

TRABAJO FINAL DE GRADO: MANUSCRITO CIENTÍFICO.

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS
FAMILIARES DE JESÚS MARÍA, CÓRDOBA Y ALREDEDORES.**



Autora: Dalila Arja

Legajo: CIN03161

DNI: 40.940.630

Tutora: Sofía Bulacio

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Córdoba, noviembre de 2024.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
Familia y empresa familiar	5
Internacionalización	7
Beneficios de la internacionalización	8
Guía práctica para internacionalizarse	9
OBJETIVOS	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos	13
MÉTODO	13
Diseño	13
Participantes	14
Instrumentos	15
RESULTADOS	16
1) Barreras y desafíos internos y externos que enfrentan las empresas a la hora de internacionalizarse	17
2) Soluciones implementadas por las empresas a las barreras planteadas anteriormente y estrategias aplicadas	22
DISCUSIÓN	26
REFERENCIAS	31

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar las razones, barreras, soluciones y estrategias involucradas en el proceso de internacionalización de empresas familiares del sector agropecuario en las zonas de Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Villa del Totoral, Córdoba. Mediante entrevistas a los responsables de estas empresas, se identificaron los principales motivos para internacionalizarse, tales como la expansión y la diversificación, así como los desafíos enfrentados. Entre las barreras, se destacan problemas internos como la comunicación y las limitaciones de recursos, y externos como las regulaciones internacionales y los problemas logísticos. A partir de las experiencias compartidas, se proponen estrategias y recomendaciones para empresas que buscan expandirse hacia los mercados internacionales, basadas en las soluciones adoptadas por las empresas entrevistadas.

Palabras clave

Empresa familiar, internacionalización, sector agrícola, competitividad internacional.

ABSTRACT

This research aims to analyze the reasons, barriers, solutions, and strategies involved in the internationalization process of family-owned agricultural businesses in the regions of Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate, and Villa del Totoral, Córdoba. Through interviews with the leaders of these companies, the main reasons for internationalization were identified, such as expansion and diversification, along with the challenges faced. Among the barriers, internal issues like communication and resource limitations, as well as external factors such as international regulations and logistical problems, were highlighted. Based on the shared experiences, strategies and recommendations are proposed for companies seeking to expand into international markets, drawing on the solutions implemented by the interviewed companies.

Keywords

Family business, internationalization, agricultural sector, international competitiveness

INTRODUCCIÓN

Familia y empresa familiar

En esta investigación para el trabajo final de grado sobre Internacionalización de empresas familiares, se abordaron conceptos claves y complejos, empezando por el de empresa familiar e internacionalización.

La familia es la primera forma en que las personas se agrupan socialmente, y tiene dos fines propios y básicos: obtener los medios para la crianza de los miembros y también proporcionar posibilidades de desarrollo de ellos en todos los sentidos, principalmente en lo social. Por otro lado, cuando se habla y piensa en empresas, hablando de una forma muy genérica, son una institución social, económica y jurídica que tiene como fin ofrecer un servicio o un producto en un mercado. Esta asociación es artificial y tiene un fin concreto (Casillas Bueno, Díaz Fernández, Rus Rufino, & Vázquez Sánchez, 2014).

Las empresas familiares son un tipo de organización en la que la interacción constante con la familia y otros grupos de interés es continua y firme, creando de este modo una red social que transforma las relaciones. En este tipo de empresas, la dirección, control y gestión están influenciados directamente por los miembros de la familia, siguiendo sus principios y valores. Esto las hace mucho más complejas que las empresas no familiares, porque se cruzan en ellas aspectos empresariales con aspectos familiares.

Casillas Bueno, Díaz Fernández, Rus Rufino, & Vázquez Sánchez (2014) sostienen que “la realidad última de este tipo de empresas está en una curiosa combinación entre la empresa, una institución que está destinada a generar riqueza y

empleo; y la familia, una institución que tiene como objetivo educar y nutrir sus integrantes” (p. 5).

Es así, que las decisiones empresariales suelen estar influenciadas por relaciones familiares, lazos, emociones, lealtades, que pueden quitarle racionalidad a las mismas. A su vez, entran en juego la planificación de sucesiones como los roles de los miembros, que muchas veces son más de uno por persona y no están del todo claras las responsabilidades de cada uno y sus estructuras de poder informales donde el fundador o un miembro de la familia dominante puede tener una influencia desproporcionada, puede dificultar la implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa.

La complejidad de las empresas familiares surge principalmente de la necesidad de equilibrar las relaciones familiares con las demandas y desafíos del mundo empresarial. Este equilibrio puede ser difícil de manejar y puede dar lugar a tensiones y desafíos únicos que no suelen estar presentes en empresas no familiares. Pero, en contraparte, una gran fortaleza de este tipo de compañías que las vuelve más competitivas en comparación a las empresas regulares, es que los integrantes de la familia generalmente están muy comprometidos con el éxito empresarial, ya que no es solo una fuente de ingresos, sino su legado. De esta forma, al motivarse más, se esfuerzan más y tienen una mayor orientación a largo plazo. Esta visión a largo plazo también les permite ser más pacientes con respecto a las inversiones y decisiones estratégicas, priorizando la longevidad sobre las ganancias rápidas. Por otro lado, su cultura corporativa y valores claros, son compartidos y respetados por todos los miembros de la empresa. Esto puede generar un sentido de pertenencia y motivación tanto en la familia como en los empleados. También, sus estructuras de decisión más

simples, las vuelve menos burocráticas a la hora de tomar decisiones y de adaptarse a cambios en el mercado, beneficiando también a la innovación.

Por otra parte, este tipo de negocios son percibidos como más confiables y comprometidas, logrando así lealtad en sus clientes y confianza en la marca. Este último punto y la facilidad de adaptación de las empresas familiares, es muy beneficioso a la hora en que la compañía inicia a expandirse, más precisamente fuera de las fronteras nacionales, es decir, cuando inicia su proceso de internacionalización.

Internacionalización

La internacionalización es un paso estratégico que permite a las empresas expandir su alcance y aprovechar oportunidades en el mercado global, aunque también implica una serie de desafíos y consideraciones que deben gestionarse cuidadosamente.

Gracias a este proceso, las empresas pueden alcanzar mayor cantidad de clientes y expandir sus ingresos. Además, al operar en varios mercados, se reduce el riesgo causado por la dependencia de uno solo -especialmente en Argentina, que se enfrentan a menudo dificultades económicas y/o política-, permite la economía de escala reduciendo costos unitarios, entre otras cosas (García & Mayor, 2019).

Pero para lograr hacerlo eficientemente y poder gozar de todos estos beneficios que trae el operar fuera del país, las empresas familiares se encuentran con una serie de desafíos y problemas tanto internos como externos que deben sortear.

En el presente trabajo, se investigará cuáles son esos desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares agropecuarias a la hora de internacionalizarse, tomando una muestra de compañías la zona de Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Villa del Totoral, Córdoba, Argentina que operan en el exterior, cómo los enfrentan y

qué estrategias utilizan para lograr ser eficientes y exitosas en el proceso de internacionalización.

Se revisarán teorías sobre barreras (económicas, políticas, institucionales) y estrategias de internacionalización, destacando cómo factores como la innovación, la adaptación al mercado y la sucesión generacional pueden afectar este proceso de expansión. Además, se incluirán estudios previos que analizan casos similares en otras regiones, proporcionando un marco comparativo para los hallazgos en Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Villa del Totoral.

Beneficios de la internacionalización

La internacionalización es muy beneficiosa tanto para la empresa, como para el país de origen porque puede generar mejoras en cuanto a investigación y desarrollo, técnicas y tecnologías aplicables que las empresas conocen en el exterior y las portan a su país y la generación de empleo calificado (García & Mayor, 2019).

Este proceso diversifica los ingresos de la empresa y disminuye sus riesgos ya que en el contexto de una economía como la argentina marcada por la volatilidad económica (alta inflación, fluctuaciones en el tipo de cambio y crisis recurrentes), las empresas que logran expandirse internacionalmente pueden diversificar sus fuentes de ingresos. Al no depender exclusivamente del mercado local, tienen la capacidad de mitigar riesgos ante cambios bruscos en la economía doméstica. También, mediante este proceso se les abre la posibilidad de acceder a mercados más grandes y competitivos, con mayor poder adquisitivo, volúmenes de demanda y estabilidad.

Al entrar en mercados internacionales, las empresas se enfrentan a nuevas exigencias y competencia, lo que las obliga a mejorar continuamente. Este entorno

puede ser un catalizador para la innovación, ya que deben ajustar sus productos y servicios a los estándares internacionales.

También, expandirse a mercados internacionales ayuda a las empresas a mejorar su reputación y credibilidad. El hecho de operar globalmente puede percibirse como un indicador de calidad y capacidad, lo que le da prestigio a nivel país tanto como internacionalmente.

La internacionalización también tiene un impacto positivo en la economía argentina, ya que empresas con presencia internacional tienden a ser más competitivas y eficientes. Esto no solo mejora el desempeño de esas empresas, sino que también puede crear empleos de mayor calidad y fomentar un ecosistema empresarial más dinámico, que impulse el desarrollo económico local. Adicionalmente, la internacionalización permite a las empresas familiares acceder a nuevas redes comerciales y alianzas estratégicas, lo que puede potenciar su capacidad de negociación y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Estas redes no solo facilitan el intercambio de conocimientos y recursos, sino que también abren oportunidades para la colaboración en investigación y desarrollo (Astrachan & Shanker, 2003). A medida que las empresas familiares expanden su alcance global, pueden aplicar lecciones aprendidas en el extranjero para mejorar sus procesos internos y aumentar su competitividad en el mercado local.

Asimismo, este proceso mejora la balanza de pagos del país exportador. En un principio, puede tender a verse afectada negativamente por la salida de fondos del país a la hora de realizar la inversión, pero luego se revierte la tendencia a la hora de gozar los beneficios (García & Mayor, 2019).

Guía práctica para internacionalizarse

El paso cero a la hora de internacionalizarse, es hacer un análisis de la empresa. Es aquí donde surgen las barreras internas, ya sea generacionales, de toma de decisión o bien, falta de preparación de la empresa para realizar su primera exportación.

Para saber si la empresa está en condiciones de realizar una exportación, son de utilidad una serie de cuestionamientos donde se verá su capacidad o incapacidad para llevar a cabo este proceso. Algunos de ellos son:

- A. ¿El producto a exportar tiene éxito en el mercado nacional?
- B. ¿La empresa cuenta con personal, recursos financieros y jurídicos, tiempo suficiente?
- C. ¿Se ha comprometido la dirección de la empresa a expandirse a los mercados de exportación fuera de Argentina?
- D. ¿Cuenta la empresa con un plan financiero/comercial/empresarial global con objetivos claramente definidos en apoyo de la exportación a mercados fuera de Argentina?
- E. ¿Cuentan con una estrategia concreta para exportar el producto al mercado de exportación?

Una vez analizadas y debatidas esas preguntas y realizado un análisis interno de la compañía, se puede decidir si internacionalizarse es conveniente. En caso de ser así, la empresa deberá comenzar su camino en el mercado externo, generalmente, siguiendo el paso a paso que mostramos a continuación:

- 1. Identificación del mercado y hallazgo de compradores
 - a. Analizar cuál es el mercado con mayor atractivo para el producto a exportar, si el producto será competitivo en el posible destino. Para esto, es importante

analizar los países con los que Argentina tiene acuerdos comerciales negociados, ya que esto les dará una mayor competencia y preferencia en el país de destino. Por ejemplo, la mayoría de los productos argentinos ingresan libres de aranceles a Brasil, Paraguay y Uruguay gracias a ser parte del Mercosur.

b. Buscar compradores o socios en el país importador. Esto se puede realizar en las ferias comerciales o rondas de negocios, a través de plataformas exportadoras nacionales o provinciales donde están registradas las empresas exportadoras e importadoras, bases de datos, entre otras opciones.

2. Comprobar las condiciones de exportación en Argentina y los requisitos de importación en el mercado de destino

a. Revisar los requisitos legales aplicables a una empresa exportadora

b. Comprobar si la Argentina tiene un tratado preferencial con el país de destino para estudiar qué derechos le serán aplicables a la empresa.

c. Evaluar si en la Argentina se aplican restricciones o prohibiciones a la exportación al país de destino o a las exportaciones del producto en particular.

d. Identificar los requisitos técnicos, de salud y de seguridad aplicables en el mercado al que se desea exportar.

e. Evaluar el proceso de certificación y la documentación requerida en el país de destino (incluida la comprobación de los laboratorios necesarios para los ensayos y certificaciones)

f. Comprobar normas de envasado y etiquetado del mercado al que se exportará

3. Preparar la venta y organizar el transporte

- a. Preparar el contrato con el comprador, incluido un acuerdo sobre quién es responsable de qué, y de la organización del proceso de transporte.
 - b. Considerar el seguro de exportación
 - c. Identificar instituciones que pueden ayudar a organizar el proceso de exportación y los posibles programas de apoyo a la exportación.
4. Preparar los documentos para la exportación en Argentina
 - a. Cumplimentar y presentar la declaración de exportación.
 - b. Identificar cualquier documento adicional que pueda ser necesario y planificar la posibilidad de que las autoridades aduaneras exijan documentación adicional o lleven a cabo controles físicos.
 - c. Presentar los bienes de exportación en las aduanas de exportación y salida.
 5. Preparar los documentos para la aduana en el país de destino
 - a. Coordinar con el comprador qué documentos exigen las autoridades competentes del país de destino.
 - b. Acordar con el comprador quién es responsable de facilitar qué documentos y quién se encarga del despacho de importación y abona los derechos de aduana, así como los impuestos y aranceles adicionales.

(VUCE Argentina (s.f.))

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las razones, barreras, soluciones y estrategias en el proceso de internacionalización de las empresas familiares del sector agropecuario en las zonas de

Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Totoral, de la provincia de Córdoba, con el fin de identificar los problemas a la hora de exportar, tomar mejores prácticas y estrategias para mejorar su competitividad en mercados internacionales.

Objetivos específicos

- Identificar los principales motivos por los que exportan las empresas agrícolas familiares de Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Totoral y las barreras y desafíos tanto internos como externos, que enfrentan durante el proceso de internacionalización.
- Enumerar tanto las soluciones que implementaron las empresas para resolver esos problemas como sus estrategias y redactar una guía de recomendaciones en base a ello.

MÉTODO

Diseño

Diseño de Investigación Cualitativo y No Experimental

Se estableció un diseño de investigación cualitativo y no experimental dado que la investigación se realizará sin la manipulación de variables, observando el fenómeno (proceso de internacionalización) tal como ocurre en las empresas agrícolas familiares en Jesús María, Córdoba y alrededores, en su entorno natural. Este enfoque se justifica por la necesidad de comprender de manera profunda y detallada las experiencias y estrategias de internacionalización en un contexto real.

Estrategia de Recolección de Datos:

El enfoque principal fue la recolección y análisis de datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas en profundidad con propietarios y gestores de empresas agrícolas familiares.

El proceso de investigación se centró en analizar el proceso de internacionalización de estas empresas desde una perspectiva retrospectiva, examinando cómo han enfrentado y gestionado la expansión internacional, y qué resultados han obtenido a partir de sus estrategias y decisiones.

La elección de un diseño cualitativo es fundamental para explorar la complejidad de los fenómenos sociales y económicos involucrados en la internacionalización. Según Hernández Sampieri (2010), la investigación cualitativa permite captar matices y significados que pueden perderse en enfoques cuantitativos, lo que es esencial para entender las dinámicas internas de las empresas familiares y su adaptación a un entorno global.

Participantes

La muestra de este estudio está compuesta por empresas familiares del sector agrícola registradas en el directorio de oferta exportable de Córdoba Argentina, de las zonas de Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Totoral. La selección de estas áreas se debe a su relevancia en la producción agrícola y su vinculación con el comercio exterior, dado que concentran una parte significativa de las exportaciones agropecuarias de la región.

Para la selección de las empresas se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, con el objetivo de captar aquellas que cumplan con los criterios de inclusión establecidos: ser empresas familiares, estar registradas como exportadoras, y

participar activamente en el mercado internacional dentro del sector agropecuario. Esta elección permitió analizar de manera representativa los factores que inciden en el proceso de internacionalización en este tipo de organizaciones.

Se utilizó una base de datos del Registro de Exportadores de Córdoba, el cual incluye información actualizada sobre las empresas de la zona. La cantidad de empresas que cumplieron estos requisitos eran 9, conformando ese número la población de este estudio, mientras que el tamaño de la muestra a la cual se le realizaron las entrevistas, fue de 7 empresas.

Instrumentos

Para la investigación sobre la internacionalización de empresas agrícolas en Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Villa del Totoral, Córdoba, se emplearon entrevistas escritas. Estos instrumentos permitieron obtener una visión integral y detallada del fenómeno estudiado.

Entrevistas Escritas

Las entrevistas escritas consisten en un formato en el que los participantes responden a un conjunto de preguntas por escrito, en lugar de realizar una conversación oral. Este método facilita la recolección de datos detallados y reflexivos, ya que los participantes pueden tomar el tiempo necesario para elaborar sus respuestas.

Beneficios del método:

- **Reflexión Profunda:** Permite a los participantes considerar y elaborar respuestas detalladas y cuidadosas, proporcionando información rica sobre sus experiencias y perspectivas en el proceso de internacionalización.

- **Flexibilidad Temporal:** Ofrece comodidad para los participantes al permitirles responder en su propio tiempo, lo que puede aumentar la tasa de participación y la calidad de las respuestas.
- **Reducción de sesgo:** Minimiza la influencia directa del entrevistador en las respuestas, ayudando a obtener información más objetiva y libre de sesgos.
- **Registro Claro:** Proporciona un registro claro y permanente de las respuestas, facilitando su análisis y referencia en el proceso de investigación.

Aplicación:

- **Desarrollo del Cuestionario:** Se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas sobre aspectos clave de la internacionalización, como estrategias, desafíos y resultados.
- **Distribución y Recogida:** El cuestionario fue enviado por correo electrónico u otras plataformas digitales a los participantes seleccionados según el criterio de selección indicado en el apartado “participantes”, con un plazo establecido para la devolución de las respuestas.

RESULTADOS

A continuación, se enumeran los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a las empresas.

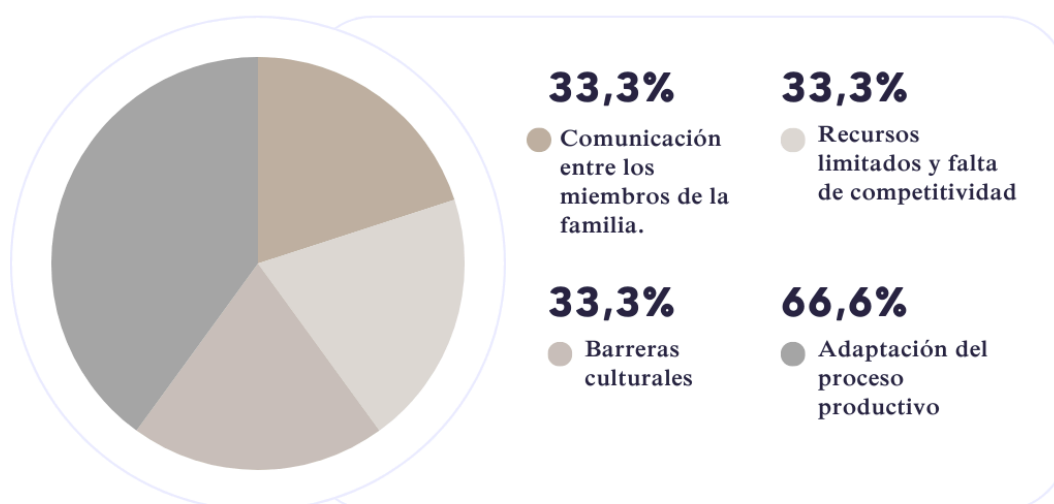
Respecto a los principales motivos por los que exportan las empresas familiares agrícolas, el 100% coincidió en que los principales motivos de internacionalización son expansión y diversificación.

Además, un 33,3% manifestó que un tercer motivo para expandir sus fronteras era la contra-estacionalidad en los mercados de destino.

1) Barreras y desafíos internos y externos que enfrentan las empresas a la hora de internacionalizarse

a) Respecto a las barreras en la preparación de la empresa para la internacionalización

Gráfico 1: Barreras en la preparación para la internacionalización



Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra los principales desafíos enfrentados por las empresas familiares del sector agrícola en su proceso de internacionalización.

- El 33.3% de las empresas reportó problemas de comunicación entre los miembros de la familia al discutir aspectos relacionados con los reportes semanales y

mensuales, así como las comunicaciones sobre los avances y el estado del proceso. Otro 33.3% mencionó que las limitaciones de recursos y la falta de competitividad a nivel país fueron factores que dificultaron su expansión internacional.

- Asimismo, un 33.3% de las empresas señaló la existencia de barreras culturales en el país de destino, especialmente en lo que respecta al personal local y las diferencias en prácticas laborales.

- Por último, un 66.6% de las empresas indicó que enfrentó complicaciones para adaptar, mejorar y eficientizar su proceso productivo de acuerdo con los estándares y requisitos del mercado internacional.

b) A continuación se enumeran las respuestas que dieron los representantes de las empresas al ser consultados por los problemas que tuvieron al insertarse en los mercados internacionales

Tabla 1: barreras en los mercados internacionales

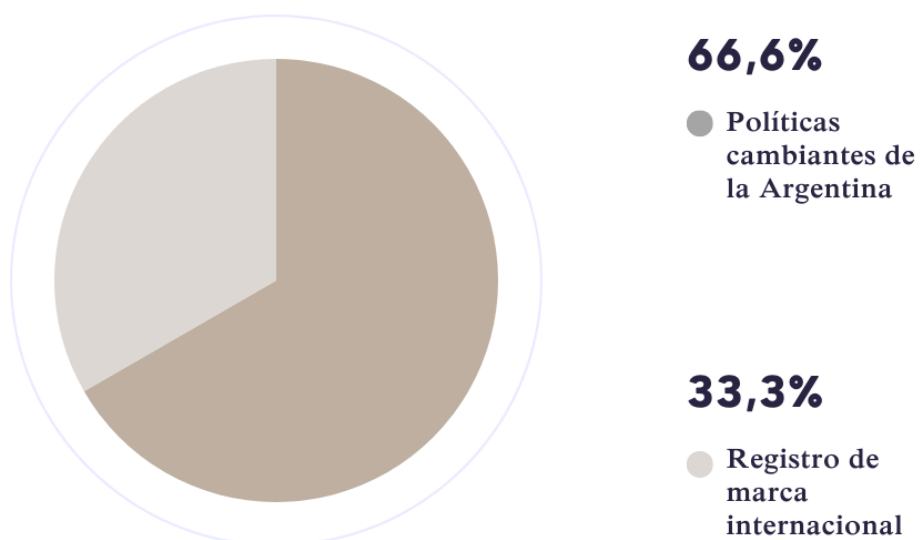
Barreras	% de empresas	Comentarios
Regulaciones en semillas	66,6%	Las empresas mencionaron restricciones en los mercados de destino, específicamente en cuanto a la importación de semillas.
Controles de mercadería	3,3%	Las regulaciones y procedimientos de control en aduanas presentaron dificultades, impactando los tiempos de envío.

Transferencias de dinero	33,3%	La transferencia internacional de fondos fue compleja, afectando la contratación de servicios como el transporte.
Ineficiencia de SENASA	33,3%	Es considerado un organismo poco eficiente en cuanto a tiempo y actualizaciones. Una empresa expresó: “En SENASA no actualizan sus homologaciones con los países de destino, por ejemplo Ghana con maíz pisingallo.”
Desconocimiento del tamaño de mercado	66,6%	Las empresas encontraron difícil estimar la demanda y tamaño para elegir los mercados internacionales al iniciar exportaciones.

Fuente: elaboración propia.

c) Barreras políticas y legales:

Gráfico 2: Barreras políticas y legales



Fuente: elaboración propia.

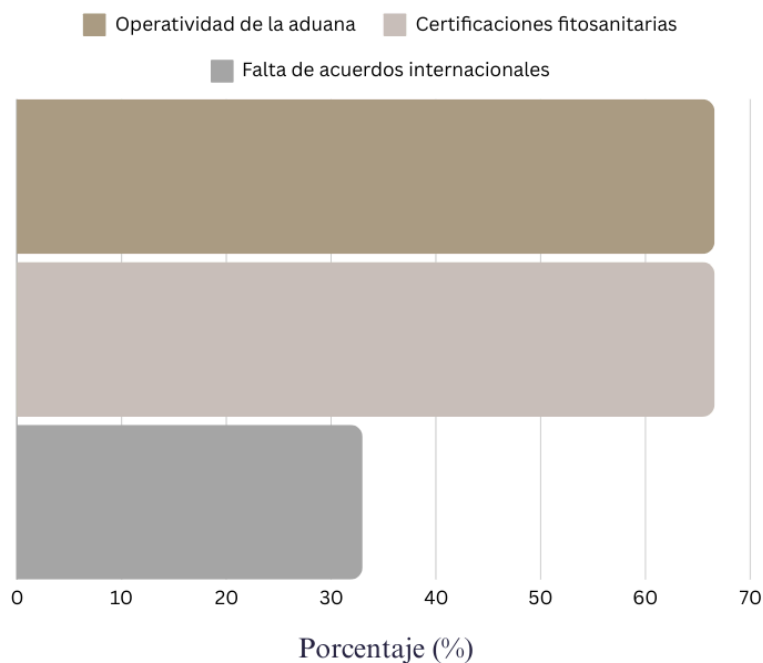
Tomando las respuestas de las empresas entrevistadas a las preguntas sobre las barreras políticas y legales y como se muestra en el gráfico, un 33,3% de las empresas tuvo problemas legales por el registro de marca a nivel internacional y por otro lado, el 66,6% se vio afectado por los gobiernos y políticas cambiantes en Argentina.

d) Al abordar el tema de transportes, las empresas plantearon que los principales problemas fueron los siguientes:

- Un 66,6% reveló que los costos de transportes tanto internos como internacional eran muy elevados
- El 33,3% indicó que los tiempos de tránsito eran muy largos y las frecuencias de los buques en los puertos argentinos demasiado bajas

e) Las barreras que hallaron las empresas en documentación, certificaciones y aduanas se exponen a continuación

Gráfico 3: Barreras en documentación, certificación y aduana



Fuente: elaboración propia.

Aquí se puede ver que:

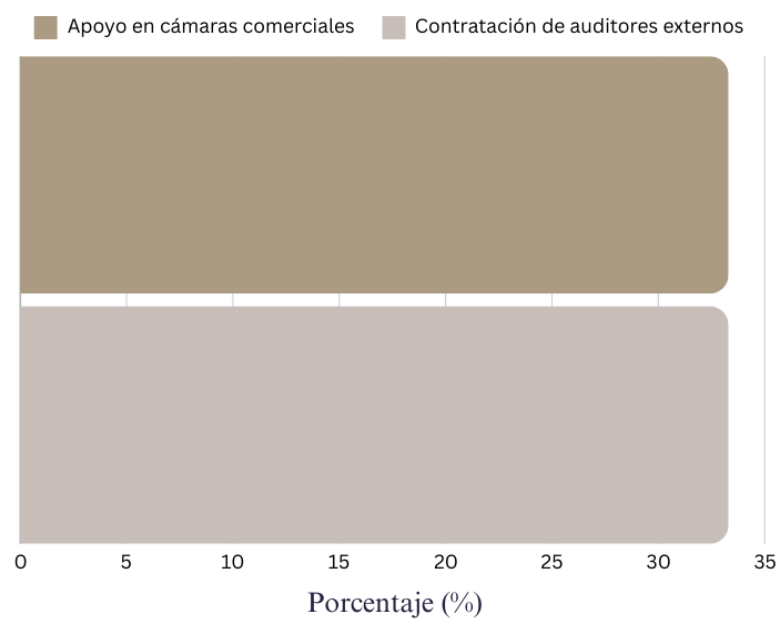
- El 66,6% expuso como una barrera externa la operatividad de la Aduana Argentina.
- Un 99,9% testimonió que las principales barreras en este aspecto estaban en los certificados fitosanitarios requeridos por los países de destino. Manifestaron que el mayor problema a la hora de certificar es la inversión que eso requiere. Esto expuso una de las empresas entrevistadas al respecto: “A nivel internacional cada vez más es necesario certificar y muchas veces eso requiere inversión. Formamos un área en la empresa para llevar adelante este proyecto con metas claras y objetivos a largo plazo. Muchas veces no se premia la certificación sino que simplemente es un requisito.”

- El 33,3% vio como problema aduanero la falta de acuerdos de Argentina con otros países

2) Soluciones implementadas por las empresas a las barreras planteadas anteriormente y estrategias aplicadas

a) En cuanto a la preparación para la internacionalización, se observó que las empresas han optado por las siguientes estrategias:

Gráfico 4: Estrategia en la preparación para la internacionalización



Fuente: elaboración propia.

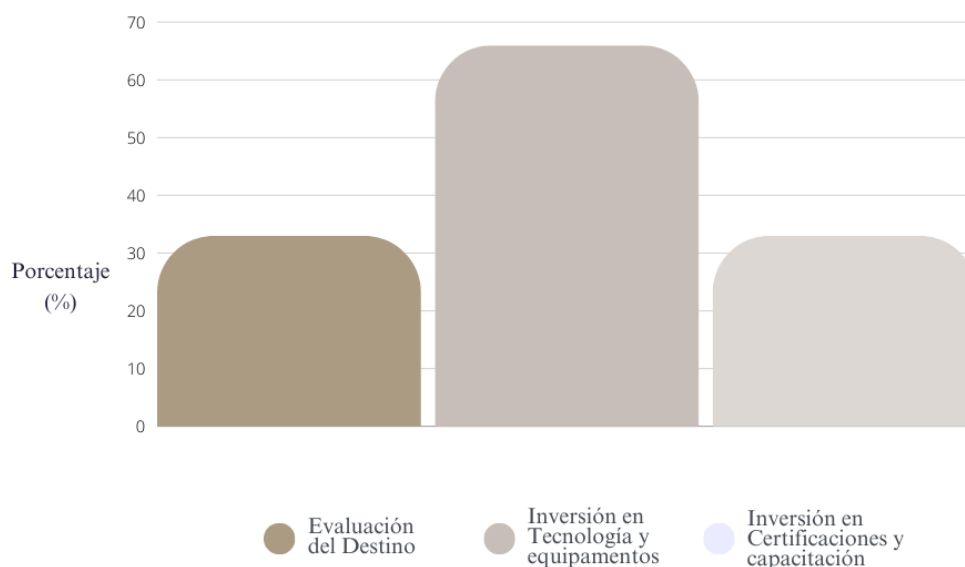
Este gráfico ilustra las soluciones implementadas por las empresas familiares entrevistadas para abordar los desafíos asociados con la internacionalización. Las respuestas se distribuyen de la siguiente manera:

- **Búsqueda de Ayuda en Cámaras Comerciales y Eventos Financiados por el Estado:** Un 33,3% de las empresas encuestadas optó por buscar apoyo a través de cámaras comerciales y participar en eventos que contaban con financiación estatal. Este enfoque permitió a las empresas acceder a recursos y asesoramiento especializado, facilitando el desarrollo de una red de contactos y la identificación de oportunidades de mercado.

- **Contratación de Auditores Externos para Eficientizar Procesos Productivos:** Otro 33,3% de las empresas decidió contratar auditores externos con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos productivos. La auditoría externa proporcionó una evaluación objetiva de las operaciones, ayudando a las empresas a identificar áreas de mejora, optimizar costos y aumentar la competitividad.

b) Para los problemas planteados al ingresar en nuevos mercados, las empresas los enfrentaron con las siguientes soluciones:

Gráfico 5: Estrategias para ser competitivos en nuevos mercados



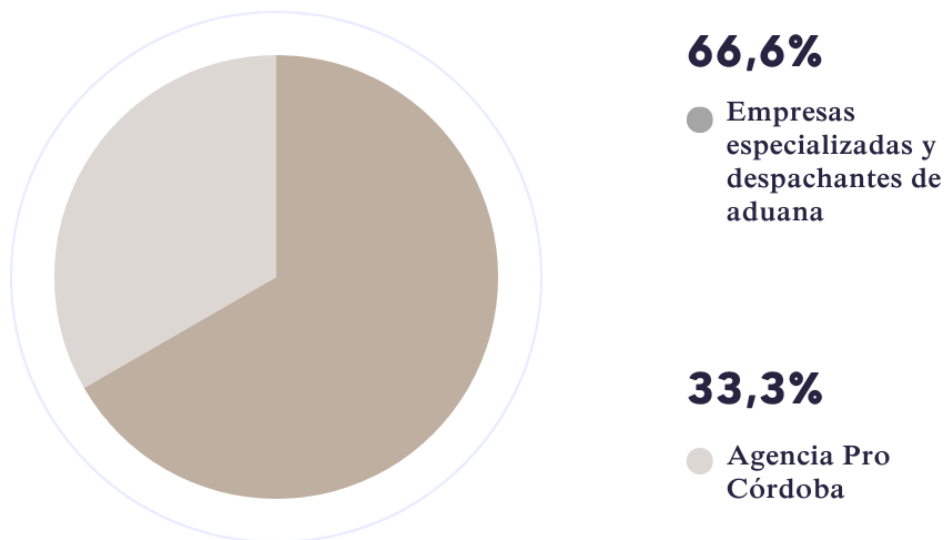
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico:

- Un 33,3% comunicó que para contrarrestar los problemas que trajo entrar en nuevos mercados, se evaluó puntiliosamente el destino previamente.
- Un 66,6% indicó que para adaptarse a las exigencias del mercado internacional, se invirtió en tecnología y nuevos equipamientos
- Otro 33,3% priorizó invertir en certificaciones y capacitación del personal para estar a la altura de los mercados internacionales.

c) Para las adversidades políticas y legales, las empresas optaron por las siguientes soluciones:

Gráfico 6: Estrategias políticas y legales



Fuente: elaboración propia.

- Un 33,3% comentó que buscó ayuda en la agencia Pro Córdoba para enfrentar las barreras políticas y legales
- El 66,6% contrató empresas especializadas y despachantes de aduana para resolver estos problemas.

d) En cuanto a las estrategias de transportes:

- 66,6% de las empresas sorteó estos inconvenientes buscando proveedores de flete confiables
- El 66,6% eligió como opción salir por diferentes puertos, como ser Chile, para optimizar costos y buscar alternativas a cada medio de transporte

e) Por último, las soluciones implementadas por las empresas a las barreras ocasionadas por el tema de certificaciones y aduanas fueron las siguientes:

- El 66,6% resolvió el problema de certificaciones formando un área exclusiva de la empresa destinada a este fin, adaptando así el proceso productivo con metas claras y objetivos a largo plazo
- El 33,3% lo resolvió contratando a un despachante de aduana

DISCUSIÓN

El presente manuscrito científico tiene como objetivo descubrir las razones detrás de la internacionalización de las empresas familiares agrícolas en la región de Jesús María, Córdoba y localidades cercanas. Además, se buscó identificar las barreras enfrentadas en este proceso y las soluciones y estrategias implementadas para superarlas.

Los datos revelaron que estas empresas decidieron internacionalizarse principalmente para expandir y diversificar sus operaciones. La diversificación resulta esencial para mitigar los riesgos asociados a variaciones climáticas y fluctuaciones del mercado interno, lo cual asegura una mayor estabilidad de ingresos. La contra-estacionalidad es otro motivo relevante: la posibilidad de ofrecer productos en mercados donde la temporada de cosecha es diferente a la argentina les permite extender sus ventas y aumentar su competitividad al estar disponibles en épocas de menor oferta en esos mercados.

Sin embargo, las empresas enfrentaron barreras significativas. Entre las internas, se encontraron limitaciones en la preparación para la exportación, problemas en la comunicación y en la gestión interna, y desafíos específicos asociados a la sucesión

generacional y la toma de decisiones influenciada por dinámicas familiares. Estos factores, tal como se ha indicado en estudios previos (Casillas Bueno et al., 2014), suelen afectar la objetividad y la capacidad de planificación en empresas familiares, dificultando el avance de sus operaciones en el extranjero.

En cuanto a las barreras externas, se destacaron la inestabilidad económica argentina —caracterizada por inflación y variabilidad cambiaria—, los altos costos iniciales, y la complejidad regulatoria en los mercados de destino. También se presentaron dificultades en la gestión de documentación, certificaciones y procesos aduaneros. Estos desafíos son comunes en empresas de economías emergentes, donde el riesgo asociado al mercado local subraya la necesidad de diversificación de ingresos a través de la exportación (García y Mayor, 2019).

Para superar estas barreras, las empresas implementaron estrategias adaptativas y colaborativas. A nivel interno, muchas buscaron apoyo de cámaras comerciales, instituciones de exportación como Pro Córdoba, y eventos financiados por el Estado. La contratación de auditores externos fue una estrategia clave para mejorar la eficiencia de sus operaciones, permitiéndoles optimizar sus procesos productivos y cumplir con estándares de calidad internacionales. Además, para facilitar la gestión de documentación y certificaciones, algunas empresas crearon áreas especializadas dedicadas a estos temas, asegurando así un cumplimiento normativo continuo y reduciendo el riesgo de retrasos en sus exportaciones.

Por otro lado, para abordar las barreras externas, las empresas realizaron inversiones en tecnología y equipamiento, lo que les permitió adaptarse mejor a los requisitos de los mercados de destino. También utilizaron el networking en ferias comerciales para explorar oportunidades y mejorar sus relaciones comerciales en

nuevos mercados, siguiendo así prácticas recomendadas en guías como la de VUCE Argentina (s.f.).

En conclusión, los motivos de expansión y diversificación, junto con la implementación de estrategias adaptativas y colaborativas, reflejaron la capacidad de las empresas familiares agrícolas argentinas para navegar en un entorno internacional complejo. A pesar de enfrentar barreras significativas en términos de certificación, regulación y gestión interna, estas empresas mostraron adaptabilidad y un fuerte compromiso con la sostenibilidad a largo plazo. Los resultados demostraron la importancia de contar con políticas de apoyo específicas que promuevan la internacionalización de empresas familiares agrícolas, facilitándoles superar los desafíos inherentes a su proceso de internacionalización y fortalecer su competitividad en los mercados globales.

Siguiendo la investigación realizada, para facilitar el proceso de internacionalización, es fundamental que las empresas realicen un análisis exhaustivo de su situación actual. A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que pueden contribuir al éxito en la expansión hacia mercados internacionales:

1. **Desarrollo de un Plan Estratégico de Internacionalización:** Es esencial realizar una investigación de mercado para identificar la competencia, la demanda del producto y los requisitos legales en el país de destino. Asimismo, se deben establecer objetivos claros y medibles que alineen las metas comerciales con las capacidades de la empresa.

2. **Capacitación del personal:** La formación del personal en procesos de exportación, comercio internacional y normas específicas de cada mercado es clave. Además, fomentar habilidades en negociación, idiomas y comprensión cultural ayudará

a que el equipo esté mejor preparado para enfrentar los desafíos de la internacionalización.

3. **Fortalecimiento de la red de contactos:** Establecer asociaciones estratégicas con otras empresas, distribuidores o socios locales en el mercado objetivo puede facilitar la entrada. Participar en ferias y rondas de negocios también permitirá establecer contactos y conocer las tendencias del mercado.

4. **Análisis de recursos:** Es fundamental evaluar la situación financiera de la empresa para asegurarse de que cuenta con los recursos necesarios para cubrir costos iniciales y mantener la operación durante la fase de entrada al nuevo mercado. Además, verificar la infraestructura logística disponible para manejar la producción, almacenamiento y distribución internacional es clave.

5. **Gestión de riesgos:** Identificar y evaluar los riesgos asociados con la internacionalización, como fluctuaciones económicas y cambios regulatorios, es crucial. Desarrollar planes de contingencia ayudará a mitigar los riesgos potenciales que puedan surgir en el proceso de exportación.

6. **Cumplimiento normativo:** Es importante estar al tanto de las regulaciones de exportación en Argentina y los requisitos de importación en el país de destino. Además, asegurar que el producto cumpla con las normativas técnicas, de salud y seguridad requeridas es fundamental para evitar problemas legales.

7. **Adaptación de productos:** Considerar la posibilidad de ajustar el producto para satisfacer las necesidades y preferencias del mercado objetivo puede ser una estrategia efectiva.

8. **Seguimiento y evaluación:** Establecer métricas para evaluar el desempeño en el mercado internacional es clave para realizar ajustes necesarios en la

estrategia. Recoger y analizar el feedback de clientes y socios permitirá mejorar continuamente los procesos y la oferta de la empresa.

Estas recomendaciones, al integrarse en la estrategia de internacionalización, pueden ayudar a las empresas familiares del sector agropecuario a superar las barreras internas y a maximizar su potencial en el mercado internacional.

Recomendaciones para investigaciones futuras

A partir de los hallazgos obtenidos en la presente investigación sobre la internacionalización de empresas familiares del sector agropecuario en las zonas de Jesús María, Colonia Caroya, Sinsacate y Totoral, se proponen las siguientes líneas de investigación futura:

1. **Ampliación geográfica:**

Sería valioso replicar este estudio en otras regiones de Argentina o en países con contextos similares, a fin de comparar las barreras y estrategias de internacionalización y determinar si existen patrones comunes o diferencias significativas.

2. **Tipología de empresas familiares:**

Se recomienda explorar cómo varían las barreras y los factores de éxito en función del tamaño de la empresa (micro, pequeñas y medianas) y de la generación familiar (primera, segunda, tercera). Esto podría arrojar luz sobre las dinámicas internas que influyen en el proceso de internacionalización.

3. **Análisis sectorial:**

Sería interesante comparar la internacionalización entre diferentes subsectores agropecuarios (por ejemplo, granos, carne, vino) para identificar particularidades o desafíos específicos de cada uno.

4. **Factores culturales y sociales:**

Se recomienda profundizar en cómo la cultura organizacional familiar influye en las decisiones estratégicas de internacionalización, así como en el impacto social que genera este proceso en las comunidades locales.

Estas líneas de investigación permitirán ampliar el conocimiento en torno a la internacionalización de las empresas familiares del sector agropecuario, abordando aspectos que no fueron incluidos en el presente estudio y contribuyendo al desarrollo teórico y práctico en este campo.

REFERENCIAS

- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, M. D. C., Rus Rufino, S. I., & Vázquez Sánchez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones* (2.a ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.,
- García B., Mayor V.F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia
- VUCE Argentina. (s.f.). *Guía de exportación*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_detallada_para_la_exportacion_de_mercancias_-_vf.pdf].
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. *Family Business Review*.
- Roberto Hernandez Sampieri (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Mc Graw Hill.