



**ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE METAGRO SRL EN EL CONTEXTO DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

UNIVERSIDAD SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO. MANUSCRITO CIENTÍFICO.

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

ARCE NABILA

CIN03151

FELIZZIA GISELLA

RÍO CUARTO, NOVIEMBRE 2024

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12
Métodos.....	12
Diseño	12
Alcance de la investigación.....	12
Enfoque de la investigación	12
Diseño y tipo de la investigación	13
Participantes.....	13
Consentimiento informado.....	13
Instrumentos.....	14
Análisis de datos	14
Resultados.....	15
Producto a Exportar	15
Capacidad interna de METAGRO SRL	16
Barreras potenciales en el proceso de internacionalización.....	18
Discusión.....	20
Referencias	29
Anexo	32
Consentimiento informado.....	32
Entrevista	34
Encuesta	39

Resumen

¿Está preparada una empresa familiar argentina para competir en los mercados internacionales? Para dar respuesta a este interrogante, el presente estudio evaluó la capacidad de internacionalización de METAGRO SRL, una empresa familiar en Córdoba, Argentina, enfocada en la producción de semirremolques y autopartes agroindustriales. El objetivo principal fue determinar si esta organización posee los recursos y capacidades internas necesarias para enfrentar los desafíos asociados a la exportación.

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, con entrevistas y análisis de datos de fuentes secundarias para evaluar sus recursos internos, capacidades productivas y barreras potenciales. Se reveló que, aunque METAGRO SRL cuenta con recursos financieros iniciales y un producto con características competitivas, enfrenta obstáculos internos, como la ausencia de personal capacitado en comercio exterior, y barreras externas, incluyendo los elevados costos logísticos y restricciones normativas internacionales.

Finalmente, se concluyó que, si bien estas barreras representan retos significativos, con una planificación estratégica adecuada, la internacionalización es factible, y METAGRO SRL posee el potencial para expandirse a mercados internacionales.

Palabras clave: Internacionalización, empresa familiar, comercio exterior.

Abstract

Is an Argentine family business ready to compete in international markets? To address this question, the present study evaluated the internationalization capacity of METAGRO SRL, a family business in Córdoba, Argentina, focused on the production of semi-trailers and agro-industrial auto parts. The main objective was to determine whether this organization has the necessary internal resources and capabilities to face the challenges associated with exporting.

The research employed a qualitative approach, using interviews and analysis of secondary data sources to assess its internal resources, production capabilities, and potential barriers. It was revealed that, although METAGRO SRL has initial financial resources and a product with competitive characteristics, it faces internal obstacles—such as the lack of trained personnel in foreign trade—and external barriers, including high logistical costs and international regulatory restrictions.

Finally, It was concluded that, while these barriers pose significant challenges, with adequate strategic planning, internationalization is feasible, and METAGRO SRL has the potential to expand into international markets.

Keywords: Internationalization, family business, foreign trade.

Introducción

En un contexto global caracterizado por la disminución de barreras y la creciente interconexión de mercados, las empresas familiares se enfrentan al reto de adaptarse o desaparecer. Por lo tanto, la internacionalización es esencial para garantizar su supervivencia y crecimiento en un entorno competitivo y globalizado. Este estudio tiene como objetivo conocer la capacidad de internacionalización de estas empresas familiares.

Según lo mencionado por De Azkue (2023):

Una empresa familiar es un tipo de organización comercial en la que dos o más miembros de un grupo familiar son los fundadores y tienen la mayor parte de la propiedad del negocio, es decir, el mayor porcentaje de acciones, además de que ejercen el control de la dirección del negocio.

Es importante destacar que:

Para que una empresa se considere familiar, la familia o uno de sus miembros debe tener al menos un 20% de derechos de voto y mayor porcentaje de acciones que el resto de los inversores. Así, las decisiones familiares tendrían el mayor peso posible en la empresa, y la tendencia general sería a incorporar miembros de la familia en puestos clave de control y decisión (Equipo editorial, Etecé, 2021b).

Las compañías familiares tienen un rol fundamental en la producción de valor de una economía. "En Argentina este tipo de organizaciones inciden directamente en el desarrollo productivo y laboral del país: representan a más del 70% de empresas y generan el 80% del trabajo en el sector privado" (Guezuraga, 2021).

Debido al contexto económico del país, como inflación, devaluación y cambios en las políticas económicas que afectan de manera directa a las empresas, y las nuevas oportunidades que presentan los mercados internacionales, surge la necesidad de internacionalizarse.

De acuerdo con lo expresado por Fanjul (2021): "Existen cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan: Crecimiento, competitividad, diversificación de mercados y asegurarse el suministro para su producción" (p. 2).

Tal como expone Quiroa (2022):

El término internacionalización se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen. La internacionalización permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico. Intensifica el proceso del intercambio de cualquier tipo de bien entre los diferentes países del mundo.

El crecimiento y la internacionalización representan procesos de transformación en las empresas a lo largo del tiempo. En este sentido, la internacionalización es una forma de crecimiento que implica la expansión más allá de las fronteras nacionales de la organización, Monreal y Sánchez (s.f.).

Por otra parte, en el proceso de internacionalización surgen ventajas y desventajas, y siguiendo lo señalado en el sitio web 'Abriendo Mercados' (2023):

La internacionalización empresarial ofrece una serie de beneficios para las empresas, entre los que se incluyen: el acceso a nuevos mercados, la diversificación de riesgos, la mayor rentabilidad y el desarrollo de

capacidades. Mientras que también existen riesgos asociados al mismo, como pueden ser: el riesgo financiero, las barreras culturales y lingüísticas, la competencia local y las regulaciones y barreras comerciales.

A su vez, existen diferentes estrategias que las empresas pueden utilizar para internacionalizarse. Algunas de las estrategias más efectivas para internacionalizar una empresa incluyen la exportación, las alianzas estratégicas, el establecimiento de filiales o sucursales, y la adquisición de empresas extranjeras.

Es pertinente mencionar que existen investigaciones previas sobre la internacionalización de empresas familiares, las cuales se enfocan en diferentes aspectos, por ello, es fundamental revisar los antecedentes para posteriormente justificar la elección de este estudio.

El proceso de internacionalización en las empresas familiares es crucial debido a su papel significativo en la economía de los países desarrollados, donde actúan como actores clave en la producción, el empleo y la innovación. Además, estas empresas poseen características únicas que pueden influir en su decisión de internacionalizarse y en la forma en que lo hacen (Neubauer & Lank, 1998; Leach & Bogod, 1999; Lombardo, Vallejo Martos, & Martínez Jiménez, s.f., p. 168).

Lombardo, Vallejo Martos y Martínez Jiménez (s.f.) resaltan que la globalización impacta notablemente en el comportamiento y las estrategias de las empresas, las cuales, a su vez, contribuyen al proceso global adoptando nuevas conductas estratégicas, especialmente a nivel internacional, en respuesta a los cambios en su entorno (p. 168).

Las empresas familiares, en las que los miembros de una familia tienen una participación significativa que les permite influir en la dirección estratégica y control del negocio, deben incluir el crecimiento como uno de sus objetivos principales. Esto se debe a que la falta de crecimiento podría amenazar la continuidad de la empresa a medida que la familia crece y el patrimonio relativo disminuye. Una estrategia viable para lograr este crecimiento es la internacionalización (Lombardo et al., s.f., pp. 168-169).

De acuerdo con Lombardo et al. (s.f.), las empresas familiares deben incluir el crecimiento empresarial entre sus objetivos principales. La diversificación de mercados geográficos es una estrategia que facilita este crecimiento. Las empresas familiares pueden estar motivadas a seguir esta estrategia debido a sus recursos intangibles, como el capital humano, la estructura organizativa, la reputación y la marca, que pueden ofrecer una ventaja competitiva en nuevos mercados. Además, la internacionalización puede al mismo tiempo mejorar los recursos intangibles en el mercado local de la empresa.

Para finalizar con la idea de estos autores, estas empresas deben determinar si llevarán a cabo su estrategia internacional de forma independiente o mediante la formación de alianzas estratégicas, aunque estas alianzas podrían verse influenciadas por características particulares del entorno familiar de la empresa (Lombardo et al., s.f.).

En línea con lo anterior, la investigación realizada por Boschetto (2019) sobre la internacionalización de las PyMEs revela que, aunque este tema se ha estudiado extensamente en general, el enfoque específico hacia las empresas familiares es limitado. Autores como Ward, Gallo y García-Pont han identificado varias barreras que enfrentan las PyMEs familiares al expandirse internacionalmente, como la falta de recursos financieros y la resistencia al cambio por parte de los líderes familiares.

Boschetto (2019) se enfoca en analizar los desafíos y obstáculos que enfrentan las empresas familiares industriales en el Norte de Santa Fe al internacionalizarse. Utiliza datos del Censo Industrial 2018 para evaluar la cantidad de empresas familiares en la región y su grado de internacionalización. El estudio destaca que las empresas exitosas en el mercado internacional son aquellas cuyos socios, en su mayoría de la primera y segunda generación, han impulsado el proceso de internacionalización, a menudo como respuesta a crisis económicas, ya que estas empresas no contaban con profesionales especializados ni una política de exportación claramente definida.

Siguiendo esta línea de análisis, un estudio realizado por Colombatto (2022) sobre la internacionalización de empresas familiares en el sur de Entre Ríos proporciona una perspectiva complementaria. Las empresas analizadas, RPB S.A., Frigorífico de aves Soychú S.R.L. y Metalúrgica Hermann S.R.L., han evolucionado significativamente desde sus inicios como PyMEs hasta convertirse en grandes compañías con alcance global. A través de cuestionarios, se recopilaron datos clave que revelaron cómo estas empresas han superado barreras y optimizado su proceso de internacionalización. Los resultados de esta investigación revelaron que estas empresas consideran la internacionalización como la única estrategia viable para enfrentar la incertidumbre económica en Argentina.

En un contexto similar, Zamora (2021) sostiene que la internacionalización de las empresas familiares en Córdoba enfrenta numerosos desafíos, principalmente relacionados con la estructura organizacional interna y las barreras nacionales. Una estructura inadecuada puede impedir el crecimiento, especialmente durante la transición generacional, que es fundamental para la continuidad de la empresa. Además, el autor señala que la falta de una

adecuada transmisión de la visión del fundador a sus descendientes puede llevar a una falta de compromiso en la gestión futura.

Sin embargo, Zamora (2021) destaca que, si bien los problemas estructurales internos son significativos, no son los únicos obstáculos a considerar. Las barreras nacionales, como los impuestos, los altos costos de producción y la falta de competitividad en el exterior, también representan desafíos importantes. Sin embargo, estas dificultades no afectan exclusivamente a las empresas familiares, sino que son comunes a todas las organizaciones debido al contexto económico y político del país, pero es crucial tener en cuenta que las empresas familiares contribuyen entre el 80% y el 90% del PIB nacional, por lo que es fundamental fomentar su mejora continua.

No obstante, Zamora (2021) concluye que la realidad es que los mecanismos de apoyo son limitados y las medidas actuales se centran en la formación de los líderes familiares, lo cual, aunque relevante, debería complementarse con otras alternativas. Por ejemplo, se podrían facilitar aspectos logísticos, crear alianzas estratégicas con otras marcas, y ofrecer apoyo legal para la distinción de los capitales propios, entre otras iniciativas.

Asimismo, es relevante considerar los hallazgos de Romitelli (2021), quien analizó las limitantes que enfrentan las empresas familiares de Villa María y Villa Nueva al intentar expandirse a mercados externos. Su estudio resalta cómo la falta de preparación intelectual, resistencia a la sucesión, ausencia de designación de roles específicos y limitaciones económicas son factores que dificultan su éxito internacional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de mejorar la planificación estratégica y profesionalización dentro de estas empresas para optimizar su rendimiento en el ámbito global.

Finalmente, Escudero Montaña (2022) realiza un análisis exhaustivo de los factores que benefician o dificultan la internacionalización de las empresas vitivinícolas familiares en la provincia de San Juan, Argentina. En su estudio, se identifican los elevados costos de transporte y los desequilibrios del tipo de cambio como las principales barreras enfrentadas por estas empresas al incursionar en mercados externos. A pesar de estos desafíos, el estudio destaca los beneficios de la exportación, tales como la diversificación de riesgos, el aumento de ganancias y la consolidación de la marca en mercados internacionales. Además, el trabajo resalta la importancia de una planificación estricta en producción, distribución y marketing para superar los retos de la internacionalización. El estudio se basa en datos obtenidos a través de entrevistas y encuestas a directivos de empresas vitivinícolas sanjuaninas, proporcionando una visión valiosa para aquellos que consideran expandir sus operaciones al extranjero.

Aun cuando se han demostrado algunos avances en la investigación sobre las empresas familiares, muchas de estas investigaciones se centran en aspectos generales del proceso de internacionalización, o están dirigidos a analizar estas compañías en otras ciudades o provincias del país, por consecuencia, se detecta una falta de análisis y datos específicos, así como una investigación más detallada sobre la capacidad exportadora de estas empresas familiares dentro de la provincia de Córdoba, más específicamente dentro la localidad de las Higueras.

METAGRO SRL, fundada en 1999, es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la localidad de Las Higueras, provincia de Córdoba. Se especializa en la fabricación de semirremolques y acoplados para el transporte de carga líquida, a granel y paletizada, así como en la producción de partes y autopartes destinadas a la agroindustria y el transporte. Con una sólida presencia en el mercado nacional, la empresa emplea a más de 50 trabajadores

locales y distribuye sus productos a todo el país, tanto de manera directa como a través de concesionarios y distribuidores. METAGRO SRL es un ejemplo destacado de las empresas familiares argentinas que buscan nuevas oportunidades en mercados internacionales, más específicamente con un interés en exportar sus productos estrella: partes y autopartes para la agroindustria.

A partir de todo lo expuesto, se plantea el problema clave de esta investigación: ¿Está METAGRO SRL preparada para iniciar el proceso de internacionalización? Responder a esta pregunta determinará si la empresa se encuentra lista para exportar su producto más importante, en términos de recursos, capacidades organizacionales, y adaptación a las demandas internacionales.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de una evaluación adecuada para que METAGRO SRL evite enfrentar desafíos que puedan comprometer su éxito en mercados internacionales. Aunque está relacionada con estudios previos que abordan aspectos generales del tema, se distingue por su enfoque en un caso de estudio específico en la provincia de Córdoba. Este estudio proporciona un marco analítico aplicable para la empresa en cuestión y contribuirá a la literatura existente sobre cómo abordar con éxito el desafío de la internacionalización de empresas familiares.

Con el fin de abordar de manera estructurada el problema planteado, se establecen los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo general

Determinar la capacidad de METAGRO SRL para iniciar un proceso de internacionalización, desde Córdoba a mercados internacionales.

Objetivos específicos

1. Mencionar el producto elegido por METAGRO SRL para su exportación a mercados internacionales.
2. Analizar los recursos internos de METAGRO SRL para identificar si son suficientes y adecuados para soportar el proceso de internacionalización.
3. Identificar las barreras potenciales, nacionales e internacionales, que METAGRO SRL podría enfrentar en el proceso de internacionalización.

Métodos

Diseño

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que tiene como objetivo describir y analizar las capacidades internas de METAGRO SRL para determinar si está preparada para internacionalizarse. Este tipo de alcance resulta adecuado ya que el estudio busca comprender y detallar las características actuales de la empresa en el contexto de su potencial para exportar, sin modificar el entorno ni los sujetos de estudio.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, dado que se pretende explorar y comprender a fondo las capacidades, barreras y desafíos que podría enfrentar la empresa familiar METAGRO SRL en su proceso de internacionalización. Este enfoque permitiría obtener una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los actores

involucrados en dicho proceso, además entender cuáles son los pasos que deberían seguir para poder internacionalizarse.

Diseño y tipo de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de tipo transversal. Es no experimental porque no se manipulan variables, y se realiza un análisis detallado y contextualizado de la empresa, abordando sus características y capacidades específicas en un entorno real. Además, es de tipo transversal porque los datos se recopilan en un único momento.

Participantes

La población objetivo está compuesta por todas las empresas familiares dentro del sur de la provincia de Córdoba. Para el presente estudio, se seleccionó una muestra no probabilística, enfocada específicamente en la empresa familiar METAGRO SRL, ubicada en la localidad de Las Higueras. Los participantes clave incluyen a los directivos de METAGRO SRL que están involucrados en los procesos de toma de decisiones y planificación estratégica para la expansión internacional. Esta selección es apropiada porque permite concentrar el análisis en un caso concreto y relevante, ofreciendo una representación adecuada de la realidad de las empresas familiares en el contexto cordobés.

Consentimiento informado

En la presente investigación, se procedió a solicitar un consentimiento informado por escrito a todos los participantes involucrados en la recolección de datos, a través de encuestas

y entrevistas. El consentimiento informado incluyó datos del participante, y los detalles de su participación, asegurando que no implica ningún riesgo. Se garantiza la confidencialidad de los datos y se deja claro que los participantes tienen el derecho de retirar su consentimiento y abandonar el estudio en cualquier momento. Dicho consentimiento será anexado al final del trabajo final de grado.

Instrumentos

Los materiales e instrumentos de recolección de datos incluyen entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis de información de fuentes secundarias. Las entrevistas y los cuestionarios permiten recopilar información detallada y subjetiva directamente de los actores clave, mientras que el análisis de información de fuentes secundarias proporciona un contexto adicional sobre las barreras nacionales e internacionales a investigar. Este enfoque resulta adecuado para explorar en profundidad las capacidades internas y los desafíos específicos de la empresa.

Análisis de datos

El análisis de los datos sigue una estrategia cualitativa, utilizando el análisis de contenido como técnica principal, permitiendo así identificar patrones, temas y relaciones clave en los datos recolectados. Este método resulta pertinente porque facilita la organización y comprensión de la información, obtenida a través de entrevistas, cuestionarios e información secundaria, permitiendo extraer conclusiones significativas.

Resultados

Los datos recopilados han sido procesados y analizados con el objetivo de demostrar los hallazgos pertinentes. Este análisis busca dar respuesta tanto al objetivo general de la investigación, relacionado con la capacidad de METAGRO SRL para llevar a cabo un proceso de internacionalización, como a los objetivos específicos.

Producto a Exportar

La mención del producto se fundamenta en los resultados de una entrevista realizada a los directivos de METAGRO SRL, con el propósito de comprender las motivaciones detrás de la decisión de internacionalizarse y, desde su perspectiva, identificar cuál de sus productos consideraban más adecuado para exportar y por qué.

Los entrevistados indicaron que la internacionalización es esencial para aumentar la competitividad de la empresa, promoviendo un crecimiento sostenido y planificado, además de contribuir al posicionamiento global, incremento de ingresos y estabilización del flujo comercial. En cuanto al producto a exportar, los participantes consideraron más adecuados las partes y autopartes destinadas al sector agroindustrial, como accesorios para camiones, automóviles, remolques, entre otros. Esta elección se fundamentó en la capacidad productiva de la empresa y la facilidad de automatización de dichos componentes.

Capacidad interna de METAGRO SRL

En primer lugar, con el propósito de dar respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación, la encuesta realizada se basó en las respuestas de tres participantes importantes de la empresa, y en preguntas sobre áreas clave de los recursos internos.

En lo que refiere al proceso de internacionalización, los participantes indicaron que METAGRO SRL no contaba con un conocimiento suficiente sobre el mismo. Dos de ellos calificaron el nivel de conocimiento sobre internacionalización como "poco", mientras que uno lo consideró como el adecuado para iniciar el emprendimiento. Sumando a esto, la empresa no disponía de suficiente información sobre mercados internacionales, aunque uno de los participantes sostiene mantener contacto con proveedores externos. Finalmente, consideraron que los aspectos que necesitaban ser reforzados en cuanto al proceso fueron el asesoramiento en exportación, legislación vigente, costos, mercados y logística.

En relación con la producción/productos, los tres encuestados revelaron que METAGRO SRL contaba con una propuesta de venta claramente definida. Sin embargo, en cuanto a la capacidad de producción para satisfacer la demanda internacional, los mismos demostraron diferencias, algunos sugirieron asesoría sobre mercados antes de evaluarla, mientras que otros consideraron que la capacidad era suficiente, aunque sujeta a ajustes. Los encuestados destacaron la necesidad de asegurar que el producto cumpla con los estándares del mercado objetivo, optimizar la organización y eficiencia en los procesos de producción, y especializar la línea de producción una vez consolidado el producto en el mercado internacional.

En cuanto a las finanzas, los partícipes expusieron que METAGRO SRL disponía de recursos financieros suficientes para asumir los costos de expansión internacional. Sin

embargo, los directivos propusieron fuentes de financiación externas para respaldar este proceso, siendo estos instrumentos los créditos bancarios, cartas de crédito y financiamiento para capital de trabajo y capacitación de recursos humanos. Respecto a los recursos financieros para la promoción internacional, como ferias internacionales, uno de los participantes mencionó que no se disponía de estos fondos, mientras que los otros dos señalaron que sí contaban con respaldo financiero, aunque condicionado al acompañamiento bancario adecuado.

Respecto a los recursos humanos, señalaron que METAGRO SRL no poseía un departamento de comercio exterior, y ninguno de los participantes señaló que la empresa contara con personal capacitado en procesos de comercio internacional. Ante esta situación, los tres encuestados afirmaron que habían considerado la incorporación de un profesional externo para generar los conocimientos necesarios. En última instancia, todos coincidieron en que la responsabilidad de las operaciones de comercio exterior recaía actualmente en el socio gerente.

En lo que respecta al marketing, los resultados mostraron que METAGRO SRL no contaba con una estrategia de marketing bien definida, según uno de los participantes, mientras que otro señaló que existía una estrategia básica y un tercero afirmó que la estrategia estaba bien definida. A pesar de esto, todos coincidieron en que la estrategia actual no era adecuada para el mercado internacional, pero sí indicaron que la empresa tenía la capacidad de adaptar su estrategia a las necesidades externas. Entre las acciones de marketing mencionadas para aumentar la visibilidad de la empresa en el extranjero, se destacaron el uso de redes sociales, la creación de una página web internacional y la participación en ferias internacionales.

Posteriormente, se realizó una entrevista con los directivos de la empresa para analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), presentado en la Figura 1, con el fin de identificar con mayor precisión si los recursos de la empresa familiar son suficientes para respaldar el proceso de internacionalización.

Figura 1

Análisis FODA de METAGRO SRL



Fuente: Elaboración propia.

Barreras potenciales en el proceso de internacionalización

En primera instancia, se realizó una entrevista a los directivos de METAGRO SRL para analizar el nivel de conocimiento y experiencia que ellos poseían sobre las potenciales barreras a la hora de internacionalizarse.

Respecto a las barreras nacionales, los participantes revelaron que una posible barrera son las políticas nacionales de exportación, las cuales consideran cruciales para el desarrollo de una exportación. Por otro lado, señalaron las barreras administrativas impuestas por entidades como la AFIP, Aduana y Banco Central, además de las políticas impositivas, económicas y monetarias.

En relación con las barreras internacionales, los entrevistados mencionaron que las políticas financieras de los otros países representan un obstáculo importante, especialmente aquellas que afectan la inversión y el comercio exterior. Además, hicieron referencia a la falta de competitividad de la empresa en el mercado internacional y a las exigencias de registros que imponen algunos países. Por último, señalaron la posibilidad de enfrentar barreras proteccionistas en mercados externos.

En segunda instancia, se realizó un estudio de las barreras potenciales que podrían influir el proceso de internacionalización de METAGRO SRL, realizado a través de la búsqueda de información secundaria.

En el ámbito nacional, se identificó la inestabilidad macroeconómica y las restricciones cambiarias como una de las principales barreras, evidenciada en altos niveles de inflación y dificultades para acceder a divisas. Igualmente, los costos logísticos portuarios resultaron ser considerablemente más altos en comparación con otros países. Asimismo, se detectaron deficiencias en el transporte y la logística interna, como la falta de conectividad y la centralización de la infraestructura, lo que limita el acceso eficiente de productos desde diversas regiones del país e incrementa los tiempos de envío. Las políticas gubernamentales y la inestabilidad normativa representaron barreras adicionales, con procesos burocráticos complejos para realizar pagos al exterior, y derechos de exportación junto con regulaciones

aduaneras que imponen cargas adicionales. Adicionalmente, se observó que las modificaciones frecuentes en las normativas de comercio exterior afectan la previsibilidad del proceso.

En el ámbito internacional, se identificó una barrera considerable relacionada con el aumento de los precios internacionales, especialmente en los costos de los fletes navieros. También se detectaron reglamentaciones técnicas y normas aplicables a las manufacturas que dificultan el acceso a mercados externos, y complejidades en los procedimientos aduaneros y las prácticas administrativas, que impactan el proceso de internacionalización. Finalmente, se señaló que las limitaciones en la cantidad de productos exportables afectan negativamente la competitividad de las empresas que buscan expandirse en mercados internacionales.

Discusión

La internacionalización de una empresa presenta diversos desafíos y oportunidades: exige una reestructuración profunda en el modo en que la organización funciona, planifica y define sus decisiones estratégicas. En este contexto, la decisión de METAGRO SRL de explorar mercados internacionales constituye un paso significativo hacia la expansión y diversificación de sus actividades comerciales.

En relación con el problema de investigación y el objetivo general, el cual es evaluar la capacidad de la internacionalización de la empresa METAGRO SRL, los resultados brindan una visión integral de los recursos, capacidades y desafíos que enfrenta la empresa en su proceso de internacionalización. Los hallazgos muestran que METAGRO SRL cuenta con una sólida capacidad productiva y una propuesta de valor bien definida. Sin embargo, el análisis también revela que la empresa requiere ajustes significativos en sus recursos internos

y, a su vez, debe adquirir el conocimiento necesario para sustentar de manera efectiva este proceso.

Es relevante destacar que esta investigación también amplía el conocimiento sobre la internacionalización de empresas familiares en el contexto argentino. Aunque estudios previos han resaltado las barreras económicas y estructurales (Zamora, 2021; Romitelli, 2021), este trabajo proporciona un análisis más profundo sobre la preparación interna de las empresas familiares y su capacidad para gestionar los riesgos vinculados a la internacionalización. En este sentido, se aportan nuevos factores que otras empresas familiares deben considerar si buscan expandirse globalmente.

El primer objetivo específico de la investigación consiste en mencionar el producto que METAGRO SRL exportaría a mercados internacionales. Los descubrimientos señalan que la empresa posee una oferta de productos de alta calidad, y, tras un análisis detallado, los directivos concluyen que las autopartes agroindustriales representan la opción más factible para su incursión en los mercados internacionales. Esta decisión estratégica se fundamenta en el crecimiento de la demanda global de estos productos, y a su vez, está respaldada por diversas ventajas competitivas, las cuales se encuentran identificadas y explotadas por la empresa. En primer lugar, METAGRO SRL ya dispone de la infraestructura necesaria para producir estos componentes, lo que minimiza los costos de adaptación de su línea de producción. En segundo lugar, la empresa puede aprovechar su capacidad productiva actual, incluyendo la posibilidad de automatización, facilitando así su inserción en los mercados internacionales. Este análisis coincide con lo señalado por Colombatto (2022), quien destacó la relevancia de identificar productos estrella para penetrar con éxito en los mercados globales.

En cuanto al segundo objetivo específico, el cual se centraba en analizar los recursos internos de la empresa para evaluar si eran suficientes y adecuados para respaldar el proceso de internacionalización, la investigación ha identificado varias debilidades internas que podrían limitar el éxito de este proceso.

Una de las observaciones más relevantes es la clara propuesta de valor de METAGRO SRL en relación con la producción de partes y autopartes destinadas al sector agroindustrial. Los encuestados señalaron que la empresa cuenta con la capacidad para incrementar su producción y satisfacer la demanda internacional, y que este producto es coherente con las necesidades de los mercados globales. No obstante, esta elección, por sí sola, no es suficiente para garantizar el éxito en el proceso de internacionalización. Es necesario optimizar la cadena de producción para cumplir con los estrictos estándares internacionales. Esta interpretación sugiere que, aunque METAGRO SRL tiene un potencial considerable para expandirse a mercados internacionales, debe realizar ajustes importantes en sus procesos productivos para cumplir con los requisitos de calidad y competitividad.

En este contexto, la investigación subraya la importancia de que la empresa evalúe cuidadosamente las características y demandas específicas de los mercados objetivo, por lo que un aspecto crítico de este análisis es asegurar de que las empresas cuenten con productos que cumplan con las normativas técnicas y regulatorias del país al que se van a insertar. De esto mismo se deriva la necesidad de llevar a cabo estudios de mercado más exhaustivos para identificar oportunidades de comercialización en mercados específicos. Aunque la empresa ha identificado un producto con potencial de exportación, sería ventajoso realizar un análisis más detallado para determinar en qué países estos productos tendrían mayor demanda y enfrentarían menos barreras de entrada.

En términos de recursos humanos, la investigación revela que, actualmente, las operaciones de comercio internacional recaen exclusivamente en el socio gerente, lo que limita la capacidad de la empresa para gestionar las complejidades inherentes a este proceso. Asimismo, la ausencia de un departamento especializado en comercio exterior y la falta de personal capacitado en esta área representan un desafío adicional para METAGRO SRL, lo que evidencia una falta de preparación adecuada para enfrentar los desafíos logísticos, administrativos y legales de los mercados internacionales. Este problema es común en empresas familiares, como lo señala Romitelli (2021), quien destaca que la falta de una estructura organizativa apropiada puede obstaculizar el éxito en la internacionalización. En el caso de METAGRO SRL, esta debilidad interna pone en riesgo la efectividad de su expansión global, ya que, sin personal capacitado, la empresa podría enfrentar dificultades para adaptarse a las exigencias del mercado extranjero.

A pesar de todo lo mencionado, y a diferencia de lo sugerido en estudios previos, como los de Boschetto (2019), que señalan la reticencia de las empresas familiares a contratar personal externo, los directivos de METAGRO SRL han identificado la contratación de un profesional especializado en comercio exterior como una solución asequible para enfrentar esta limitación. Esta disposición al cambio podría proporcionar a la empresa una ventaja competitiva frente a otras empresas familiares que muestran mayor resistencia a la profesionalización.

Otro aspecto crucial que se puede mencionar es la percepción de los directivos de METAGRO SRL respecto al marketing internacional. Aunque existe consenso sobre la necesidad de adaptar la estrategia de marketing a los mercados internacionales, la empresa carece de una estrategia claramente definida. Esta deficiencia en la planificación estratégica

constituye una desventaja importante para el proceso de internacionalización. Según Zamora (2021), la internacionalización no solo requiere una oferta de productos competitivos, sino también una sólida estrategia de posicionamiento que permita a la empresa sobresalir en el contexto global.

La orientación actual de la estrategia de marketing de METAGRO SRL, centrada principalmente en el mercado nacional, revela una falta de enfoque hacia los mercados internacionales. Los esfuerzos para adaptarse a estas nuevas demandas han sido limitados, y no existe una planificación clara que considere las particularidades de los mercados extranjeros.

Por otra parte, los datos obtenidos sugieren que, si bien METAGRO SRL cuenta con los recursos financieros iniciales y necesarios para iniciar el proceso de internacionalización, estos no serían suficientes para sostenerlo a largo plazo sin la obtención de apoyo externo, por lo que los directivos plantean la posibilidad de recurrir a créditos bancarios y financiamiento para capital de trabajo como estrategias para respaldar la expansión internacional. Si bien estas opciones representan una oportunidad, también conllevan ciertos riesgos, ya que la dependencia de financiamiento externo podría exponer a la empresa a fluctuaciones en los costos financieros y a una mayor vulnerabilidad ante cambios en las condiciones del mercado. Pero, a pesar de estas limitaciones, la disposición de la empresa para buscar asesoría externa en temas de financiación es un indicador positivo de su compromiso con el proceso de internacionalización.

En resumen, METAGRO SRL aún requiere fortalecer sus capacidades y recursos internos, una tendencia que se puede observar en otros estudios sobre estas empresas familiares, como el de Zamora (2021).

El tercer objetivo específico de la investigación fue identificar las barreras potenciales que METAGRO SRL podría enfrentar en su proceso de internacionalización. Los resultados revelan que tanto las barreras nacionales como internacionales podrían complicar significativamente la expansión de la empresa. A nivel nacional, la inestabilidad económica y normativa, los altos costos logísticos, y las regulaciones aduaneras y cambiarias son los principales obstáculos que incrementan los costos de exportación y dificultan la planificación a largo plazo. A nivel internacional, las políticas proteccionistas, las regulaciones técnicas y los altos costos de transporte, especialmente los fletes marítimos, también fueron identificados como barreras que afectarán la competitividad de la empresa.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de una planificación estratégica cuidadosa y de medidas concretas para enfrentar las barreras identificadas en los mercados nacionales e internacionales. Para superar estos desafíos, será necesario adoptar una estrategia de diferenciación basada en la calidad del producto, la innovación, el servicio al cliente y la mejora de la estructura organizativa. Como destaca Zamora (2021) las barreras nacionales, como la falta de competitividad y la carga impositiva, son comunes a las empresas familiares en Argentina. No obstante, a pesar de estos desafíos, la internacionalización sigue siendo una estrategia ejecutable para METAGRO SRL, siempre que la empresa tome medidas para mejorar su estructura organizativa y sus capacidades logísticas.

Es necesario mencionar que este estudio presenta varias limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados. En primer lugar, la investigación se basó principalmente en entrevistas y análisis cualitativos, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras empresas del sector. Asimismo, se observó una falta de datos cuantitativos sobre la capacidad productiva y los costos asociados con la internacionalización. Un enfoque

combinado de métodos cualitativos y cuantitativos en futuros estudios podría ofrecer una visión más integral.

Otra limitación es que el análisis se centró exclusivamente en las percepciones de los directivos de la empresa, excluyendo a actores clave como clientes, proveedores y expertos en comercio exterior. Esto restringe una visión más matizada de las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa en su proceso de internacionalización. De manera adicional, la investigación no incluyó un análisis exhaustivo de los mercados internacionales específicos a los que METAGRO SRL planea dirigirse, lo que afecta la capacidad de prever con exactitud los desafíos específicos.

A pesar de estas limitaciones, esta investigación presenta diversas fortalezas. En primer lugar, el enfoque específico en METAGRO SRL permitió un análisis detallado de sus recursos internos, capacidades y barreras, proporcionando una comprensión profunda de como una empresa familiar podría con efectividad lograr internacionalizarse. Este tipo de análisis es crucial para identificar que áreas clave deben tenerse en cuenta a la hora de enfrentar los desafíos de la expansión internacional.

Además, el análisis FODA realizado en este estudio es una herramienta valiosa para la planificación estratégica de la empresa. Permitió identificar fortalezas como la capacidad productiva y la disposición a buscar asesoría externa, junto con debilidades como la falta de un departamento y el personal capacitado en comercio exterior, así como la ausencia de una estrategia de marketing internacional. También destacó oportunidades en mercados internacionales para productos agroindustriales y amenazas relacionadas con barreras logísticas y comerciales. Esta herramienta ofrece una base sólida para la toma de decisiones informadas y para enfrentar los desafíos identificados.

En definitiva, la investigación proporciona una guía útil y aporta recomendaciones prácticas que se podrían aplicar tanto a METAGRO SRL como a otras empresas familiares que quieren incursionar en mercados internacionales.

En conclusión, METAGRO SRL presenta un potencial significativo para iniciar su proceso de internacionalización, cuenta con una propuesta de producto claramente definida y con una capacidad productiva adaptable que, si bien presenta oportunidades de mejora, es suficiente para iniciar este proceso. No obstante, la empresa enfrenta barreras importantes en términos de conocimiento sobre mercados internacionales, estrategia de marketing internacional y ausencia de personal especializado en comercio exterior. A pesar de contar con los recursos financieros necesarios, estos estarían condicionados a la obtención de financiamiento externo. Por lo tanto, el éxito del proceso dependerá en gran medida de una planificación cuidadosa, la implementación de asesoría especializada y de ajustes en su estructura organizativa para hacer frente a los desafíos identificados.

Se recomienda, en primer lugar, la creación de un departamento especializado en comercio exterior, el cual gestionaría las operaciones internacionales y facilitaría la adaptación a los cambios en el entorno global. Asimismo, es fundamental que METAGRO SRL explore opciones de financiamiento externo para cubrir los costos asociados a la internacionalización, como la participación en ferias internacionales y la promoción en mercados extranjeros. En cuanto a la estrategia de marketing, la empresa debe desarrollar una planificación más sólida y ajustada a las necesidades de los mercados internacionales. Finalmente, se sugiere la realización de estudios de mercado detallados antes de la expansión para adaptar tanto el producto como la estrategia de marketing a cada mercado específico.

Futuros estudios podrían centrarse en evaluar los costos financieros de la internacionalización y analizar diferentes estrategias de entrada a mercados internacionales, así como realizar comparaciones con otras empresas familiares de la región para identificar patrones comunes en el proceso de internacionalización.

Referencias

- Abriendo Mercados. (2023, 5 julio). Ventajas y desventajas de la internacionalización empresarial: un análisis detallado. Recuperado el 20 de agosto de 2024, de <https://abriendomercados.com/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-empresarial-un-analisis-detallado/>
- Agencia Argentina de inversiones y comercio internacional. (2024, julio). Monitor de Exportaciones Argentinas. *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Recuperado de <https://docs.inversionycomercio.ar/webinfo/H4k9ZQ4PoJLBZr3WZSC2egOojcoXM7rj.pdf>
- Boschetto, S. (2019). *Internacionalización de empresas familiares* (Trabajo Final de Grado). Universidad Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/20509>
- Colombatto, M. (2022). *Internacionalización de las empresas familiares* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/25603>
- De Azkue, I. (2023, 14 de julio). Empresa familiar: qué es, características y su importancia. Recuperado el 19 de agosto de 2024, de <https://humanidades.com/empresa-familiar/>
- Equipo editorial, Etecé. (2021b, agosto 5). Empresa Familiar - Concepto, ventajas, desventajas y ejemplos. Recuperado el 26 de agosto de 2024, de <https://concepto.de/empresa-familiar/>

- Escudero Montaña, L. del C. (2022). *Proceso de internacionalización de empresas Familiares Vinícolas de San Juan* (Trabajo Final de Grado). Universidad siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/27876>
- Fanjul, E. (2021). Por qué internacionalizarse. *IBG Iberglobal*. Recuperado de <https://www.iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>
- Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, M., & Martínez Jiménez, R. (s.f.). *El proceso de internacionalización de la empresa familiar* (Tesis). Universidad de Sevilla. Recuperado de https://www.academia.edu/113630316/El_Proceso_de_Internacionalizaci%C3%B3n_de_la_Empresa_Familiar?sm=a
- Guezuraga, M. (2021, 25 de julio). Empresas familiares: el dilema del traspaso generacional. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/empresas/familiares-el-dilema-del-traspaso-generacional-n5231020>
- Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto. (2019). Inventario de barreras a las exportaciones argentinas. *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Recuperado de https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/barreras_-_ago2019_0.pdf
- Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto. (2020). Inventario de barreras a las exportaciones argentinas. *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Recuperado de https://cancilleria.gob.ar/userfiles/ut/2020-09_inventario_de_barreras.pdf

- Monreal, J & Sánchez, G (s.f.). *La internacionalización de la empresa familiar*. Universidad de Murcia. Recuperado de https://www.academia.edu/444645/La_Internacionalizaci%C3%B3n_De_La_Empresa_Familiar?rhid=29597940357&swp=rr-rw-wc-113630316
- Muchico, G. (2024, 10 julio). El comercio exterior en Argentina: un problema con solución. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2024/07/10/el-comercio-exterior-en-argentina-un-problema-con-solucion/>
- Origlia, G. (2022, 6 octubre). Las diez trabas que la Argentina debe remover para expandir su intercambio internacional. *LA NACION*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar>
- Quiroa, M. (2022, 24 de noviembre). Internacionalización. Recuperado el 16 de agosto de 2024, de <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Romitelli, A. M. (2019). *Internacionalización de las empresas familiares* (Trabajo Final de Grado). Universidad siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18079>
- Serrichio, S. (2022, 19 febrero). El drama de importar y exportar desde la Argentina: faltan dólares, buques y contenedores. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com>
- Zamora, J. (2021). *Internacionalización de las empresas familiares argentinas* (Trabajo Final de Grado). Universidad Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/23810>

Anexo

Consentimiento informado

Nombre y Apellido del Investigador: _____

Esta investigación tiene como objetivo conocer la capacidad de internacionalización de las empresas familiares, y está diseñada para recopilar datos sobre la empresa a la cual se dirige la investigación. La misma forma parte de un manuscrito científico que será presentado como trabajo final de graduación en la Universidad Siglo 21.

Participante

Nombre y Apellido del Participante: _____

Edad: _____

Descripción de la Participación

La participación en esta investigación consiste en responder unas preguntas claves sobre la empresa de la que forman parte, a través de una encuesta y una entrevista. Esta participación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin necesidad de justificar su decisión. La participación en esta investigación no implica riesgos para el participante.

Toda la información obtenida será tratada de manera estrictamente confidencial. Los datos personales serán utilizados únicamente para fines de esta investigación y no se incluirán

detalles que permitan la identificación del participante en el manuscrito científico. Se garantizará el anonimato de los participantes en todo momento. El participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento, sin que esto implique ningún perjuicio ni consecuencias negativas para él o ella.

Consentimiento Informado

He sido informado/a de manera clara sobre los objetivos de esta investigación, los riesgos asociados (si los hubiera), y los procedimientos en los que participo. Entiendo que mi participación es voluntaria y que tengo derecho a retirarme en cualquier momento. Asimismo, he recibido la oportunidad de hacer preguntas y todas mis inquietudes han sido resueltas, y he recibido una explicación verbal y escrita detallada sobre el estudio y el propósito de mi participación.

Firma del Participante

Fecha: _____

Lugar: _____

Firma del Investigador

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevista

Gerente

¿La empresa se encuentra internacionalizada? **No**

Sí la respuesta es NO, ¿Por qué razón tomarían la decisión de exportar? **Para posicionar a la empresa a nivel internacional.**

¿Qué producto exportarían? ¿Por qué? **Partes y agropartes para la metalmecánica, ya que es fácil de automatizar.**

¿Por qué crees que es importante la internacionalización de tu empresa? **Porque creemos que puede ser competitivo y para tener nuevos ingresos.**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de METAGRO SRL en comparación con sus competidores? **Desarrollo e innovación, la calidad de los materiales y la entrega rápida de los productos.**

¿Qué recursos y capacidades internas tiene la empresa que le dan una ventaja competitiva? **La tecnología, nuestra producción en serie y su mejora continua.**

¿Qué oportunidades externas ve en el mercado internacional que METAGRO SRL podría aprovechar? **La oportunidad que veo es la necesidad de nuestros productos en el exterior, la necesidad de fabricación en serie y de buena calidad y la de precios competitivos.**

¿Existen tendencias globales que podrían beneficiar la internacionalización de la empresa? **Creo que la globalización.**

¿Qué aspectos internos considera que necesitan mejorar o representan una limitación para la empresa? **Necesitamos mejorar la falta de conocimiento en materia de comercio exterior.**

¿Existen recursos o capacidades que la empresa no tiene y que considera necesarios para la expansión internacional? **Sí, la de no contar con departamento de comercio exterior en la empresa.**

¿Qué riesgos externos cree que podrían afectar el éxito de METAGRO SRL en el mercado internacional? **Yo creo que un riesgo son los costos competitivos de la competencia.**

¿Cómo afectan las regulaciones y políticas nacionales a los planes de expansión de la empresa? **Desconozco.**

¿METAGRO SRL ha identificado las barreras principales que se podrían enfrentar a la hora de internacionalizarse? **Creería que sí tengo una idea.**

¿Qué BARRERAS NACIONALES cree que se podrían enfrentar en este proceso de internacionalización? **Las políticas nacionales de exportación, como las trabas administrativas de Afip, la aduana y el banco central.**

¿Qué BARRERAS INTERNACIONALES cree que podrían limitar el proceso de internacionalización de METAGRO SRL? **Las políticas financieras de los otros países, y las políticas de calidad en el extranjero.**

Socio Gerente

¿La empresa se encuentra internacionalizada? **Por el momento no.**

Sí la respuesta es NO, ¿Por qué razón tomarían la decisión de exportar? **Para participar en el mercado mundial y generar alternativa de ingresos y estabilidad económica, como también una proyección a futuro.**

¿Qué producto exportarían? ¿Por qué? **Partes y autopartes (accesorios de camión, autos, remolques y otros). Erigiríamos este producto por la capacidad productiva y por ser elementos fáciles de automatizar.**

¿Por qué crees que es importante la internacionalización de tu empresa? **Porque proyectaría a la empresa hacia un crecimiento sostenido y más organizado.**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de METAGRO SRL en comparación con sus competidores? **La política de calidad y el ágil desempeño en el desarrollo de nuevos productos, como así también una larga experiencia en los productos procesados.**

¿Qué recursos y capacidades internas tiene la empresa que le dan una ventaja competitiva? **Tenemos buenas instalaciones tecnológicas y recursos humanos, con capacidades innovadoras que nos alientan a nuevos desafíos.**

¿Qué oportunidades externas ve en el mercado internacional que METAGRO SRL podría aprovechar? **El volumen de consumo en el exterior y la estabilidad económica.**

¿Existen tendencias globales que podrían beneficiar la internacionalización de la empresa? **Las desconozco.**

¿Qué aspectos internos considera que necesitan mejorar o representan una limitación para la empresa? **Necesitamos mejorar la organización y las capacidades de los recursos humanos.**

¿Existen recursos o capacidades que la empresa no tiene y que considera necesarios para la expansión internacional? **Sí, colaboradores con experiencia en comercio exterior.**

¿Qué riesgos externos cree que podrían afectar el éxito de METAGRO SRL en el mercado internacional? **Yo considero que la competencia agresiva del mercado internacional, y el acceso de los competidores a recurso estatales para su protección.**

¿Cómo afectan las regulaciones y políticas nacionales a los planes de expansión de la empresa? **No son favorables para la empresa, pero siempre se buscan nuevos recursos para sortear las dificultades.**

¿METAGRO SRL ha identificado las barreras principales que se podrían enfrentar a la hora de internacionalizarse? **Sí.**

¿Qué BARRERAS NACIONALES cree que se podrían enfrentar en este proceso de internacionalización? **Las políticas impositivas y económicas.**

¿Qué BARRERAS INTERNACIONALES cree que podrían limitar el proceso de internacionalización de METAGRO SRL? **La falta de competitividad y exigencias de registros.**

Director

¿La empresa se encuentra internacionalizada? **No, por ahora.**

Si la respuesta es NO, ¿Por qué razón tomarían la decisión de exportar? **Para mantener un flujo comercial más estable.**

¿Qué producto exportarían? ¿Por qué? **Autopartes para la provisión agroindustrial.**

¿Por qué crees que es importante la internacionalización de tu empresa? **Porque daría más estabilidad al flujo de caja.**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de METAGRO SRL en comparación con sus competidores? **Ser una empresa familiar con administración concentrada, siendo más ágil en la toma de decisiones.**

¿Qué recursos y capacidades internas tiene la empresa que le dan una ventaja competitiva? **Tenemos tecnología en maquinaria de control CNC.**

¿Qué oportunidades externas ve en el mercado internacional que METAGRO SRL podría aprovechar? **La demanda de partes para equipos de agricultura.**

¿Existen tendencias globales que podrían beneficiar la internacionalización de la empresa? **La ampliación de la frontera de cultivos.**

¿Qué aspectos internos considera que necesitan mejorar o representan una limitación para la empresa? **Necesitamos aumentar la capacitación del personal.**

¿Existen recursos o capacidades que la empresa no tiene y que considera necesarios para la expansión internacional? **Sí, capacitarse para la presentación de la empresa en el exterior.**

¿Qué riesgos externos cree que podrían afectar el éxito de METAGRO SRL en el mercado internacional? **Alguna variación inesperada en el tipo de cambio.**

¿Cómo afectan las regulaciones y políticas nacionales a los planes de expansión de la empresa? **Considerablemente, debido a que estos procesos tienen un tiempo prolongado de ejecución.**

¿METAGRO SRL ha identificado las barreras principales que se podrían enfrentar a la hora de internacionalizarse? **Sí.**

¿Qué BARRERAS NACIONALES cree que se podrían enfrentar en este proceso de internacionalización? **Las políticas monetarias.**

¿Qué BARRERAS INTERNACIONALES cree que podrían limitar el proceso de internacionalización de METAGRO SRL? **Algún tipo de protección en los mercados externos.**

Encuesta

Gerente

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Considera que la empresa tiene suficiente conocimiento sobre el proceso de exportación? Sí / **No** / Otro: ...

¿Cuál es el nivel de conocimiento actual sobre el procedimiento de internacionalización? Poco

¿Tu empresa cuenta con información del mercado internacional? Sí / **No** / Otro: ...

¿Ha recibido la empresa asesoramiento externo en temas relacionados con comercio internacional y exportación? Sí / **No** / Otro: ...

¿Qué aspectos del proceso de internacionalización considera que METAGRO SRL necesita mejorar o aprender antes de expandirse? **Asesoramiento sobre exportación, temas legales y costos.**

PRODUCCIÓN/PRODUCTOS

¿Tu empresa cuenta con una propuesta de venta claramente definida de sus productos o servicios? **Sí** / No / Otro: ...

¿Cree que la capacidad de producción actual de METAGRO SRL es suficiente para satisfacer la demanda de los mercados internacionales? Sí / No / Otro: **Primero deberíamos asesorarnos sobre el posible mercado**

¿Qué mejoras considera necesarias en los productos o procesos de producción para adaptarse a las exigencias internacionales? **Definir bien que el producto cumpla con las exigencias del posible mercado.**

FINANZAS

¿La empresa cuenta con recursos financieros suficientes para asumir los costos de expansión internacional? **Sí** / No / Otro: ...

¿Conoce si existen mecanismos financieros (préstamos, inversores, etc.) destinados específicamente para el proceso de internacionalización? Sí / **No** / Otro: ...

¿Qué fuentes de financiación considera que serían necesarias para respaldar el proceso de internacionalización? **Créditos bancarios / Cartas de créditos**

¿Tu empresa dispone de recursos financieros para la promoción internacional? (incluyendo ferias internacionales, rondas de negocios, entre otras) Sí / **No** / Otro: ...

RECURSOS HUMANOS

¿Su empresa posee departamento de comercio exterior? Sí / **No** / Otro: ...

Sí la respuesta anterior es negativa, ¿La empresa cuenta con personal capacitado en procesos de exportación y comercio internacional? Sí / **No** / Otro: ...

¿Han debido considerar la posibilidad de incorporar un profesional externo a la empresa con la finalidad de generar conocimientos y capacidades? **Sí** / No / Otro: ...

¿Quiénes son los encargados de llevar un seguimiento de las operaciones de comercio exterior en su empresa actualmente? **El socio gerente**

MARKETING

¿Cuenta METAGRO SRL con una estrategia actual de marketing bien definida? Sí / **No** / Otro: ...

¿La estrategia de marketing actual de METAGRO SRL es adecuada para el mercado internacional? Sí / **No** / Otro: ...

¿La empresa podría adaptar su estrategia de marketing a las necesidades de los mercados internacionales? **Sí** / No / Otro: ...

¿Qué acciones de marketing internacional consideraría implementar para aumentar la visibilidad de la empresa en el extranjero? **A través de redes sociales y página web internacional**

Socio Gerente

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Considera que la empresa tiene suficiente conocimiento sobre el proceso de exportación? **Sí / No / Otro: ...**

¿Cuál es el nivel de conocimiento actual sobre el procedimiento de internacionalización? **El suficiente para considerar el emprendimiento**

¿Tu empresa cuenta con información del mercado internacional? **Sí / No / Otro: No, pero en contacto con proveedores externos vamos relacionando ideas**

¿Ha recibido la empresa asesoramiento externo en temas relacionados con comercio internacional y exportación? **Sí / No / Otro: ...**

¿Qué aspectos del proceso de internacionalización considera que METAGRO SRL necesita mejorar o aprender antes de expandirse? **Tipo de mercado, productos relacionados y costos**

PRODUCCIÓN/PRODUCTOS

¿Tu empresa cuenta con una propuesta de venta claramente definida de sus productos o servicios? **Sí / No / Otro: ...**

¿Cree que la capacidad de producción actual de METAGRO SRL es suficiente para satisfacer la demanda de los mercados internacionales? **Sí / No / Otro: ...**

¿Qué mejoras considera necesarias en los productos o procesos de producción para adaptarse a las exigencias internacionales? **Más organización y eficiencia**

FINANZAS

¿La empresa cuenta con recursos financieros suficientes para asumir los costos de expansión internacional? **Sí** / No / Otro: ...

¿Conoce si existen mecanismos financieros (préstamos, inversores, etc.) destinados específicamente para el proceso de internacionalización? **Sí** / No / Otro: ...

¿Qué fuentes de financiación considera que serían necesarias para respaldar el proceso de internacionalización? **Créditos para capital de trabajo y capacitación de recursos humanos**

¿Tu empresa dispone de recursos financieros para la promoción internacional? (incluyendo ferias internacionales, rondas de negocios, entre otras) **Sí** / No / **Otro: Sí, con el acompañamiento financiero adecuado**

RECURSOS HUMANOS

¿Su empresa posee departamento de comercio exterior? **Sí** / **No** / Otro: ...

Sí la respuesta anterior es negativa, ¿La empresa cuenta con personal capacitado en procesos de exportación y comercio internacional? **Sí** / **No** / Otro: ...

¿Han debido considerar la posibilidad de incorporar un profesional externo a la empresa con la finalidad de generar conocimientos y capacidades? **Sí** / No / Otro: ...

¿Quiénes son los encargados de llevar un seguimiento de las operaciones de comercio exterior en su empresa actualmente? **El socio gerente**

MARKETING

¿Cuenta METAGRO SRL con una estrategia actual de marketing bien definida? **Sí** / No / Otro: ...

¿La estrategia de marketing actual de METAGRO SRL es adecuada para el mercado internacional? **Sí / No / Otro: ...**

¿La empresa podría adaptar su estrategia de marketing a las necesidades de los mercados internacionales? **Sí / No / Otro: ...**

¿Qué acciones de marketing internacional consideraría implementar para aumentar la visibilidad de la empresa en el extranjero? **Más presencia en redes sociales**

Director

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Considera que la empresa tiene suficiente conocimiento sobre el proceso de exportación? **Sí / No / Otro: ...**

¿Cuál es el nivel de conocimiento actual sobre el procedimiento de internacionalización?

Poco

¿Tu empresa cuenta con información del mercado internacional? **Sí / No / Otro: En el mercado de importación**

¿Ha recibido la empresa asesoramiento externo en temas relacionados con comercio internacional y exportación? **Sí / No / Otro: ...**

¿Qué aspectos del proceso de internacionalización considera que METAGRO SRL necesita mejorar o aprender antes de expandirse? **El procedimiento de comercialización y logística**

PRODUCCIÓN/PRODUCTOS

¿Tu empresa cuenta con una propuesta de venta claramente definida de sus productos o servicios? **Sí / No / Otro: ...**

¿Cree que la capacidad de producción actual de METAGRO SRL es suficiente para satisfacer la demanda de los mercados internacionales? **Sí / No / Otro: Tiene la capacidad, pero serían necesarios algunos ajustes**

¿Qué mejoras considera necesarias en los productos o procesos de producción para adaptarse a las exigencias internacionales? **Especializar la línea de producción una vez bien establecido el producto**

FINANZAS

¿La empresa cuenta con recursos financieros suficientes para asumir los costos de expansión internacional? **Sí / No / Otro: ...**

¿Conoce si existen mecanismos financieros (préstamos, inversores, etc.) destinados específicamente para el proceso de internacionalización? **Sí / No / Otro: ...**

¿Qué fuentes de financiación considera que serían necesarias para respaldar el proceso de internacionalización? **Créditos bancarios**

¿Tu empresa dispone de recursos financieros para la promoción internacional? (incluyendo ferias internacionales, rondas de negocios, entre otras) **Sí / No / Otro: Sí, con cierto respaldo bancario**

RECURSOS HUMANOS

¿Su empresa posee departamento de comercio exterior? **Sí / No / Otro: ...**

Sí la respuesta anterior es negativa, ¿La empresa cuenta con personal capacitado en procesos de exportación y comercio internacional? **Sí / No / Otro: ...**

¿Han debido considerar la posibilidad de incorporar un profesional externo a la empresa con la finalidad de generar conocimientos y capacidades? **Sí / No / Otro: ...**

¿Quiénes son los encargados de llevar un seguimiento de las operaciones de comercio exterior en su empresa actualmente? **La administración (Socio gerente)**

MARKETING

¿Cuenta METAGRO SRL con una estrategia actual de marketing bien definida? Sí / No /

Otro: Básica

¿La estrategia de marketing actual de METAGRO SRL es adecuada para el mercado internacional? Sí / **No** / Otro: ...

¿La empresa podría adaptar su estrategia de marketing a las necesidades de los mercados internacionales? **Sí** / No / Otro: ...

¿Qué acciones de marketing internacional consideraría implementar para aumentar la visibilidad de la empresa en el extranjero? **Realizar visitas a ferias internacionales**