se cumple la satisfacción, se minimiza la resistencia y hace que sobrevivan más empresas a los traspasos generacionales.

El análisis de los datos del Fortune 500 (2016) permite afirmar que un 30 por ciento de esa lista gloriosa son empresas familiares. Un reciente informe de la prestigiosa consultora McKinsey & Company establece que el 60 por ciento de las empresas más grandes en mercados emergentes tienen carácter familiar. De acuerdo con el Índice Global de Empresa Familiar que elabora la Universidad de St Gallen, las 500 empresas familiares más grandes del mundo alcanzan una cifra de 6,5 billones de dólares y emplean a 21 millones de

personas, de modo que serían la tercera economía del planeta sólo superada por Estados Unidos y China. Otro estudio del Boston Consulting Group estima que, del total de empresas con más de un billón de dólares de ingresos, el 33 por ciento son familiares en Estados Unidos, el 40 por ciento en Alemania o Francia y más de la mitad en Brasil o el sudeste asiático. De acuerdo con los datos ofrecidos por el estudio “La empresa familiar en España (2015)” elaborado por el IEF y su Red de Cátedras asociadas en el segmento de las empresas más grandes de España, la mitad tienen carácter familiar.

Las empresas familiares surgen como resultado de la necesidad del núcleo familiar de generar ingresos suficientes para subsistir. Estas empresas se destacan por ser altamente complejas, ya que se pueden confundir los papeles que se desempeñan en la empresa con los de la familia, dificultad para ejercer autoridad ante los parientes, problemas en la resolución de conflictos, entre otros. A continuación detallamos ventajas competitivas de las mismas:

Ventajas competitivas

Enfoque estratégico a largo plazo.

La continuidad en el tiempo deriva del valor afecto por el negocio. La empresa es percibida por la familia como un legado a transmitirse a las siguientes generaciones.

Rapidez en la toma de decisiones.

La capacidad de adaptabilidad y supervivencia genera cimientos más sólidos para enfrentar el futuro.

Imagen positiva.

El entorno percibe que está formada por una familia empresaria unida por sus valores, visión, cultura y tradición.

Propio know how.

Su peculiar manera de “hacer las cosas” establece normas únicas e inimitables.

Clima laboral amigable.

Disfrutan de cierta informalidad que hace posible que puedan expresar sus ideas, ser escuchados, posibilitando mejoras altamente creativas.

Capacidad de autofinanciamiento.

Permite sobreponerse a las dificultades financieras, explorando y aprovechando nuevos espacios para generar negocios.

Rápida respuesta a las circunstancias del entorno.

Se adaptan a los acontecimientos, fructificando las oportunidades y sorteando los obstáculos.

Visión hacia el futuro.

Su política de austeridad y sacrificio, contribuyen a su estabilidad y crecimiento en el mercado. (Universidad Católica de Córdoba, 2018)

En Argentina la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) señala que las empresas familiares representan el 68% del PBI capturando el 70% del empleo privado.

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar.

Jorge Hembra, director del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) informa que un 35% sobrevive a la primera generación; un 10%, a la segunda y sólo un 2%, a la tercera. (El Cronista, 2020)

Razones por las que las empresas familiares no logran atravesar con éxito la transición generacional:

- el estilo unipersonal comúnmente asociado a los fundadores, ya que los mismos perciben su forma de administrar la organización como la única, dándole poco espacio a las nuevas ideas (Leach, 2009)
- no planificar la sucesión (Lansberg, 2000)
- falta de un sucesor competente (Ward, 2006)

Este trabajo de investigación se focaliza en las empresas radicadas en la zona sur de la provincia de Entre Ríos, más concretamente en las localidades de Gualeguaychú y Gualeguay, donde se encuentran las tres empresas familiares más desarrolladas de la zona que comenzaron siendo una pyme y en la actualidad son grandes empresas, hablamos de RPB S.A., Frigorífico de aves Soychú S.R.L. y Metalúrgica Hermann S.R.L., todas oriundas de la zona mencionada, empresas que en la actualidad, exportan a más de 72 países. El trabajo se hace sobre estas empresas y no otras por su éxito en el proceso de

internacionalización, pudiendo darnos información certera sobre los incentivos y trabas que han pasado facilitándole el camino a nuevas empresas que quieran comenzar a comercializar con el mundo.

Los objetivos generales y específicos del presente manuscrito científico serán descubrir, conocer y poder desarrollar los procesos de internacionalización por los que han atravesado estas empresas para entenderlos y poder explicar los pasos a seguir para empresas de familia que se inicien en este proceso de internacionalización.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los desafíos y barreras que atraviesan las tres grandes empresas familiares más exitosas de la zona sur de Entre Ríos en el proceso de internacionalización.

Objetivos específicos

_Identificar las barreras a las cuales se han enfrentado las empresas familiares al momento de la internacionalización.

_Describir los pasos claves dentro del proceso de internacionalización de la empresa familiar.

Métodos

Alcance de la investigación

Alcance exploratorio y descriptivo dado el interés por conocer los procesos realizados por empresas familiares exitosamente internacionalizadas, de los cuales poseemos poca o nula información (Hernandez Sampieri, 2010).

Diseño

Se estableció un diseño de investigación no experimental con enfoque cualitativo dado que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables (respuestas a las encuestas) observando los fenómenos (proceso de internacionalización) tal cual son en su ambiente natural (Hernandez Sampieri, 2010).

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

Los participantes se seleccionaron con la modalidad muestreo no probabilístico o dirigido.

En las muestras no probabilísticas, 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 (Hernandez Sampieri, 2010).

Dentro de esta modalidad se tomó el tipo de muestreo intencional o de juicio que tiene su base en la selección de un subconjunto de elementos que el investigador subjetivamente considera representativos de la población, expertos seleccionan elementos basándose en sus conocimientos previos lo cual no garantiza desde luego la representatividad de la muestra.

Instrumentos

A la muestra seleccionada se le aplicó un cuestionario y en algunos casos también se les efectuó una entrevista telefónica.

Análisis de datos

Mediante los instrumentos antes descritos realizados 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 analizadas.

Resultados

Las empresas encuestadas son RPB S.A., Frigorífico de aves Soychú S.R.L. y Metalúrgica Hermann S.R.L oriundas todas del sur de Entre Ríos, empresas familiares que comenzaron como pyme y hoy son grandes empresas que comercializan con el mundo, a cada una de ellas mediante correo electrónico o vía llamada telefónica, se les presento un cuestionario a responder que se detalla en el apartado anexo.

Como resultado del cuestionario aplicado a las tres empresas que mencionamos en el presente manuscrito recabamos información importante que ayuda a empresas nacionales a evitar obstáculos y barreras innecesarias haciendo más fácil y menos engorroso su proceso de internacionalización.

Las tres empresas son empresas familiares, las tres en sus inicios fueron pymes pero en la actualidad son grandes empresas bien consolidadas tanto en el mercado doméstico como en el foráneo.

Las empresas en estudio optaron por diversificar, RPB por su parte sigue diversificando en la actualidad sacando productos nuevos como por ejemplo vinos, inaugurando una línea de vinos este año. Soychú tiene dos novedosas e importantes exportaciones de productos que antes se desechaban y hoy en día son operaciones rendidoras y estables, estas son, los corazones y las garras de las aves, los corazones tienen como destino final Brasil y las garras China.

Hermann también optó por innovar y diversificar, lo que todo comenzó en un galpón alquilado allá por el año 1994 lugar donde se fabricó el primer acoplado, hoy es una planta en el parque industria reconocida en toda la región que fabrica desde acoplados hasta bitrenes.

Gráfico n° 1: Productos originarios y actuales

Empresa	Producto originario	Productos actuales
RPB	Jugos listos	Jugos listos, aguas saborizadas, mermeladas, lácteos, gaseosas, puré de tomates, edulcorantes, entre otros.
SOYCHU	Pollo entero, pata y muslo	Pollo entero, pata, muslo, suprema, pechuga, cuarto, corazón, garras, bondiola de cerdo.
HERMANN	Acoplados	Acoplados, semirremolques, carrocerías y bitrenes.

Fuente: elaboración propia.

En sus inicios nada fue fácil y entre las opciones que las potencio a internacionalizarse predomina el temor a la incertidumbre nacional, a lo poco claras que eran las normativas y al no poder tomar decisiones pensando en el largo plazo. La internacionalización si bien traía temores a pérdidas de tiempo y dinero les brindó a las firmas estudiadas esa estabilidad tan buscada por las compañías, aumentando sus ventas, ganando competitividad y reduciendo sus costos.

Gráfico n° 2: Principal aspecto que potenció a internacionalizar

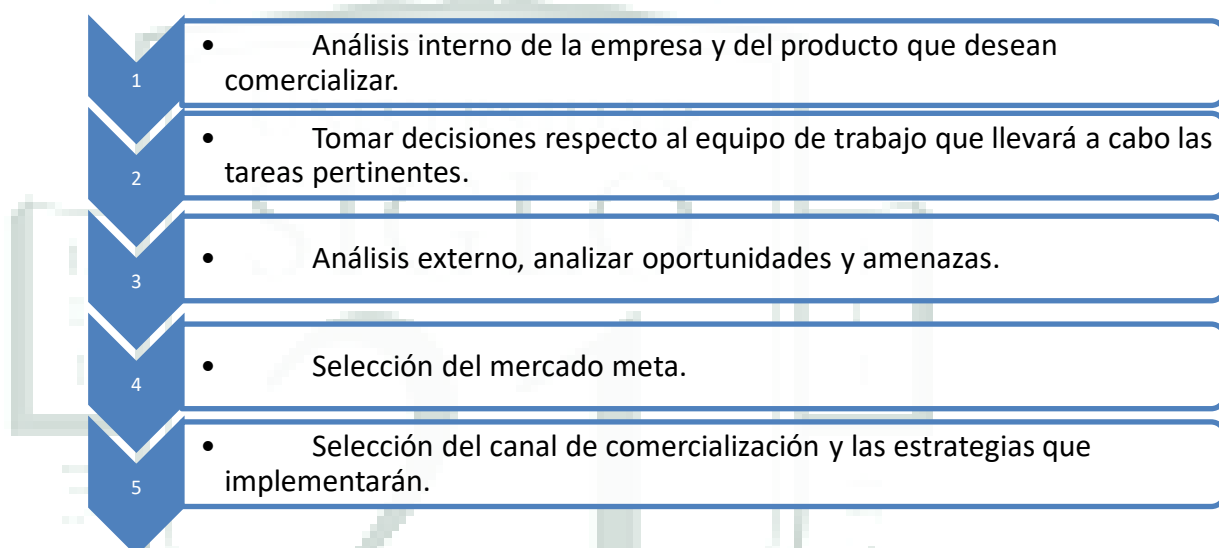


Fuente: elaboración propia

Como demuestra el gráfico no existe un solo aspecto que motive a una empresa a internacionalizarse, ninguna de las empresas investigadas coincide en su principal aspecto, pero todas si concuerdan en que abrirse al mercado más allá de las fronteras nacionales fue una decisión acertada.

Según las respuestas recolectadas, los puntos más importantes del proceso llevado a cabo por las tres empresas en busca de su exitosa inserción más allá de su frontera nacional se componen de los siguientes pasos:

Gráfico n° 3: Pasos para internacionalizar



Si bien las empresas mencionadas tuvieron que enfrentar diversos problemas, las tres tuvieron que abordar obligadamente los cinco pasos claves, teniendo facilidades con algunos como el tener el producto validado en el mercado doméstico e inconvenientes con otros como no saber penetrar el nuevo mercado, hoy en día las tres cuentan con un Departamento de Comercio Exterior o área similar que cumple dichas funciones.

Las tres empresas cuentan con un patrón común, siguen siendo una empresa familiar más allá de ya no ser una pyme como al comienzo sino que son

grandes empresas familiares, los dueños siguen siendo parte de la familia originaria y tienen poder de decisión en los niveles más altos. Se diferencian una de otra en las responsabilidades que delegan y la confianza que tienen en los empleados, Baggio y Soychu tienen una fuerte confianza en sus empleados pero no así Hermann, siguiendo las respuestas dadas del cuestionario los dueños quieren enterarse y decidir sobre todas las cosas que pasen en la empresa sin importar que tan relevante o no sea lo ocurrido, les gusta estar al tanto de todo lo que ocurre.

Por último para abordar el objetivo específico dos voy a detallar las principales barreras tanto internas como externas que tuvieron que atravesar las empresas estudiadas para lograr consolidarse en el mercado extranjero:

Gráfico n° 4: barreras para internacionalizar



Fuente: elaboración propia.

Discusión

El presente manuscrito tiene por un lado el objetivo de determinar los desafíos y barreras que atraviesan las tres grandes empresas familiares más exitosas de la zona sur de Entre Ríos en el proceso de internacionalización, y por otro, el de describir los pasos claves dentro del proceso de internacionalización de la empresa familiar.

Los pasos claves que se obtuvieron de la encuesta son de suma importancia para las empresas familiares de la zona de Entre Ríos que vean con buenos ojos el comerciar con mercados foráneos, dichos pasos se tomaron como claves porque las tres empresas encuestadas coincidieron en que tuvieron que abordar cada uno de los temas (análisis interno de la empresa y del producto que desean comercializar, tomar decisiones respecto al equipo de trabajo que llevará a cabo las tareas pertinentes, análisis externo, selección del mercado meta y selección del canal de comercialización y las estrategias que implementarán).

Recordemos que las empresas familiares en Argentina según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) representan el 68% del PBI y capturan el 70% del empleo privado.

La empresa familiar debe tener en cuenta una serie de factores, tales como su nivel profesional, las competencias de sus niveles directivos, sus recursos financieros, sus recursos físicos, sus capacidades y el nivel de implicación que tiene la familia, cuando se plantea su internacionalización.

Las competencias o destrezas de los individuos que trabajan en la empresa, el liderazgo del directivo de la empresa familiar y la vinculación de las

nuevas generaciones son vitales para lograr el éxito del proceso de internacionalización.

Las empresas familiares por el carácter más conservador que las empresas no familiares, tienden a actuar de manera más reducida en el ámbito geográfico. Por ello se limitan al mercado local, y no consideran diversas estrategias arriesgadas sobre el proceso de internacionalización, la cual es una alternativa fructífera en cuanto al crecimiento, la generación de beneficio y, por tanto, para la continuidad de la empresa. Se ha descartado la idea de que la internacionalización sea un proceso para grandes empresas, ya que en la actualidad, la empresa familiar tiene una posición exitosa en el mercado global, por el compromiso que ha adquirido en el largo plazo, dando lugar al concepto de empresa multinacional familiar.

Cada una de las empresas encuestadas coincide en muchas cosas pero en tantas otras no, temas como la sucesión, la apertura a nuevas ideas o el limitar todo el poder en manos de familiares. Temas que se relacionan entre sí y se desarrollan a continuación con ejemplos en las empresas.

Hermann tiene un estilo unipersonal, es decir, le da poco espacio a las nuevas ideas, tema que es preocupante porque al no poder planificar la sucesión, lleva a no tener un sucesor competente, todos estos conceptos y sus consecuencias fueron investigados y desarrollados por autores reconocidos como Leach, Lansberg y Ward (Leach, 2009) (Lansberg, 2000) (Ward, 2006). Que las áreas jerárquicas estén ocupadas por los fundadores y que ellos no estén dispuestos a tomar riesgos, negándose a la posibilidad de delegar actividades a personal no familiar capacitado 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 suficiente experiencia o falta de preparación para dirigir un proceso de tal envergadura habla de la peligrosa resistencia a la sucesión. Peligrosa porque justamente termina logrando lo opuesto en la empresa, contrario a lo pretendido, ya que al no considerar las habilidades que pueden llegar a presentar las siguientes generaciones como también personal no familiar termina privando a la empresa de participar en un nuevo mercado, recordemos que las generaciones sucesoras tienden a ser más proclives a la internacionalización como bien lo explicaba Corona en su libro “Manual de la empresa familiar”.

Por su lado Soychú y RPB son empresas más abiertas a opiniones externas y tienen a la sucesión como un aliado o fortaleza y no como un obstáculo a superar, se trata de planificar la sucesión (Gallo, 1998). La falta de iniciativa de los fundadores en ir incorporando a sus sucesores y haciéndolos parte de los procesos importantes dentro de la empresa es un gran limitante para la vida de la empresa misma.

Para sorpresa, al recabar información del cuestionario se permite observar que las tres empresas en estudio cuentan en la actualidad con organigramas bien detallados y con un Departamento de Comercio Exterior o área similar que cumple dicha función, no cumpliendo con la teoría respaldada en autores como Corona donde entiende que las empresas familiares se caracterizan con estructuras poco claras.

Las tres empresas ven a la internacionalización como única salida duradera y estable a la incertidumbre y crisis que se presentan en la Argentina,

demostrando su carácter conservador, carácter que puede ser un aspecto positivo como el mencionado o negativo, como la negación para percibir y considerar los beneficios de su apertura a nuevos socios, beneficios como recursos económicos, nuevos conocimientos e ideas, oportunidades de inserción y adaptación en mercados extranjeros, entre otros.

La presente investigación presenta como limitación la cantidad de empresas encuestadas y la incapacidad de poder inferir los resultados de las mismas a todas las empresas familiares de la zona, se dificulta encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra más grande para asegurar una distribución representativa de la población.

Para concluir podemos apreciar aspectos positivos de las empresas familiares encuestadas: son empresas conservadoras que piensan a largo plazo y pretenden subsistir en el tiempo para el bien de la familia misma, alguna de ellas ven en sus sucesores aliados y pretenden conquistar nuevos mercados, abiertos a nuevos socios e ideas.

Considerando todo lo presentado hasta aquí, se le recomienda a las empresas familiares de la zona de Entre Ríos que buscan internacionalizarse exitosamente haciendo de ello su actividad habitual la elaboración e implementación de un programa de trabajo 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.

- 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 Gualeguaychú (CACEGU) y la Cámara de Comercio Exterior de Entre Ríos (CACEPER) 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.

- 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:

- ✓ 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 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 Gualeguaychú <http://www.cacegu.com.ar>
- ✓ Cámara de Comercio Exterior de Entre Ríos <http://www.caceper.com.ar>

- 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.

- 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, 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.

Termina 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

- Astrachan, & Kolenko. (1993). Family Business: the challenges and opportunities of interprofessional collaboration. *Family Business Review*.
- Barnes, & Hershon. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*.
- Casillas, C., Salvador, R., & Vazquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. España: Ediciones paraninfo.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- El Cronista. (2020). *Empresas familiares: cinco casos comparten las claves para impulsar los negocios*. Recuperado el 2022, de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Empresas-familiares-cinco-casos-comparten-las-claves-para-impulsar-los-negocios-20201123-0002.html>
- Gallo. (1998). *La sucesion en la empresa familiar. Coleccion Estudios e Informes*. Barcelona.
- Handler. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*.
- Hermann. (s.f.). *Metalúrgica Hermann*. Recuperado el 2022, de <https://hermann.com.ar/>
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Lansberg. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lansberg, Perrow, & Rogolsky. (1988). *Family Business Review*.
- Leach. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- RPB. (s.f.). *Baggio*. Recuperado el 2022, de <https://www.baggio.com.ar/es/empresa.php>
- Sharma, Christman, & Chua. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*.
- Soychú. (s.f.). *Frigorífico de aves Soychú*. Recuperado el 2022, de <https://www.soychu.com.ar/laempresa/>
- Universidad Católica de Cordoba. (2018). *Empresas familiares*. Recuperado el 2022, de <https://www.ucc.edu.ar/noticiasucc/empresas-familiares/>
- Ward. (1987). Keeping the family business healthy. *Family Business Review*.
- Ward. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.

Anexos

Cuestionario

I. ¿Es su empresa una empresa familiar?

SI	NO
----	----

II. ¿Qué tipo de empresa comenzó siendo y cual es ahora?

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

SI	NO
----	----

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

BAJO	MEDIO	ALTO
------	-------	------

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

SI	NO
----	----

VI. ¿Están ellos capacitados profesionalmente?

SI	NO
----	----

VII. ¿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	ALTO
------	-------	------

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

SI	NO
----	----

- IX. Que factor motivo a la empresa a operar de manera internacional

- X. ¿Cuál era la opinión del directorio/gobierno de la empresa respecto de la internacionalización?

A FAVOR	EN CONTRA
---------	-----------

- XI. ¿Fue necesario solicitar asesoramiento externo o pudieron articular la operación desde la empresa?

SI	NO
----	----

- XII. ¿Recuerda los primeros pasos en el proceso de internacionalización?

- XIII. ¿Qué porcentaje de las compras/ventas de la empresa se operan con el mercado externo en la actualidad?

- XIV. ¿Se encuentra internacionalizada la empresa?

SI	NO
----	----

- XV. ¿En qué etapa del proceso de internacionalización se encuentra?

EXPO OCASIONAL	EXPO REGULAR	FILIALES EXTRANJERO	SUBSIDIARIAS
-------------------	-----------------	------------------------	--------------

- XVI. ¿Posee un Departamento de Comercio Exterior o un área que desarrolla dicho proceso?

SI	NO
----	----

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

SI	NO
----	----

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

POSITIVA	NEGATIVA	DESCONOCE
----------	----------	-----------

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

económica	financiera	familiar	intelectuales	cultural	social
-----------	------------	----------	---------------	----------	--------

- XX. En la actualidad ¿exporta solo el producto originario que la empresa comerciaba o diversificó la oferta?

PRODUCTO ORIGINARIO	DIVERSIFICÓ
---------------------	-------------