

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Trabajo Final de Grado. Manuscrito científico

**“Proceso de Internacionalización de empresas familiares vinícolas de
San Juan”**



Carrera: Licenciatura en comercio internacional

Autora: Luciana del Carmen Escudero Montaña

Legajo: VCIN06305°

11 de Noviembre de 2022

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 1 |
| Resumen..... | 2 |
| Abstract | 3 |
| Introducción | 4 |
| Evolución de la empresa familiar | 6 |
| Aguma una empresa familiar vitivinicola de San Juan | 8 |
| Objetivos de la Investigación | 9 |
| Objetivo general..... | 9 |
| Objetivos específicos..... | 9 |
| Métodos | 9 |
| Análisis de resultados..... | 10 |
| Discusión | 17 |
| Referencias..... | 20 |

Agradecimientos

Mi expresión de gratitud infinita a mi familia, que durante años apostaron a mi educación y me acompañaron a transitar este proceso de enriquecimiento personal y profesional, muchas veces resignando sus recursos e incondicionalmente brindándome su apoyo. Familia, sin ustedes no lo podría haber logrado.

Dedicado a mi hijo, que me enseñó a perseverar, a tener paciencia y a pelear por todo lo que soñamos con alegría, vitalidad, dedicación y responsabilidad.

Gracias Universidad Siglo 21, por idear modalidades que permitan a los estudiantes especializarse, formarse y profesionalizarse, aun teniendo trabajo y carga familiar.

Gracias Dios por iluminar mi camino y permitirme que me encuentre siempre en el lugar correcto.

Resumen

En el presente manuscrito se analizó cuáles son los principales aspectos que benefician o dificultan a las empresas vitivinícolas familiares de la Provincia de San Juan, Argentina, que deciden insertar sus productos vinícolas en el exterior, a su vez se indagó en qué etapa lograron llevar a cabo su primer proceso de internacionalización, esto tiene por finalidad poder permitirle a quienes evalúan posibilidades de emprender hacia el exterior que conozcan mediante datos estadísticos cuales son los factores que influyen en el proceso para que puedan llevar a cabo un plan adaptado a ellos y así convertir las amenazas en un escenario controlado. Para llevar a cabo esta investigación se contactó por medio de entrevistas y encuestas a personal directivo de empresas familiares de San Juan que producen productos vinícolas y los comercializan hacia el exterior. Los elevados costos de transporte y los desequilibrios del tipo de cambio son los principales factores que azotan a las empresas al realizar las operativas de comercio exterior, entre otros, no obstante el poder llegar a mercados externos, ser empresas de renombre, contar con productos que cumplen estándares internacionales, diversificar riesgos y aumentar ganancias, resulta muy atractivo para el crecimiento de la organización.

Palabras Claves: Empresa familiar, internacionalización, sector vinícola mercado, factores.

Abstract

In this manuscript, the main aspects that benefit or hinder family businesses that decide to insert their wine products abroad were analyzed, at the same time it was inquired at what stage they managed to carry out their first internationalization process, this has for purpose to be able to allow those who evaluate possibilities of undertaking abroad, to know through statistical data what are the factors that influence the process so that they can carry out a plan adapted to them and thus, convert threats into a controlled scenario. To carry out this research, managers of family businesses in San Juan, which produce wine products and market them abroad, were contacted through interviews and surveys. High transportation costs and exchange rate imbalances are the main factors that plague companies when carrying out foreign trade operations, among others, despite being able to reach foreign markets, being renowned companies, having products that meet international standards, diversify risks and increase profits, is very attractive for the growth of the organization.

Keywords: Family business, internationalization, wine, market, factors.

Introducción

El presente manuscrito científico se encuentra enmarcado en la temática “Internacionalización de empresas familiares vinícolas de San Juan” debido al aporte que su existencia constituye a la provincia y a la Nación por ser fuentes creadoras de trabajo, valor agregado e impulsar el crecimiento económico.

San Juan es la tercera provincia con mayor capacidad de producción de vino en bodegas y vasijas, de las cuales una importante porción corresponde a empresas constituidas como familiares (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2020).

Llevar a cabo el proceso de producción es todo un desafío e implica que la empresa se encuentre constituida adecuadamente, con recursos que permitan llevar a cabo gestiones que garanticen el crecimiento, posicionamiento y mejora continua en los procesos, entre otros; pero el desafío de muchas de ellas no termina aquí, ya que deciden exportar sus productos e inmersarse en el grandioso mundo de la globalización e internacionalización de sus productos.

San Juan en el año 2020 participó con el 13,1% del volumen total comercializado por el país, con el 16,2% del mercado interno, 6% del volumen exportado, y 2,6% del valor FOB de las exportaciones de vino (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2020).

El proceso de internacionalización resulta ser en muchos casos una maniobra dificultosa, pero llena de posibilidad de crecimiento, experiencia, beneficios económicos y, profesionalización que impulsan a la empresa a adaptarse a nuevos cambios, reinventarse y descubrir sus capacidades.

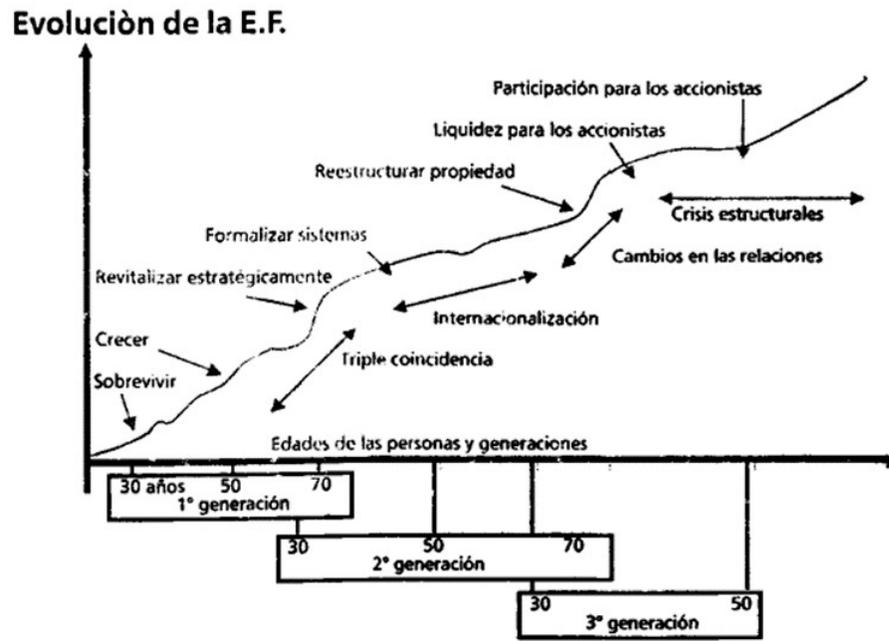
Conocer en detalles estadísticos cuales son los factores que benefician o dificultan el proceso de internacionalización de las empresas familiares vitivinícolas de San Juan conforman los objetivos de este manuscrito.

Las empresas familiares son aquellas organizaciones cuyo todo o parte del capital se encuentra constituido por un grupo familiar y la actividad principal, ya sea la producción de bienes o servicios, se encuentra direccionada por integrantes de la familia con la finalidad preponderante de obtener beneficios económicos, entre otros. Además, es importante mencionar que se encuentran muy movilizados por la cultura que posea la familia, ya que los puestos claves son ocupados por sus miembros de la misma. (Universidad nacional de La Plata, 2004)

Según estimaciones de la IADEF, en 2022 la Argentina tiene unas 541.000 MiPyMEs, de las cuales al menos el 80% se encuentran constituidas como empresas familiares. Este dato es un parámetro claro que nos permite comprender la magnitud e importancia del aporte que estas empresas hacen a la sociedad y economía nacional.

La evolución y vida de las empresas familiares se dividen en tres fases, y afirma que en la segunda generación es un momento aconsejable para internacionalizar sus productos por lo que evaluaremos si las empresas vitivinícolas de San Juan constituidas como familiares cumplen con esta afirmación. (Universidad nacional de La Plata, 2004)

Evolución de la empresa familiar



Fuente: (Universidad nacional de La Plata, 2004)

Aquí, se diferencian 3 fases, divididas en generaciones:

- Primer Fase: la empresa comienza a desempeñarse con el objetivo de sobrevivir, crecer, fortalecerse y mejorar sus procesos, a su vez la estructura de la empresa se encuentra formada total o casi totalmente por miembros de la familia
- Segunda Fase: comienza a crecer la empresa, lo que requiere formalizar sistemas, determinar estructuras, profesionalizarse, pues se abren nuevos horizontes y es una muy buena oportunidad para internacionalizar sus productos, en cuanto al organigrama comienza a incluirse a personal no familiar, especializados en temas determinados que permitan gestionar con eficiencia las labores designadas.

- Tercera Fase: el crecimiento es constante y se obtiene una especie de estabilidad reditual, a su vez, los grandes cambios estructurales y en las relaciones (si no son bien gestionadas) pueden conllevar a crisis estructurales.

Pueden incorporarse nuevos socios familiares o no familiares.

Esta fase es determinante para la continuidad de la empresa o su desaparición.

Un dato desalentador fue publicado por Gomez Goldin (2001), donde expresa que el 70% de las compañías familiares no sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación, y un número mínimo llega a la tercera generación”

Otros autores mencionan que solo el 4% sobrevive a la tercera generación y el 1% a la cuarta “ (Club argentino de negocio de familia, 2021).

La realidad es que no todas las empresas fracasan si la gestión y mando de ellas se direccionan hacia la transformación, especialización, tecnología, planes de negocio, departamentalización y estrategias de mercado que permitan adaptarse a la realidad de cada una de ellas, sin perder su esencia y tradición familiar.

Esto permite que la empresa se mantenga y crezca tanto como el valor agregado que pueda aportar a sus consumidores y estrategias de manejo de recursos que así lo permitan.

En San Juan la reconocida empresa vitivinícola Aguma es un ejemplo de caso exitoso de empresa familiar que internacionaliza sus productos.

Conocer su historia nos ayuda a comprender que los moviliza la pasión, el emprendedorismo, las estrategias y sobre todo trabajar para cumplir con un objetivo en común siguiendo la tradición y los valores familiares.

Aguma una empresa familiar vitivinícola de San Juan

“Marisol Salvador, ingeniera química y Oscar Biondolillo, enólogo, ambos mendocinos se conocieron trabajando en una bodega. En 1996 se casan y se trasladan a la provincia vecina de San Juan. Juntos en el 2004 deciden fundar Aguma Casa Vinícola. Bodega que lleva el nombre reflejado de sus hijos Agustina y Matías, quienes en la actualidad también están vinculados laboralmente a la empresa, marcando desde sus inicios la raíz familiar.

Así a comienzos del año 2004, con la idea de elaborar un vino de autor en partidas limitadas, nace AGUMA RESERVA con un buen balance entre fruta y madera, fácil de beber y excelente acompañante en ocasiones especiales.

En el 2009, con el compromiso de satisfacer a sus consumidores, completan su portfolio de productos ofreciendo la línea AGUMA VARIETAL, con vinos jóvenes y frutados ideales para el consumo frecuente.

Conjugando dedicación, pasión y trabajo en equipo, Aguma Reserva y Aguma Varietal, reflejan la máxima expresión del terroir sanjuanino”.

(Aguma, 2022)

Esta empresa familiar es un ejemplo, pero podemos nombrar muchos más como bodegas Putruelle, Borbore, Araujo, Graffinga, De Segisa, entre otras, que dejan a San Juan muy bien posicionadas en el mercado del comercio exterior de vinos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Identificaren qué etapa promedio logran las empresas vitivinícolas familiares de San Juan internacionalizar sus productos y cuáles son las dificultades que afrontan en el proceso y los beneficios que esto aporta a su entidad.

Objetivos específicos

- Identificaren qué etapa promedio logran las empresas vitivinícolas familiares de San Juan internacionalizar sus productos.
- Clasificar factores que dificulten el proceso de internacionalización analizando datos estadísticos.
- Determinar beneficios que aportan los procesos de internacionalización a empresas vitivinícolas de San Juan.

Métodos

Para la obtención de la información se llevará a cabo con un enfoque mixto mediante un estudio descriptivo y exploratorio para conocer factores, etapas, ventajas y desventajas que intervienen a la hora de internacionalizar productos vinícolas en empresas familiares de San Juan.

El problema planteado será sustentado con bibliografía, artículos digitales, entrevistas y encuestas, es decir que para el desarrollo del presente manuscrito se reunió información primaria y secundaria.

Para recabar información primaria se realizó un estudio muestral aleatorio, donde se tomó como población la cantidad de bodegas elaboradoras de San Juan que según los datos brindados por el Relevamiento Vitivinícola Argentino de INV, en 2020, el número asciende a 106 empresas, de las cuales se muestreó un 22% de ellas mediante encuestas por formularios Google enviadas por email, entrevistas presenciales y/o telefónicas y mediante información brindada por agentes efectivos del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de San Juan.

Tomando la población de 106 empresas, la muestra de 22 % de ellas, el nivel de confianza de las respuestas obtenidas es del 90% con un margen de error del 15,29%.

Una vez obtenida la información deseada se procesará y emitirán informes con datos estadísticos y gráficos de los resultados obtenidos. De esta manera se pretende conocer la realidad de las empresas familiares sanjuaninas en cuanto a beneficios y dificultades a la hora de exportar sus productos para poder contribuir estas experiencias a futuras empresas que deseen llevar sus productos al exterior.

Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que del total de la muestra tomada solo el 36% de las bodegas elaboradoras exportan sus productos, mientras el resto los comercializa en el mercado local.

No todas las empresas cuentan con la solidez estructural necesaria, con personal profesional en el tema, ni producen en volúmenes tan significativos como para destinar

parte de ello a un nuevo mercado, a su vez, el hecho de tener que adaptar productos a nuevas necesidades de acuerdo al país que se decida exportar representa una nueva inversión que dependiendo de la situación patrimonial y monetaria de cada una de ellas resulta posible o inviable.

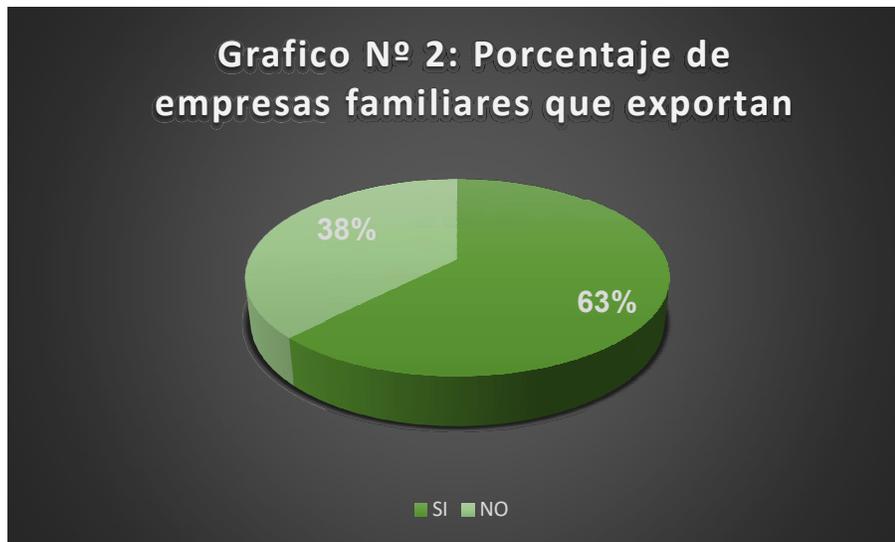


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, podemos decir que del total de las empresas vinícolas sanjuaninas que internacionalizan sus productos, el 63% de ellas corresponde a empresas familiares, mientras que el restante no lo son.

La industrialización de uva proviene desde la época colonial y era el sustento de muchas familias, esta cultura se fue pasando de generación en generación y permite conocer el valor agregado que aportan las empresas familiares en San Juan.

Grafico N° 2: Porcentaje de empresas familiares que exportan



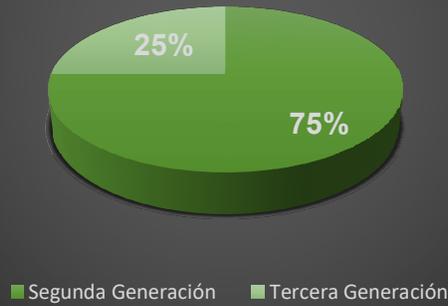
Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la muestra de empresas familiares vitivinícolas de San Juan que exportan sus productos se procede a analizar los datos concretos del proceso de internacionalización.

A favor de lo estudiado por la Universidad de La Plata (2004), podemos decir que en este análisis hallamos datos coincidentes con su estudio realizado de empresas familiares ya que el 75% de las empresas muestreadas llevaron a cabo su primer proceso de internacionalización en la segunda Etapa, mientras que el restante 25% tuvo mayor demora en realizar esta operatoria.

Entrevistando a algunos de los administradores, coincidieron que es muy difícil exportar antes de la segunda generación por el tiempo que conlleva conformar una empresa, especializarla, mejorar en base a los cambios de las necesidades constantes de los clientes, producir en abundancia cumpliendo todos los requisitos y requerimientos tanto legales como impositivos, estabilizarla y aun estar de acuerdo con el resto de sus integrantes en ampliar el mercado hacia fronteras no tan conocidas con todo lo que esto implica: mayor tiempo, contratación de personal especializado, gastos de adaptación de producto, mayores trámites, burocracias y estar dispuesto a arriesgarse.

Grafico N° 3: Etapa en la que internacionalizaron sus productos por primera vez



Fuente: Elaboración propia

Pero, aun así muchas de ellas apuestan al crecimiento, emprendedorismo y a ampliar sus fronteras comercializando sus productos en el exterior, esto trae aparejado muchos beneficios que permiten a la empresa desplegar sus alas y crecer tanto económicamente como experimentalmente.

El Grafico N° 3 detalla en porcentajes los beneficios que trae aparejado el proceso de internacionalización según las empresas familiares vitivinícolas y exportadoras muestreadas.

En primer lugar, las empresas buscan obtener mayor rentabilidad pues es el objetivo principal de la existencia de una empresa con fines de lucro, como también lo es abarcar más mercados cuando se cuenta con la capacidad productiva y operativa necesaria, un aspecto va de la mano del otro, poder expandirse y mejorar los ingresos permite crecimiento en la organización.

También, es muy importante diversificar riesgos, sobre todo en tiempos donde el factor gobierno y económico es pendular. Esto permite reducir la volatilidad de nuestra cartera y los riesgos de inversión que hayamos realizado (Banco Santander, 2020).

Cumplir con estándares internacionales no es tarea fácil, poder comercializar los productos con los estándares de países con diferentes necesidades, costumbres, culturas y estilos que los nuestros contribuye todo un desafío, pero cumplirlos garantizan gestiones con menores riesgos y orientadas a una mejora continua basada en el cumplimiento de los requisitos de los clientes, sistema de Gestión de la calidad de normas ISO 9001, permite a las empresas una retroalimentación constante con las necesidades de los usuarios para adaptarse a sus requerimientos y lograr procedimientos, gestiones y toma de decisiones que conlleven a una mejora continua.

Otra certificación a nivel internacional es el sistema de Gestión ambiental de normas ISO 14001 que permite abordar en forma de sistema aquellos procesos que pueden dañar el ambiente y propone una mejora sostenida en lo referente a lo ambiental. Existen muchos estándares más que dependiendo de los criterios de la dirección de las empresas y los recursos para adquirirlos serán utilizados en la empresa o no.

Actualmente, en San Juan existen programas que alientan e incentivan a emprendedores a exportar, y además de brindarles herramientas de capacitación de manera contante reciben incentivos de acuerdo a los planes vigentes en el momento, esto es una herramienta vital para quienes se insertan en este gran desafío.

Solo el 25% de la muestra seleccionó el ítem de “vender excesos de producción”, al mantener dialogo con empresarios que seleccionaron esta opción hicieron alusión a que las ventas han disminuido, el volumen de venta que esperaban comercializar se vio afectado por la situación de crisis que se vive y, frente a ello, decidieron reinventarse cambiando esta debilidad por una oportunidad de crecimiento, exportar para mantener o mejorar sus ventas fue una gran estrategia.

“Las empresas al realizar cada operativa gana experiencia, nadie finaliza una operativa de comercio exterior sin haber aprendido, es decir que la ganancia no es solo económica, sino también personal y profesional”(Atencio, 2022). Cita textual, adecuar a Normas APA.



Fuente: Elaboración propia

El camino de internacionalización en empresas familiares no siempre es llano en su tránsito, ya que numerosos pueden ser los impedimentos o dificultades que se pueden presentar.

Las empresas familiares vinícolas de San Juan coincidieron que los desequilibrios del tipo de cambio, que van muy de la mano con el factor político, es un tema que los llena de incertidumbres, inestabilidad y pérdidas, sobre todo en aquellas empresas que requieren de insumos importados para su producción.

A su vez, los elevados costos de transporte hacen que el cálculo de los fletes y valor final de los productos sea mucho más elevado, esto recae en la pérdida de

competitividad en el exterior si no se puede mantener el precio y ser competitivo respecto de los productos de la competencia.

En octubre del año 2020 el índice de costos de transporte registró un aumento de 5.52%, tras el aumento de 6,6% en agosto y 6,45 en septiembre. Se estima para noviembre un piso de 9,5% para el Índice General, teniendo en cuenta la entrada en vigencia los nuevos acuerdos del CCT y aumento de combustible(Camara de comercio exterior de San Juan, 2020).

La burocracia aduanera es un aspecto muy importante, no solo en el país de origen sino en el país de destino, que ocasiona demoras y esto se traduce netamente a gastos y pérdidas (portuarios, flete, almacenaje, etc.).Los más afectados son aquellas empresas vinícolas que deben importar insumos para producir sus productos finales.

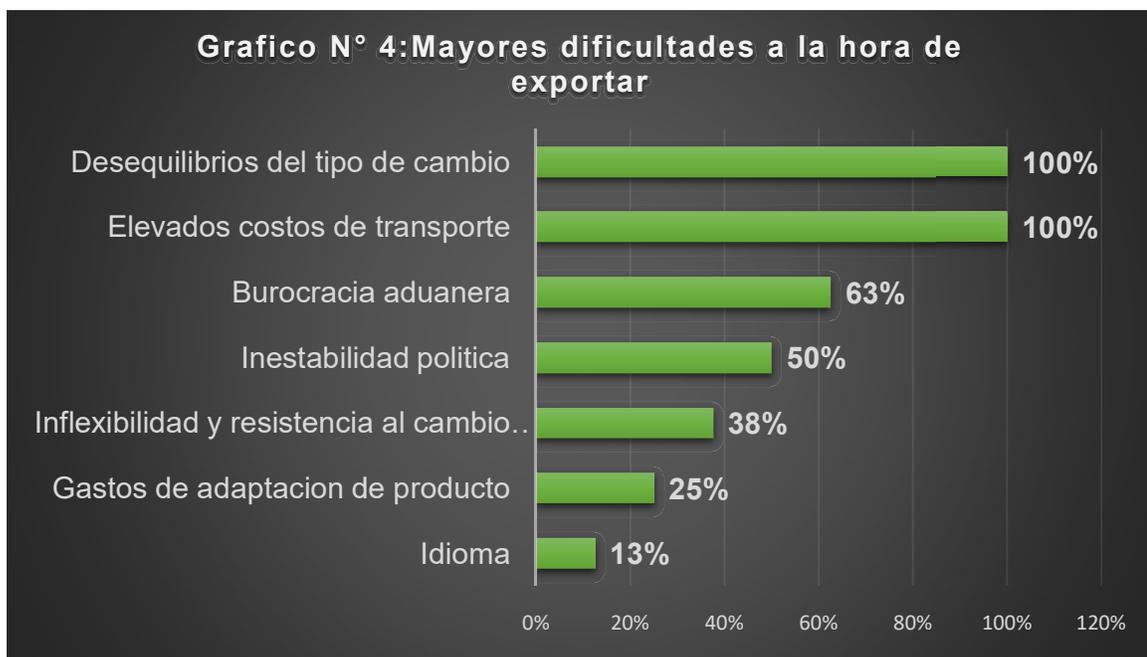
Las empresas familiares tienen como características principales el contar con una marcada cultura e ideales difíciles de cambiar, lograr cambios, implementación de nuevas estrategias, contratación de personal externo capacitado, resulta ser difícil cuando la empresa está constituida por primeras generaciones que se resisten al él.

El porcentaje de empresas que respondieron que los gastos de adaptación del producto es una dificultad es relativamente baja debido a que la mayoría de las empresas cuentan con planes de estrategias de marketing y gastos calculados en sus presupuestos anuales para estos fines.

Si bien es un gasto que se debe tener presente, hay quienes ya los hacen parte de lo habitual por los constantes cambios en las necesidades y requisitos de los consumidores, esto permite planificarlos.

El idioma es una limitación que se encuentra muy reducida, actualmente es común el habla en inglés y resulta uno de los requisitos esenciales cuando se toma

personal. La accesibilidad a idiomas extranjeros hace que cada vez se reduzca más este limitante.



Discusión

Fuente: Elaboración propia

Las empresas vinícolas familiares de San Juan han constituido históricamente al desarrollo de la provincia en lo que refiere a crecimiento, avances estructurales edilicios, de plantación, industrialización, aumento de fuentes de trabajo, crecimiento económico, cultural, etc.

Su avance ha ido de la mano con mejoras en los productos vinícolas que producen y con llevarlos a mercados extranjeros teniendo resultados positivos, por lo que actualmente ocupan un excelente lugar en las góndolas del exterior.

Muchas de estas empresas son familiares, conformadas por integrantes de la misma familia, que en la medida que se han ido afianzando en el mercado nacional han cambiado sus estrategias para insertarse en el mundo.

Exportar productos abre puertas a la mejora continua, especialización, generar flujos de ingresos mayores, ofrecer productos con estándares internacionales, diversificar riesgos, ampliar mercados, ser una empresa de renombre, entre otros más, pero no es solo esto positivo, detrás de las gestiones de operativa necesarias para llevar a cabo la internacionalización se necesita una estricta planificación de producción, distribución, marketing y, porque no, de postventa, analizar los riesgos económicos que conlleva, gastos, ganancias y llevar una gestión de negocios de acuerdo a las necesidades de la organización.

El esfuerzo que realizan constantemente las empresas por mantenerse en el mercado, afrontando la realidad cambiante, las políticas impuestas tanto en términos impositivos, aduaneros, gubernamentales, etc. es inmensurable, el tiempo que destinan las empresas familiares a hacer posible el funcionamiento de su unidad de negocio en territorio nacional y extranjero es significativo, por lo que para tomar la decisión de internacionalizar es importante saber que se debe contar con tiempo extra, tener objetivos claros, recursos y trabajar arduamente en ello.

Al momento de la realización del presente manuscrito se encontró la dificultad de no contar con datos confiables acerca de la cantidad de empresas familiares vinícolas se establecen en Sanjuaninas, pero luego de recibir asesoramiento de personal del Ministerio de Producción y Desarrollo económico, se tuvo acceso a información y herramientas que ayudaron a obtener datos estadísticos no publicados, pero recabados desde su centro de investigación. Esto permitió contactar empresas sanjuaninas que reúnan la condición que era necesarias para llevar a cabo el presente manuscrito científico.

A modo de cierre, cito una afirmación de una de las entrevistadas *“El proceso de internacionalización es grandioso, negociar con personas de otros países, culturas y*

llegar a un acuerdo, es un milagro de la comunicación, lograr que nuestros productos lleguen, se inserten y mantengan en el mercado extranjero es algo extraordinario que habla de todo el esfuerzo, dedicación y desempeño que hay detrás de ello, soy una enamorada del comercio internacional y nadie finaliza una operatoria de comercio exterior sin haber aprendido” (Atencio, 2022)

Referencias

- Aguma. (2022). *Aguma casa vinicola*. Obtenido de <https://agumacasavinicola.com/nosotros/>:
<https://agumacasavinicola.com/nosotros/>
- Atencio, L. C. (1 de 11 de 2022). Entrevista de la operativas de comercio exterior de empresas vinicolas de San Juan. (L. Escudero, Entrevistador)
- Banco Santander. (2020). *Blog Santander*. Obtenido de <https://www.bancosantander.es/blog/ahorro-inversion/diversificacion-riesgos-financieros>
- Camara de comercio exterior de San Juan. (2020). *Novedades*. Obtenido de <http://www.cacex.org.ar/detalleNoticia.php?idNoticia=233>
- Club argetnino de negocio de familia. (2021). *CANF*. Obtenido de <http://www.canf.com.ar/>.
- EFESO. (2021). *Blog colppy*. Obtenido de <https://www.colppy.com/blog-colppy/pymes-familiares-casos-de-exito-y-claves-para-organizar-la-transicion/>
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de RELEVAMIENTO VITIVINÍCOLA ARGENTINO INV – SAN JUAN:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_regional_2020_san_juan_0.pdf
- Universidad nacional de La Plata. (2004).