

Desayuno sobre Empresas Familiares Exportadoras con José Berra



En el contexto del Ciclo de Desayunos para Empresarios, organizado por el CEERI con el apoyo de la Fundación Exportar y el Ente de Promoción de la Municipalidad del Pilar, el martes 30 de junio se llevó a cabo, en Rental Suites Pilar, el desayuno con el Sr. José Berra, titular de Berra y Asociados, especialista en empresas PyMEs exportadoras y autor de numerosos libros, como *Hijos Empresarios*, *Principios de Comercio Exterior* y *Economía Internacional*.

Berra posee una larga trayectoria en capacitación y consultoría a empresas PyMEs en temas relativos al comercio exterior. En este desayuno, titulado “Empresas Familiares Exportadoras”, Berra se concentró en cómo mejorar la competitividad empresarial, en el rol de los hijos (de) empresarios, en los incentivos para el financiamiento de PyMEs y en los primeros pasos para la internacionalización de PyMEs.

Berra comenzó su exposición detectando una serie de problemas estratégicos, de gestión, comerciales, de recursos humanos y financieros, especialmente problemáticos en el caso de PyMEs, y propuso un conjunto de posibles soluciones que permitirían mejorar la eficiencia y, por ende, la competitividad de la empresa. Las soluciones apuntan a aumentar la planificación, la organización y el control, y a una mayor claridad en la distribución de responsabilidades, para los cuales es requisito definir la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, como también las oportunidades y amenazas del contexto.

En particular, destacó problemas característicos de las empresas familiares, basados en una confusión entre la lógica empresarial y la lógica familiar. Lo mejor para la familia no es necesariamente lo mejor para la empresa. Por ende, es menester distinguir entre patrimonio familiar (remuneraciones) y patrimonio de la empresa (dividendos), entre hijo y empleado, entre padre y jefe. Además, Berra parte de la premisa de que la familia crece más rápido que una empresa para velar por la continuidad de la integridad de la empresa, para que pueda seguir siendo productiva. Así, los hijos (continuadores de la empresa familiar) deberían ser entendidos en términos de refundadores y no de “fundidores” de la empresa; Berra propugna una visión optimista de la tarea de los hijos, que busque explotar la creatividad de los jóvenes para diversificar la empresa.

Por último, Berra delineó los primeros pasos hacia la internacionalización de una PyMEs. Una vez más, hizo hincapié en la importancia de la planificación y la organización para mejorar la competitividad de la empresa. El plan de exportación es fundamental, y debe incluir un diagnóstico objetivo de la situación actual, una evaluación de la capacidad exportadora de la empresa, la selección de

los productos con posibilidades de ser exportados y la definición de los objetivos, volúmenes, precios, calidad, plazos, tipos de contrapartes, empaque, etc. Por otra parte, deben eliminarse aquellos mercados sin posibilidades (por cuestiones de normas, de impuestos, de costos elevados de transportes), definirse los mercados donde comenzar y la forma de ingreso al mercado (agente, filiar, representante, etc.), y seleccionarse la contraparte y la forma de comunicación con ella.

Otro elemento fundamental a la hora de mejorar la competitividad de una empresa y de pensar en a internacionalización de la misma es la articulación con programas de asistencia del Estado. Existe una gran variedad de subsidios de alta calidad a la producción, tanto para el mercado interno como externo, y es necesario superar los obstáculos culturales que impiden aprovechar la vinculación con el sector público, además de garantizar la difusión de esta información a todo el sector productivo. Específicamente en el campo de la exportación, Berra destacó el trabajo de Fundación Exportar, como fuente de información de suma calidad.

Tras la exposición, se abrió el espacio a preguntas y debate; el compromiso de los asistentes, que aportaron a la exposición con inquietudes y experiencias personales, fue crucial para hacer del desayuno una experiencia enriquecedora.

Agradecemos al Sr. José Berra por su esclarecedora charla, y a la Fundación Exportar, al Ente de Promoción de la Municipalidad del Pilar y a Rental Suites Pilar por el apoyo permanente. Agradecemos también a aquellos que asistieron al desayuno.