



**UNA PERSPECTIVA RELACIONAL Y ESTRATÉGICA  
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES  
FAMILIARES EN CONTEXTOS EMERGENTES: EL  
CASO DEL SECTOR PESQUERO DEL ESTADO DE  
CAMPECHE, MÉXICO.**

Doctoranda. Selina Bernardeth Salazar Cámara

Tutor y director  
Dr. David Martín Ruíz

Co- director  
Dr. Francisco Acedo González

Sevilla, 2021

## CONTENIDO DE LA TESIS

INTRODUCCIÓN.....	i
I. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	ii
II. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.....	iv
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	vii
IV. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	viii
CAPÍTULO I. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	i
1.1 LA EMPRESA FAMILIAR.....	3
1.1.1 Definición de Empresa Familiar y sus dimensiones.....	4
1.1.2 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....	15
1.1.3 Teorías y enfoques que abordan la Empresa Familiar.....	25
1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	40
1.2.1 Teorías sobre internacionalización.....	41
1.2.2 La empresa familiar ante los diferentes enfoques.....	45
1.2.3 Teoría de redes.....	47
1.2.4 Enfoque de internacionalización basada en Recursos.....	49
1.2.5 La pyme familiar de países emergentes y su trayectoria hacia la internacionalización.....	51
CAPÍTULO II. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA PYME FAMILIAR Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	55
2.1 Enfoques estratégicos de la pyme familiar en su camino a la internacionalización.....	56
2.1.1 El papel de la orientación de mercado en la internacionalización de la pyme familiar.....	57
2.1.2 Orientación emprendedora en la empresa familiar y su influencia en el proceso de internacionalización.....	59
2.2 DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL.....	63
2.3 CAPITAL SOCIAL EN PYMES FAMILIARES.....	67
2.3.1 Tipos de capital social.....	68
2.3.1.1 <i>Bonding</i> .....	68

2.3.1.2	<i>Bridging</i> .....	69
2.3.1.3	<i>Linking</i> .....	71
2.4	INTEGRACIÓN DE LAS DOS TEORÍAS: RBV Y CAPITAL SOCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	73
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	77
3.1	CONTEXTO DE ESTUDIO: MÉXICO .....	77
3.2	MUESTRA.....	86
3.3	ANÁLISIS DE DATOS.....	87
3.4	Análisis Cualitativo Comparado (QCA).....	88
3.4.1	Pasos que sigue QCA .....	90
3.4.2	Resultados del Método QCA .....	93
3.5	Análisis Sentimental.....	102
3.5.1	Pasos que sigue el análisis sentimental.....	104
3.5.2	Análisis sentimental de las empresas.....	105
3.5.2.1	Análisis sentimental MARGANZO SEA FOOD .....	105
3.5.2.2	Análisis sentimental CONPESMAR DEL GOLFO, SA. ....	118
3.5.2.3	Análisis sentimental MEX-USA, SA DE CV.....	130
3.5.2.4	Análisis sentimental DOS BURROS .....	140
3.5.2.5	Análisis sentimental MÁRQUEZ .....	152
3.5.2.6	Análisis sentimental Impulsora Marítima Campechana, SA de CV (Familia Romellón), .....	164
3.5.2.7	Análisis sentimental “Congeladora de Pescados y Mariscos, Orión”.....	176
3.5.3	Conclusiones del Análisis sentimental de las empresas.....	186
	CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....	194
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....	199
5.1	IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	204
	BIBLIOGRAFÍA.....	199

ANEXOS.....	199
ANEXO 1. Consentimiento por parte de los entrevistados. ....	236
ANEXO 2. Entrevista Semiestructurada.....	237
ANEXO 3. Fotografías y evidencias resultado del trabajo de campo. ....	244

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar acorde a sus dimensiones unidimensionales y multidimensionales. ....	13
Tabla 2. Barreras en la planificación de la sucesión de la empresa familiar...	20
Tabla 3. Principales teorías que abordan la Empresa Familiar.....	38
Tabla 4. Muestra y variables a estudiar. ....	87
Tabla 5 Nomenclatura de las variables.....	90
Tabla 6. Matriz de datos con calibración bajo escala “Six Value Fuzzy Set” ..	94
Tabla 7. Análisis de necesidad .....	96
Tabla 8. Tabla de la verdad para [INT] .....	96
Tabla 9. Soluciones QCA para [INT].....	99
Tabla 10. Tabla de la verdad para [ ~INT] .....	99
Tabla 11. Soluciones QCA para [ ~INT].....	100
Tabla 12. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	111
Tabla 13. Repartición de las emociones.....	113
Tabla 14. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	122
Tabla 15. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	122
Tabla 16. Repartición de las emociones.....	124
Tabla 17. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	133
Tabla 18. Repartición de las emociones.....	136
Tabla 19. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	144
Tabla 20. Repartición de las emociones.....	146

Tabla 21. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	156
Tabla 22. Repartición de las emociones. ....	158
Tabla 23. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	168
Tabla 24. Repartición de las emociones. ....	170
Tabla 25. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos. ....	180
Tabla 26. Repartición de las emociones. ....	182
Tabla 27. Panorama global de las emociones que reflejan las empresas. ...	187

## ÍNDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

Figura. 1. Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar .....	29
Figura 2. Dimensiones del capital social.....	65
Figura. 3. Variables culturales de Hofstede para México.....	80
Figura. 4. Nube de todos los términos. Marganzo Sea Food.....	106
Figura. 5. Nube de términos más destacados sin derivación. Marganzo Sea Food.....	107
Figura. 6. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	111
Figura. 7. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	112
Figura. 8. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	113
Figura. 9 Nube de las palabras y emociones identificadas. ....	114
Figura. 10. Nube de todos los términos. CONPESMAR. ....	119
Figura. 11. Nube de términos más destacados sin derivación. CONPESMAR. ....	119
Figura. 12. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	123
Figura. 13. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	124
Figura. 14 Nube de las palabras y emociones identificadas. ....	125
Figura. 15. Nube de todos los términos. MEX-USA.....	131
Figura. 16. Nube de términos más destacados sin derivación. MEX-USA. ..	131
Figura. 17. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	134
Figura. 18. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	135
Figura. 19. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	136

Figura. 20 Nube de las palabras y emociones identificadas.....	137
Figura. 21. Nube de todos los términos. DOS BURROS .....	141
Figura. 22. Nube de términos más destacados sin derivación. DOS BURROS .....	141
Figura. 23 .Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	145
Figura. 24. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	145
Figura. 25. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	147
Figura. 26 Nube de las palabras y emociones identificadas.....	148
Figura. 27. Nube de todos los términos. MÁRQUEZ .....	152
Figura. 28. Nube de términos más destacados sin derivación. CONGELADORA MÁRQUEZ.....	153
Figura. 29.Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	156
Figura. 30. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	157
Figura. 31. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	158
Figura. 32 Nube de las palabras y emociones identificadas.....	159
Figura. 33. Nube de todos los términos. ROMELLÓN .....	165
Figura. 34. Nube de términos más destacados sin derivación. ROMELLÓN	165
Figura. 35. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	169
Figura. 36. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	169
Figura. 37. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	171
Figura. 38 Nube de las palabras y emociones identificadas.....	172

Figura. 39. Nube de todos los términos. ORIÓN. ....	177
Figura. 40. Nube de términos más destacados sin derivación. ORIÓN .....	177
Figura. 41. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	180
Figura. 42. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.....	181
Figura. 43. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia. ....	182
Figura. 44 Nube de las palabras y emociones identificadas. ....	183
Figura. 45. Representación gráfica del análisis sentimental de todas las Pymes familiares entrevistadas.....	188
Ilustración 1. Marganzo Sea Food. ....	244
Ilustración 2. Congeladora Dos Burros.....	244
Ilustración 3. Congeladora Márquez .....	245
Ilustración 4. Impulsora Marítima Campechana (Familia Romellón).....	246
Ilustración 5. Conpesmar del Golfo.....	246

# **INTRODUCCIÓN**

# INTRODUCCIÓN

En esta tesis me enfoco en estudiar los factores que intervienen en la internacionalización de las Pymes familiares de contextos emergentes. Abordando tanto aquellos que intervienen en que la empresa siga exportando, como los que han influido para que parte de las empresas dejaran de exportar.

Elegí estudiar a las Pymes familiares de contexto emergente como México por tres razones: el 99% de las empresas en México son familiares; México al ser una economía emergente es un entorno inestable pero con producción generada en el sector primario e industrialización creciente; el sector pesquero específicamente , en el estado de Campeche- entidad federativa mexicana donde se llevó a cabo la investigación- se concentra el mayor número de pescadores de todo el país en conjunto con Veracruz y Tamaulipas, por tanto es indispensable el buen funcionamiento de las Pymes para la conservación de los empleos y la derrama económica a la entidad. Siendo que el sector experimenta crisis de producción a la baja, sobreexplotación, exportación de los productos propios por otros actores, consideré que era necesario el abordaje desde un enfoque empresarial y de comercialización, desde un punto de vista académico.

Para llevar a cabo esta investigación, por tanto, se abordarán los siguientes temas: i) los factores determinantes para impulsar la internacionalización de las Pymes familiares; ii) los factores que inciden en el cese de la exportación; iii) la influencia de las redes (capital social) y la orientación estratégica (orientación de mercado y orientación emprendedora) en estos dos panoramas que enfrentan las empresas.

A continuación, se presentarán en los siguientes epígrafes, los antecedentes del tema, objetivos de investigación, así como la justificación de este trabajo y los capítulos que constituyen el mismo.

## **I. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

A medida que avanza la globalización a nivel mundial, la reducción de barreras comerciales y el despliegue de tecnología hace que las empresas, se vean en la necesidad de buscar oportunidades fuera de su contexto local. Esto ha llevado a las empresas, sin importar su dimensión ni naturaleza a plantearse la internacionalización como punto central de su estrategia comercial (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018; Oviatt & McDougall, 2005).

Las empresas familiares, aunque peculiares no son la excepción, en la búsqueda de nuevas oportunidades en la arena internacional. La singularidad de este tipo de empresas, se debe entre otras cosas al solapamiento de la familia, los negocios y la propiedad, pues los objetivos no económicos derivados de la interacción familiar se entrelazan a menudo con objetivos de tipo económicos y empresariales (Gersick et al 1997; Metsola, Leppäaho, Paavilainen-Mäntymäki, & Plakoyiannaki, 2020).

Siendo que el proceso de internacionalización, es un proceso de participación creciente en operaciones internacionales, donde las empresas invierten mayores recursos en actividades transfronterizas y esto da como consecuencia mayores ingresos, mayores clientes y que la mayoría de las empresas en todos los países tanto industrializados como emergentes, son de naturaleza familiar, es que el estudio de la internacionalización como proceso ha ganado interés en el tiempo, especialmente porque este proceso en las empresas familiares no es igual al de otras empresas (Abdellatif, Amann, & Jaussaud, 2010).

Si bien existen diversas contribuciones de gran interés en la internacionalización de la empresa familiar desde los años noventa, los conocimientos sobre la internacionalización de la empresa familiar especialmente las pertenecientes a las económicas emergentes sigue siendo limitado (Tasavori, Zaefarian, & Eng, 2018).

En México, la mayoría de los estudios sobre empresa familiar, se han realizado bajo una perspectiva académica y desde un enfoque administrativo, dejando de lado el enfoque social y relacional de la empresa familiar (Ramírez & Fonseca, 2010). La escasez de trabajos sobre este tipo de empresas en general se atañe a la falta de un espacio de difusión especializado y a la limitación de accesibilidad de estos trabajos a los diversos interesados. Así el estudio de la pyme familiar en México se considera en previo desarrollo y con líneas de investigación completamente inexploradas (Soto Maciel, 2013).

Con base en lo anterior, la presente tesis busca llenar vacíos en la literatura académica, sobre la pyme familiar mexicana, específicamente del sector pesquero de Campeche México, exponiendo desde un enfoque relacional y de recursos, cuáles son los factores que inciden en que las Pymes familiares exporten o dejen de exportar especies pesqueras al exterior.

## II. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

Son múltiples las razones para considerar relevante el tema central analizado en esta tesis: Internacionalización de la pyme familiar en contextos emergentes.

En primer lugar, se contribuye a la comprensión de los diferentes tipos de capital social en las empresas familiares, exponiendo el carácter social de la empresa y el entramado de vínculos que puede establecer, en beneficio y también detrimento de esta. Los tres vínculos que se abordan en este trabajo son: *Bonding* (lazos que se tejen dentro de la familia); *Bridging* (lazos que se establecen entre familia y sus diversos grupos de interés, incluyendo otras empresas de la misma naturaleza) y *Linking* (relaciones verticales con fuentes de poder institucional, político o social de su entorno).

Se considera importante aumentar el conocimiento del capital social en la pyme familiar, especialmente en contextos emergentes, porque a partir de estos lazos se puede generar una ventaja competitiva sostenible para este tipo de empresas.

En segundo lugar, se han introducido variables novedosas -como la orientación al mercado, el emprendimiento internacional, el capital social en sus tres modalidades (*Bonding*, *Bridging* y *Linking*), todos analizados en su conjunto, para conocer si influyen en la promoción o el cese de la internacionalización. Al examinar estas diferentes configuraciones organizativas, se muestra más de una forma óptima para que las empresas familiares logren resultados satisfactorios en materia de internacionalización.

Además, este estudio se centra en el estudio de la dinámica de las redes y el espíritu empresarial internacional establecido en relación con el proceso de internacionalización en una etapa avanzada. Así pues, complementa los trabajos anteriores sobre nuevos emprendimientos (Ibeh & Kasem, 2011; Paul & Rosado-

Serrano, 2019) y abarca todo el proceso de internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009).

Otro elemento diferenciador de este estudio, que eleva su importancia es que la mayoría de los estudios existentes han examinado la internacionalización de las Pymes familiares y sus redes en el contexto de los mercados desarrollados (Kontinen & Ojala, 2011a, 2011b). Siendo que existen pocos estudios que abordan que estrategias de crecimiento y desarrollo utilizan las empresas familiares en contextos emergentes para internacionalizarse o cuales influyeron para dejar de hacerlo, esta investigación se centra en México, donde la mayoría de las empresas son Pymes y empresas familiares (San Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012).

Se eligió estudiar a las Pymes del sector pesquero de México, un país emergente, porque estas unidades se caracterizan por sus limitados recursos financieros, su enfoque en el país de origen y sus estrechas zonas geográficas. Carecen de los recursos necesarios para ampliar sus operaciones más allá de los mercados nacionales (Dar & Mishra, 2020).

Si se habla de las empresas de naturaleza familiar en México, la mayoría de los estudios académicos sobre ellas, se han centrado en la descripción de sus características para aumentar la longevidad de este tipo de empresas. A pesar de que existen muchos ejemplos de la internacionalización de las empresas familiares mexicanas en diferentes áreas, poco se ha escrito sobre la internacionalización de las empresas familiares mexicanas(Soto Maciel, 2013).

Las Pymes familiares mexicanas tienen un alto nivel de conocimientos y necesidades de comunicación. Entre sus principales valores están la honestidad, la confianza, la eficiencia y un gran sentido de pertenencia (De la Garza, Melchor & Diaz, 2008). En cuanto a su relación con el capital social, algunos hallazgos indican que este capital social es el resultado de las relaciones entre la familia y otros miembros de la empresa, que se fortalece cuando se comprometen con nuevos proyectos (Ramírez & Fonseca, 2010).

Además, desde un punto de vista opuesto, existe una gran dificultad para acceder a la información -pública e institucional- así como a nivel empresarial de las Pymes familiares mexicanas, ya que no existen bases de datos establecidas y existe desconfianza por parte de los empresarios (Durán & San Martín, 2013). Asimismo, las empresas generalmente carecen de una estructura organizativa relevante y de una planificación estratégica a nivel estructural porque a menudo.

Así, ante la escasez de estudios, y el gran interés que deriva de estas unidades económicas en México, con esta investigación se responde a los llamamientos reiterados para que se profundice en la investigación, sobre la internacionalización en las economías emergentes (Kiss, Danis, & Cavusgil, 2012) abordando a las Pymes familiares mexicanas del sector pesquero.

### III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta tesis, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Describir el proceso de internacionalización, sus etapas y las particularidades de la empresa familiar a la hora de internacionalizarse
- Entender el contexto en el que se desarrollan las Pymes familiares de países emergentes y como este influye en su decisión de internacionalizarse o no.
- Identificar las relaciones existentes entre los diferentes tipos de capital social (*Bonding, Bridging, Linking*), el emprendimiento internacional y la orientación al mercado, y cómo estas variables ayudan a las Pymes a promover o detener su internacionalización.
- Extraer conclusiones y aportar recomendaciones para las Pymes familiares, muestra de este trabajo, a partir de los hallazgos del estudio de las variables seleccionadas.

Para la consecución de estos objetivos, se han definido dos preguntas de investigación a responder:

- ¿Qué factores inciden en impulsar la internacionalización de Pymes familiares de países emergentes?
- ¿Qué factores inciden en el cese de la internacionalización de Pymes familiares de países emergentes?
- De los factores hallados, ¿Cuáles son los que más impactan en estas decisiones?.

## **IV. ESTRUCTURA DE LA TESIS**

La tesis se ha dividido para su desarrollo en 5 capítulos que se explican a continuación:

Capítulo 1. Internacionalización de la empresa familiar. En este capítulo se analizan desde los antecedentes hasta las principales y más actuales posturas sobre las empresas familiares y el proceso de internacionalización. Exponiendo al proceso de internacionalización como estrategia de crecimiento para las pymes familiares. También se aborda el proceso de internacionalización de las empresas familiares en contextos emergentes, como es México, objeto de estudio de esta tesis.

Capítulo 2. En este segundo capítulo se abordará desde un enfoque estratégico a la orientación de mercado y a la orientación emprendedora internacional y como estas dos orientaciones influyen en la internacionalización de las pymes familiares. Asimismo, en este segundo capítulo se abordará el enfoque de redes, exponiendo al capital social, una teoría que engloba los vínculos y redes sociales, que se gestan dentro de una empresa. En este punto se estudiarán las redes, normas y vínculos de confianza que se pueden generar en la empresa familiar, dividiéndolos para su estudio en tres tipos: Bonding, que hace referencia a lazos fuertes dentro de la empresa y la familia; Bridging, vínculos que sirven como puente para vincular a la empresa familiar con sus grupos de interés (proveedores, competidores, clientes, etc.) y por último, el Linking, que hace referencia a los vínculos de naturaleza externa, vertical y que son fuente de poder institucional, político y social.

Capítulo 3. En este capítulo se abordará la metodología usada para llevar a cabo la parte empírica de la tesis, explicándose los dos métodos usados en este trabajo. El primero es el Análisis Cualitativo Comparado (QCA), que es una técnica cualitativa y comparativa, ideal para estudios con muestras pequeñas, como es la nuestra compuesta de 7 empresas. Y la segunda, es el análisis sentimental, que buscó de forma complementaria, analizar y extraer información con base en el análisis de declaraciones hechas por los directivos y propietarios de las empresas

familiares entrevistadas, como parte de la recogida de datos realizada en México, parte fundamental de esta tesis.

Capítulo 4. En este capítulo se interpretan y discuten los hallazgos de la tesis, especialmente los de la parte empírica, extrayendo proposiciones como parte de este trabajo.

Por último en el capítulo 5, se extraen las reflexiones finales, pero sobre todo aportaciones derivadas de esta investigación.

# **CAPÍTULO I. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

La internacionalización, es un proceso dinámico de expansión que permite ir de un mercado doméstico hacia un mercado internacional incrementando los recursos de la empresa que se expande gracias a este proceso.

Si atendemos a algunas de las definiciones más utilizadas, encontramos que para Johanson & Vahlne (1986) la internacionalización “es un proceso secuencial de expansión que permite a la empresa ir de forma gradual de un mercado doméstico hacia un mercado internacional, generando aprendizaje y conocimiento e incrementando los diversos recursos de la empresa”. Por su parte, Beamish (1990), define la internacionalización, como “el proceso por el cual las empresas aumentan su conciencia de las influencias directas e indirectas de las transacciones internacionales en su futuro, y llevan a cabo transacciones con otros países”.

Entre los beneficios que brinda este proceso, específicamente a las empresas de pequeño y mediano tamaño, como las que se estudian en esta tesis, se encuentran que permite actualizar su potencial de crecimiento, especialización, y flexibilidad. Asimismo, ayuda a la organización a impulsar sus economías de escalas, ampliar su eficiencia en manufactura, recuperar sus inversiones de forma más rápida al mismo tiempo que gana conocimiento en marketing, gestión y tecnología extranjera (Buzavaite & Korsakiene, 2017).

A pesar de que esta estrategia tiene un gran impacto en el desarrollo económico de naciones, industrias y productividad, en el caso de las empresas familiares -como lo es la muestra estudiada- la internacionalización sigue teniendo opiniones encontradas al respecto, pues por la singularidad de la empresa familiar, existen factores a favor y en contra a la hora de comercializar al exterior (Menendez-Requejo, 2005).

Por un lado, la naturaleza de la empresa familiar, engloba flexibilidad, altruismo, y compromiso a largo plazo que proporciona solidez en relaciones, y el interés de proporcionar oportunidades de trabajo a los miembros actuales y futuros de la entidad, lo que puede influir en el establecimiento de operaciones

internacionales (Luostarinen & Gallo, 1992; Zahra, 2003) y por otro lado, los intereses de los propios miembros familiares y sus recursos limitados pueden dar lugar a resistencia al cambio, baja asunción de riesgos y necesidad de control en propiedad y toma de decisiones, en aras de cuidar el patrimonio familiar y empresarial, lo que hace que su crecimiento se limite a mercados domésticos, y de darse la expansión sea lenta y reservada, en principio solo a países psicológica y culturalmente cercanos (Gallo & Estape, 1992; Menendez-Requejo, 2005).

Aunque los estudios sobre internacionalización de la empresa familiar son diversos, a la fecha no existe una postura concisa al respecto. Aunque existen diversas teorías que han justificado el proceso de internacionalización de las empresas familiares, son los enfoques secuenciales, y sobre todo el enfoque de Uppsala, que implica un crecimiento gradual y por etapas (Johanson & Vahlne, 1977), los que prevalecen en la literatura. Sin embargo, a medida que se ha ido desarrollando este enfoque, se ha visto complementado con el enfoque de redes (Johanson & Vahlne, 2009; Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010). Es precisamente, este enfoque el que mayor desarrollo ha tenido en el caso de las empresas familiares (Coviello & Munro, 1995; Coviello & Munro, 1997).

Siendo que existe vasta evidencia empírica de que las redes, son una de las principales ventajas competitivas, facilitadoras de la internacionalización en las empresas de pequeña y mediano tamaño (Coviello & Munro, 1995; Ratten, et al 2017). De entre los enfoques existentes para estudiar y explicar la internacionalización de la empresa familiar, se eligió el enfoque relacional, por estar poco explorado especialmente en países emergentes como México.

A lo largo del presente capítulo se expondrán los diversos enfoques que existen para la internacionalización de las empresas, y especialmente para las empresas familiares, sin dejar atrás el hecho de que su contexto sea un país emergente. No obstante, es importante comenzar analizando la empresa familiar como objeto de análisis y las particularidades que hace que requieran de un enfoque diferenciador en su estudio.

## 1.1 LA EMPRESA FAMILIAR.

Desde el temprano comienzo del capitalismo, la familia ha constituido un vehículo primario de la producción económica. A pesar de los cambios tecnológicos significativos que han sucedido desde el inicio de los tiempos, recientes estudios muestran que la familia sigue siendo una importante fuerza detrás de organizaciones de trabajo modernas. Lo curioso es que a pesar de la prevalencia de los negocios familiares la comprensión de este tipo de organizaciones sigue limitada (Lansberg, 1983).

Independientemente del tamaño, misión, estrategias y mercados en los que operan, las empresas familiares, condensan particularidades, debido a que estas organizaciones se mueven entre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes: la familia y el negocio, mezclando lo “afectivo de la familia”, con lo “efectivo del negocio”, generando polémica pero a la vez definiendo sus relaciones sociales de forma única, basada en valores, normas y principios, así como en sus propias y distintas reglas de conducta (Lansberg, 1983; Mucci, & Tellería, 2003; Tagiuri & Davis, 1992; Tagiuri & Davis, 1996).

Esta interacción y particularidades hacen que los resultados de las investigaciones realizadas en el campo de la empresa familiar no sean ni mucho menos concluyentes. Así, en un extremo se sitúan los que argumentan que la interrelación entre empresa y negocio no puede subsistir y en el polo opuesto, los que señalan que la estrecha relación entre las dinámicas familia y empresa acaban por configurar una ventaja competitiva asociada a la gestión familiar con derivaciones positivas sobre la sostenibilidad de la propia empresa (Chua, Chrisman, & Steier, 2003).

A continuación, se hablará más de las características de la empresa familiar, con base en las dimensiones que le conforman.

### **1.1.1 Definición de Empresa Familiar y sus dimensiones.**

Actualmente no existe una definición de empresa familiar aceptada de forma general, y quizás no pueda alcanzarse este consenso sobre el concepto.

Handler (1989) destaca que la falta de unanimidad respecto a la definición de empresa familiar es uno de los aspectos metodológicos a los que hay que prestar más atención de cara al desarrollo del campo de empresa familiar. Este autor comenta que lo más difícil al tratar de definir una empresa familiar, es que cada una de las dimensiones que se utilizan para distinguirla de otros tipos de organizaciones pueden tomar multiplicidad de formas. Parte de esta problemática se debe a que el número de dimensiones empleadas varía de una definición a otra.

En aras de estructurar y esquematizar la bibliografía en el campo de la empresa familiar, diversas definiciones han surgido, proveyendo análisis integrados y homogéneos. Cada uno de estos trabajos, ha buscado una clasificación específica y determinada en la revisión de la literatura para explicar el avance del campo, todos desde su propia perspectiva, pero como ya se ha dicho antes, sin consenso.

Algunos de los primeros trabajos que diferencian a la empresa familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970. Entre los trabajos pioneros cabe destacar los de Calder (1961), Donnelly (1964), Levinson (1971) Gelinier, (1974), Danco, (1975). En estos trabajos se define a la empresa familiar como aquella cuya propiedad pertenece a una familia y es gestionada por ella (Gimeno, 2004). Sin embargo, las diferentes definiciones resultaban incongruentes e incompletas respecto a las relaciones empresa-familia, lo que hacía a la empresa conflictiva, por lo anterior, estos autores concluyeron la necesidad de gestionar de manera específica estas relaciones, teniendo presente la condición familiar de la empresa mediante hábitos de conducta específicas e idóneas tal como lo sugirió Danco en 1975.

Aunque existen diversas definiciones basadas en las diferentes dimensiones de la empresa familiar, los investigadores se han centrado principalmente en dos

dimensiones concretas (Vallejo-Martos, 2005), la primera es la dimensión dirección, que aborda a quien o quienes toman las decisiones importantes y por otro lado, la dimensión control, que se refiere a quienes controlan la propiedad del capital.

Otros, basan sus conceptos en la implicación familiar, transferencia generacional o varias dimensiones a la vez (Anderson & Reeb, 2003; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Churchill & Hatten, 1997; Handler, 1989)

Para entender mejor, la composición y la peculiaridad de la empresa familiar, acorde a las dimensiones que cada autor identifica, se presentan de forma detallada, el alcance de cada una de las dimensiones y la aportación académica de algunos autores, en aras de definir a la empresa familiar:

**Dimensión Propiedad:** El término propiedad referido a la empresa familiar, contempla a los dueños de las acciones de la empresa, los mismos que tienen deberes y derechos sobre la misma. Sin embargo la propiedad implica más que la posesión de acciones, pues lleva implícita una connotación emocional ligada a la historia del fundador, la familia y la historia (Gallo & Cappuyns, 2004). Para Lansberg, Perrow, & Rogolsky (1988) los primeros en destacar los atributos positivos de la dimensión propiedad en la empresa familiar fueron Davis (1983) y Ward (1986).

La dimensión propiedad se enmarca como un elemento diferenciador de la empresa familiar en comparación con la empresa tradicional, pues al hallarse la propiedad controlada por una misma familia, permite a sus miembros ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma, para sus propios intereses y los de la empresa (Davis & Harveston, 2000).

Así pues, en términos de propiedad, una empresa familiar es aquella donde la familia tiene el control legal sobre la propiedad, orientación a largo plazo y trato amable a los empleados, así como alta calidad en sus productos, pues al estar la familia directamente involucrada, la calidad se ve ligada directamente al prestigio familiar, los valores y la integridad que la familia posea (Lansberg et al., 1988). Este control legal algunos autores lo delimitan en porcentaje, considerando la empresa

familiar, a la que posea al menos del 60% del patrimonio en manos de una sola familia (Donckels & Frölich, 1991), independientemente si el poder está en manos de uno o varios miembros familiares (Barnes & Hershon, 1994; Littunen & Hyrsky, 2000)

La propiedad familiar confiere ventajas competitivas, aunque también tienen sus problemas particulares (Fernández & Nieto, 2006). Entre las ventajas de la propiedad se incluyen: orientación a largo plazo, flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones, cultura familiar como fuente de orgullo y compromiso. Como desventajas se tiene que la propiedad limita el acceso de la familia a recursos y capacidades necesarias por ejemplo a la hora de internacionalizarse.

**Dimensión Dirección:** La Dirección está relacionada con la organización, el control y la estrategia de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos. Asimismo, determina los aspectos relacionados los recursos humanos, tecnológicos y materiales, y tiene como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia en las organizaciones (Coscollar, Dolz, & Orteaga, 2014).

Desde esta perspectiva se entiende por empresa familiar la que en la práctica esta controlada por miembros de una sola familia, esto aplica para empresas familiares de índole públicas o privadas siempre que la familia posea el control mayoritario de acciones (Barry, 1989).

Dreux (1990), desde un punto de vista pragmático, describe a la empresa familiar como la entidad económica controlada por una o más familias, donde dichas familias tienen un grado de influencia en la gobernanza organizacional suficientemente importante para influir de forma sustancial en acciones y decisiones de la empresa.

Para Tagiuri & Davis (1996) las empresas familiares son aquellas donde dos o más individuos son simultáneamente dueños y gerentes en la empresa. Estos autores amplían un poco esta definición añadiendo que en la empresa familiar, la propiedad debe estar controlada por una familia, y debe estar formada por al menos, dos miembros familiares en la gerencia y tener empleados no familiares.

Por último, se encuentran Filbeck & Lee (2000), indicando que una empresa familiar es aquella en la que el fundador o emprendedor o bien uno de sus descendientes ocupa el rol de tomador de decisiones principal en la empresa.

Se considera que las definiciones antes mencionadas son las de Dreux (1990) y Filbeck & Lee (2000), las definiciones más precisas al resaltar la influencia rotunda de la familia en la dirección, el control y decisiones de la empresa, pues las otras definiciones son poco concretas al no señalar como influye la familia en la dirección, ni en grado o forma lo hace.

**Dimensión Implicación Familiar:** La implicación familiar, es el deseo de la familia de mantener e incrementar sus relaciones intra-organizativas de propiedad y control directivo en la empresa, de modo que continúe el control en manos de familiares en el tiempo (Cabrera-Suarez, 1998).

La empresa familiar es aquella en la cual las políticas y dirección están sujetas a la influencia de una o más familias. Dicha influencia se ejerce a través de la propiedad o bien mediante la participación de los miembros familiares en la gerencia de la empresa. La interacción entre dos tipos de organizaciones: negocio y familia, son los que hacen a la empresa familiar singular y única en estructura y propósito debido a la implicación de miembros de la familia en la empresa y a los objetivos impuestos por la familia propietaria (Davis, 1983; Handler, 1989).

En esta misma línea, Beckhard & Dyer (1983), afirman que la empresa familiar se conforma de subsistemas individuales tales como el negocio, familia, el fundador, y otras muchas organizaciones relacionadas en el comité directivo de la empresa.

La idea de que el negocio familiar sea dirigido por miembros familiares y no por externos parte de la idea de que se logre una visión del grupo familiar, sin importar si es una misma familia o un grupo reducido de familias, lo que se busca es que sea sustentable a través de generaciones (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Sin importar si el parentesco surge por ascendencia común o por matrimonio que

tiene una apuesta financiera en un negocio, lo que hará peculiar a la empresa familiar es la implicación de los miembros familiares (Steier, 2001).

Si bien la mayoría de definiciones de empresa familiar que toman en cuenta el grado de implicación familiar y su influencia, son poco explícitas y carentes de parámetros para evaluar el grado de implicación familiar de la empresa, su importancia, e intensidad, existen autores que proponen un método alternativo para evaluar el grado de influencia de la familia en cualquier empresa (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002). Este enfoque permite la evaluación del impacto de la familia en los resultados tales como el éxito, el fracaso, la estrategia y las operaciones. Asimismo evalúa la influencia de la familia en una escala continua en lugar de restringir su uso. La escala denominada "The Family Influence on Power, Experience, and Culture (F-PEC) scale", se compone de tres sub escalas: el poder, la experiencia y la cultura. A pesar de la precisión de este modelo, su grado de complejidad merma mucho su operatividad y facilidad para conceptualizar y distinguir empresas familiares de empresas no familiares (Vallejo-Martos, 2005).

La mayoría de las definiciones si bien no son idénticas, comparten el hecho que el grado de implicación de la familia en la empresa, lleva a la entidad por encima de las no familiares con autenticidad y mayor complejidad en su toma de decisiones, y estrategias adquirir pues no solo entran en juego los intereses económicos, sino los lazos emocionales dentro de este sistema de empresa familiar.

**Dimension Transferecia Generacional:** Las empresas familiares son únicas en el hecho de que sus planes de sucesión juegan un rol estratégico en la vida de la empresa. Debido al éxito competitivo, la armonía familiar y la propiedad están en juego al mismo tiempo en la empresa, orquestar cuidadosamente el proceso de sucesión a través de las generaciones en el tiempo es una prioridad, pues de lo contrario el negocio podría fracasar (Poza, 2013).

A continuación se muestran las definiciones en el tiempo que se han hecho respecto a la transferencia generacional o sucesión:

Para Donnelley (1988), lo que caracteriza a empresa como familiar es que haya habido al menos dos generaciones familiares en control, resultando de este vínculo una mutua influencia entre la política de la compañía y los intereses y objetivos de la familia. Este autor comenta, que la influencia más importante en la transferencia de poder, no tiene que ver con valores de mercado, ni con el negocio sino con las relaciones que existen entre ambas partes las del negocio y de la familia. Esta transferencia de poder y control es en respuesta a las fuerzas biológicas de cambio y casi nunca van guiadas por el mercado.

Para Sharma, Chrisman, & Chua (1997), la empresa familiar es aquella regida y / o administrada sobre la base de una potencial transferencia generacional, que buscan dar forma o perseguir una visión formal o implícita del negocio sostenido por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias.

Churchill & Hatten (1997), por su parte comentan que la mera presencia de los miembros familiares en la empresa como compañeros o empleados del negocio incide en problemas interesantes y dignos de investigar. Lo que claramente diferencía a una empresa familiar de las demás, es el hecho de que un miembro joven de la familia asuma el control del negocio familiar de manos de sus ascendentes, o bien la anticipación de esta circunstancia.

Davis & Harveston (1998), respecto a la sucesión generacional explican que es uno de los problemas más importantes que enfrentan las empresas familiares. La transferencia de la dirección, con el propósito de continuar con la propiedad familiar, es algo que debe abordarse con el propósito de que el negocio sobreviva y pase a las siguientes generaciones, cosa que no todas las empresas gestionan correctamente, ya que según cifras de diversos investigadores solo el 30% de los negocios familiares sobreviven pasada la primera generación, y solo 10 al 15% sobreviven a la tercera generación.

Finalmente, Tan & Fock (2001), aunque no hacen alusión expresa en su definición a la existencia de un relevo generacional, sí que de forma implícita dejan

constancia de tal condición, puesto que consideran que una empresa familiar es aquella en la que familia y empresa están y permanecerán juntos

De las definiciones anteriores, se puede decir que resultan imprecisas, alguna definición engloba más de una generación, otras a una o más unidades familiares. Sin embargo en lo que si coinciden es que la sucesión resulta compleja porque engloba más intereses que los economicos y los de empresa, ya se involucran los intereses familiares. Por todo esto, la dimensión de relevo generacional añade complejidad a la empresa familiar comentan Davis & Harveston (1998), porque esta conlleva problemas de aversión por parte de los emprendedores y fundadores de aceptar su propia muerte, renuencia a soltar el poder, poca voluntad de mostrar favoritismos entre los hijos al elegir a uno solo como sucesor, y envidias generacionales entre los miembros de la familia.

Como se dijo al inicio de este epigrafe, diversos autores en su afan de describir a la empresa familiar, le han mirado desde una perspectiva dimensional. Si bien algunos academicos se han centrado en una sola dimension, existen tambien las definiciones multidimensionales, que vale la pena revisar, para ir mas a fondo en la definicion de empresa familiar y sus particularidades.

**Dimensión Propiedad y Dirección:** Esta perspectiva integral, centra el estudio en aquellos miembros de la empresa, que ostentan ademas de la propiedad, la dirección de la misma. Por lo general las dimensiones control familiar tanto del capital de la empresa como de la dirección, son las más utilizadas para definir a la empresa familiar. Dyer (1986) fue uno de los pioneros en usar una definicion multidimensional de la empresa familiar, entendiendo a la empresa como el negocio donde las decisiones relativas a la propiedad o a la gestion, se ven claramente influidas por la relación de una o varias familias (Vallejo-Martos, 2005).

Lyman (1991), por su parte delimita a la empresa familiar, como aquella empresa en la que la propiedad reside completamente en los miembros de una familia, al menos existe un propietario empleado en el negocio, y un miembro de la

familia que trabaja o que colabora de forma regular, aunque no esté oficialmente contratado.

Para Gallo & Sveen (1991), la empresa familiar es aquella donde una sola familia posee la mayoría del capital, un control total sobre la dirección de la empresa. Y los miembros familiares forman parte de la toma de decisiones más importante respecto al negocio. Con el tiempo esta definición se ha ampliado, incluyendo como empresas familiares a las empresas donde la familia es el accionista principal y existen accionistas externos en pequeñas proporciones, pues las características de empresa familiar permanecen.

Welsch (1993), puntualiza que la empresa familiar, es una empresa en la que la propiedad está concentrada, y en la que los propietarios o parientes de los propietarios se encargan de la dirección del negocio.

Lansberg & Astrachan (1994), entienden por empresa familiar aquella que es propiedad o está controlada por una familia, y en la que, además, dos o más parientes se encargan de la gestión.

Corbetta (1995), describe a la empresa familiar, como la empresa donde una o más familias, mantienen vínculos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, y son poseedores de una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa. Este autor realizó una clasificación de tipos de empresas familiares, basada en tres variables: propiedad, la presencia de la familia en la dirección y el número de empleados, siendo las empresas familiares de tipo: doméstica, tradicional, extendida, y abierta.

Donckels & Lambrecht (1999), consideran a la empresa familiar, aquella donde los miembros de una misma familia ostentan la dirección efectiva de un negocio del que además poseen la mayoría de las acciones.

Para Klein (2000), una empresa familiar es una compañía influenciada por una o más familias de forma sustancial. Para explicar un poco más esta definición, el autor considera familia al grupo de personas que son descendientes de una pareja y

su familia política, así como de la pareja misma. La influencia sustancial de la familia se considera así si poseen la mayoría del capital de la empresa, en caso contrario la ausencia de propiedad se equilibra a través de una clara influencia en el gobierno corporativo, o a través de la gestión dependiendo el porcentaje de miembros que se encuentren en la junta directiva. Para un negocio el ser familiar implica que la mayoría de acciones deben celebrarse dentro de la familia.

Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz (2001), definen a la empresa familiar como una empresa en la que dos o más miembros de la familia poseen el 15% o más de las acciones, y los miembros familiares trabajan empleados en el negocio, teniendo así familia la intención de mantener el control de la firma a futuro.

Tsang (2001), considera que dado el carácter de la empresa familiar, las posiciones del comité directivo en este tipo de empresas deben estar en su mayoría ocupadas por miembros familiares, tomando ellos siempre las riendas en las decisiones. Este autor describe por lo tanto a la empresa familiar como la que tiene el capital y la dirección controlados por una misma familia.

Aunque algunos autores sugieren que la propiedad y dirección familiar pueden llevar a la empresa a un pobre rendimiento, lo cierto es que la influencia familiar puede proveer ventajas competitivas. Así pues, contrario a la idea de que la propiedad familiar es detrimental, Anderson & Reeb (2003), encuentran que existe un mayor rendimiento en empresas familiares que no familiares, pues al estar en juego el bienestar socioeconómico de la empresa y de la familia, los miembros tienen mayor incentivo para monitorear a los managers y minimizar los problemas inherentes con los accionistas minoritario. Zahra (2003), apoya esta afirmación pues en su estudio de 409 empresas americanas de manufactura, mostró que la propiedad como el involucramiento de la familia, se asocian significativa y positivamente al rendimiento de la empresa y su internacionalización.

A modo de resumen, se recogen las principales definiciones y estudiosos según cada dimensión de la empresa familiar que se han mencionado en este capítulo se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar acorde a sus dimensiones unidimensionales y multidimensionales.

<b>Dimensión</b>	<b>Idea central</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autores</b>
Propiedad	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa	Se considera empresa familiar aquella donde los miembros de una sola familia poseen el 60% o más de las acciones del negocio. (Donckels & Frölich, 1991)	Lansberg, Perrow, & Rogolsky (1988); Donckels & Fröhlich (1991); Barnes & Hershon (1994); Davis & Harveston (1998); Littunen & Hyrsky (2000); Poza (2004); Fernández & Nieto (2006)
Dirección	Centra el estudio en la organización, el control y la estrategia utilizada por la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos (humanos, tecnológicos y materiales).	La empresa familiar es un negocio en el cual dos o más miembros de una familia influyen la dirección del negocio (Tagiuri & Davis, 1996)	Barry (1975); Dreux (1990); Ward (1990) ; Davis & Tagiuri (1996); Filbeck & Lee (2000)
Implicación Familiar	Centra el estudio en las relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones origen de una participación activa de la familia en el negocio.	Una empresa familiar es aquella en la que una familia o un reducido grupo de familias o más familias comparten una visión sobre la empresa, así como la intención de perseguirla y mantenerla potencialmente a través de las sucesivas generaciones de una misma familia o de un grupo de familias (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).	Davis (1983); Beckhard & Dyer (1983); Handler (1989); Chua, Chrisman & Sharma (1999); Steier (2001);Astrachan et al.,( 2002)
Transferencia o relevo generacional	Centra la atención en la transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación	La empresa familiar es aquella administrada sobre la base de una potencial transferencia generacional, que persiguen una visión formal o implícita del negocio sostenido por miembros de 1 o varias familias. Sharma, Chrisman, & Chua (1997)	Donnelley (1988); Sharma, Chrisman & Chua (1997); Churchill & Hatten (1997); Davis & Harveston (1998); Tan & Fock (2001)
Propiedad y Dirección	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa	Empresa familiar es donde una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo & Sveen, 1991)	Dyer (1986); Lyman (1991); Gallo & Sveen (1991); Welsch (1993); ; Lansberg y Astrachan (1994); Corbetta (1995), ; Donckels & Lambrecht (1999); Klein (2000); Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz (2001); Tsang (2001); Anderson & Reeb (2003); Zahra (2003)

Fuente. Elaboración propia

A pesar de esta clasificación por dimensiones que se ha hecho del concepto de empresa familiar, un hecho innegable es la falta de consenso generalizado para definirla, lo cual resulta un serio problema desde el punto de vista político, económico y social explican Mandl & Obenaus (2008), pues la falta de una definición admitida no permite adoptar medidas orientadas a influir en su comportamiento como tampoco avanzar en su conocimiento argumentan, Chrisman, Chua, & Sharma (2005).

La necesidad de establecer una definición más precisa sobre la empresa familiar, llevó el 27 de mayo de 2008 al antiguo European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF), que hoy se conoce como European Family Businesses (EFB) y al Family Business Network (FBN) a tomar como referencia cuatro condicionantes relacionadas con la propiedad accionarial, el control, el gobierno y los derechos de voto, para determinar qué empresas se podían considerar como familiares y cuáles no, independientemente de su tamaño y del sector en el que desarrollasen su actividad explica Moreno (2013).

De este modo una empresa se considera familiar si cumple lo siguiente:

1. Propiedad accionarial: La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa, o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Control: La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Gobierno. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. Derecho de voto: A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Una característica más que no se puede dejar atrás en esta definición, es la voluntad de transmitir la propiedad de la empresa a la generación siguiente, un factor pocas veces tenido en cuenta en trabajos empíricos, dada la ausencia de información sobre el mismo en las bases de datos disponibles, comenta Moreno (2013).

Puesto que esta definición es amplia y genérica, sobre todo incluyente de las empresas familiares que aún no han pasado por la primera transferencia generacional. También cubre los empresarios individuales y los auto empleados (Siempre que exista una entidad legal que puede ser transferida). Esta definición representa la opinión y el acuerdo de los miembros de un grupo de expertos, y puede ser aplicable a diversos países.

Para efectos de esta tesis y con la finalidad de identificar una muestra establecida de empresas, se tomará esta definición del European Family Businesses (EFB) y al Family Business Network (FBN como la más completa para distinguir una empresa familiar de una no familiar.

### **1.1.2 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.**

Las empresas familiares se presentan en muchas formas, yendo desde la empresa local que involucra a padres e hijos, hasta grandes multinacionales variando no solo en su tamaño, misión, estrategias, y mercados en los que operan. A pesar de esta diversidad, existe un hecho innegable para todas las empresas familiares y es que estas organizaciones se mueven en los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes: la familia y el negocio.

Las diferencias institucionales entre la familia y el negocio derivan del hecho de que cada una existe en la sociedad por diferentes razones fundamentales. Aunque la familia y el negocio son dos sistemas heterogéneos, en la empresa familiar se ven confundidos en un funcionamiento económico, entrando en acción lo

“afectivo de la familia” y lo “efectivo de la empresa”, influenciándose estos sistemas mutuamente (Lansberg, 1983; Mucci & Tellería, 2003).

Algunos autores argumentan que la interrelación entre empresa y negocio no puede subsistir (Levinson, 1971; Cohn & Lindberg, 1974), también en el otro extremo se encuentran los señalan que la estrecha relación entre las dinámicas familia y empresa acaban por configurar una ventaja competitiva asociada a la gestión familiar con derivaciones positivas sobre la sostenibilidad de la propia empresa (Chua, Chrisman, & Steier, 2003).

Las fortalezas y debilidades que presentan las empresas familiares derivadas de la superposición de los sistemas negocio y familia, las diferencias del esto, influyendo en su orientación estratégica y las opciones que deseen abordar, entre ellas las del crecimiento (Casillas, Díaz, Rus, & Vázquez, 2014; Sharma et al., 1997; Ward, 2004). A continuación, se hablará a grandes rasgos de ambas, fortalezas y debilidades de la empresa familiar.

Por lo general, los estudios cuando hablaban de las Pymes las estudiaban en general, sin entrar en los detalles de la naturaleza y origen de la especificidad de la empresa familiar (Cucculelli, Le Breton-Miller, & Miller, 2016), Atendiendo a la relevancia de la empresa familiar, se presentan a continuación sus principales fortalezas y debilidades:

- **Fortalezas**

**Valores fundamentales:** Lo que caracteriza a la empresa familiar es la existencia de una familia dominante que establece las pautas de conducta y sus propios valores. La familia indudablemente influirá de manera decisiva en el comportamiento y pensamiento de los miembros de la empresa. Los denominados *core values* o valores fundamentales del empresario fundador, constituirán una referencia y hasta cierto punto un ancla para la empresa, esto no le exime que puedan incorporarse nuevos valores. El grupo de valores que la empresa acoja y

promueva, serán prioridad en las familias y determinantes para la configuración de la organización y su eficiencia explican Peña Lopez & Sanchez Santos (2011).

Entre los valores fundamentales de la empresa familiar, principalmente figuran el orgullo, la lealtad, el alto grado de compromiso. Estos valores servirán de elementos de referencia para competir y generar como ya se ha dicho ventajas competitivas, a partir de factores internos, propios y característicos que posea la organización (Casillas et al., 2014; Pérez Rodríguez & Basco, 2007). Otro valor indispensable en la organización es la unión en la empresa familiar, que es el valor o fortaleza que logra crear un frente común que en muchas ocasiones resulta imbatible e infranqueable para los no integrantes del núcleo familiar, y refuerza los intereses comunes de todos los miembros (Gallo, 1995)

Además de estos valores se añaden a la fórmula la elevada implicación y dedicación que muestran todos los involucrados, protección, educación, carácter conservador de la familia que se centra en la búsqueda del equilibrio entre sus miembros y en evitar el cambio, lo que se traduce en una cultura cohesionada y estable que facilita la implantación de cualquier estrategia, extendiéndose al resto de empleados con una fuerte lealtad a la empresa.

**Conocimiento tácito:** Para que una empresa se desarrolle bien necesita más que recursos y capacidades específicas, requiere también el conocimiento tácito colectivo incrustado en las rutinas de la organización, que permita integrar, coordinar y movilizar esos recursos y capacidades de la empresa (Grant, 1991).

El conocimiento tácito, es aquel que se encuentra en la mente (inconsciente) del fundador de la entidad, y se arraiga influyendo a las acciones y la experiencia del individuo, así como a sus valores, ideales y emociones. Este conocimiento es difícil de formalizar y estructurar, pues incluye esquemas mentales, creencias y corazonadas indispensables para percibir y definir el ambiente, también incluye capacidades, habilidades y *know how* para llevar a cabo tareas, por lo que resulta difícil de imitar siendo un elemento valioso y distintivo de la organización (González & Ganaza, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995).

En la medida en que la empresa tenga capacidad de crear y transferir el conocimiento específico que posea se considerará un activo clave que puede asociarse positivamente con niveles más altos de rendimiento (Cabrera-Suarez, Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Cultura familiar:** Las empresas familiares, cuentan generalmente con estructuras sólidas y fiables que confieren estabilidad a la cultura organizativa. La cultura se define como el conjunto de valores, creencias y supuestos, que constituyen un entramado en el que intervienen diversas influencias internas y externas (Pérez Rodríguez & Basco, 2007; Schein, 2010).

Dado que la cultura en la empresa familiar se deriva de la filosofía del fundador, los valores que engloba son tradición y continuidad, flexibilidad, ambiente empresarial familiar, espíritu innovador y la responsabilidad social, entre otros.

En la base de la cultura, se dice que la empresa establece el origen de su capacidad distintiva o ventaja competitiva diferencial, el cimiento en el que asientan su estrategia, el resultado de una auténtica acción de liderazgo por parte de quien está al frente dirigiendo su destino y la escuela que conforma los estilos de dirección de sus futuros dirigentes - Casillas et al. (2014, p. 57).

Entre las funciones básicas que cumple la cultura se encuentran: Reflejar la identidad de la organización, garantizar la estabilidad del sistema social y generar un compromiso colectivo. Asimismo, la cultura debe fungir como mecanismo de control para guiar y modelar las actitudes y comportamientos de las personas familiares o no dentro de la empresa, pues es la que dicta la forma de hacer las cosas para conseguir el éxito en un entorno competitivo (Pérez Rodríguez & Basco, 2007).

**Orientación a largo plazo:** Aunque ninguna empresa familiar es igual a otra, la tendencia a querer perpetuar el negocio es una constante en este tipo de empresas a diferencia de las empresas no familiares, esto debido al objetivo intrínseco de la empresa familiar que es brindar y mantener seguridad y heredar a la siguiente generación (Gómez-Mejía et al, 2007; Leach, 1999).

La orientación a largo plazo (LTO), se define como la tendencia de priorizar implicaciones, decisiones y acciones de la empresa de largo alcance para que lleguen a buen término y se materializan en un periodo de tiempo extendido (G. Thomas Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010).

En la empresa familiar, la orientación a largo plazo se manifiesta en la larga permanencia del Consejero Delegado (CEO) al mando (Lambert, 1999), en la intención de pasar el negocio a generaciones sucesivas (Chua et al., 1999; Poza, 2013), y en el interés en construir un legado familiar, por lo que tienen inversiones a largo plazo (Ward, 2004). Asimismo se manifiesta en la facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento, por último tener una tendencia de orientación a largo plazo impacta en la conducta de la empresa relacionada con la innovación, contribuye positivamente al rendimiento financiero y la supervivencia de la empresa y a la ventaja competitiva de la misma (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

**Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones:** La toma de decisiones es fundamental en las responsabilidades de un gerente. Es una parte esencial de las operaciones del día a día e indispensable para el posicionamiento estratégico a largo plazo de todos los negocios. En la empresa familiar, la toma de decisiones se torna flexible y rápida, por la poca jerarquía y burocracia, que la caracterizan a diferencia de las empresas no familiares que son altamente profesionalizadas, esto les permite una capacidad de respuesta rápida y efectiva a los frecuentes cambios del entorno social, económico, tecnológico etc.(Vallejo, 2003).

El alto grado de conocimiento mutuo que ocasiona el haber crecido juntos, dotando al negocio de una gran agilidad comunicativa y de eficiencia en la gestión, así como la facilidad de los tomadores de decisiones para implementar sus propias decisiones sin necesidad de autorización previa son las que facilitan estos procesos convirtiendo la toma de decisiones una fortaleza para la empresa familiar. (Kets de Vries, 1995; Thomas, 2006).

- **Debilidades**

La revisión de la literatura realizada por (Ward, 2004), recoge las principales razones que explican el escaso crecimiento de la empresa familiar y su dificultad de supervivencia a largo plazo. De este modo, los principales aspectos que afectan al crecimiento de estas empresas se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

A continuación, se explicarán algunas de las debilidades de la empresa familiar.

**Sucesión:** De acuerdo con Kets de Vries (1993), uno de los principales problemas asociados a la empresa familiar es la sucesión, especialmente la planificación de la misma, por el hecho de que al sucesor le cuesta aceptar la idea de su muerte, pensando que le pasa a todos excepto a él. La siguiente tabla, muestra las barreras de sucesión que existen por parte de la familia y el fundador:

**Tabla 2. Barreras en la planificación de la sucesión de la empresa familiar**

Fundador	Familia
Ansiedad a la muerte Compañía como símbolo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de identidad</li> <li>• Preocupación acerca del legado</li> </ul> El dilema de la elección <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficción de igualdad</li> </ul> Envidia generacional Pérdida de poder	Muerte tema tabú <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostilidad en la discusión</li> <li>• Miedo al abandono</li> </ul> Miedo a la rivalidad entre hermanos Cambio a la posición del cónyuge

Fuente.(Kets de Vries, 1993)

Para que estas barreras no interfieran y se logre la sucesión exitosa, Andrade (2002) sugiere no ver la sucesión como un evento más sino como un proceso donde se habrá de planificar la sucesión y organizar y regular las relaciones de la familia-

empresa, separando ambos ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera con el otro de manera negativa, de no ser así, la empresa familiar podría considerar al menos una de las siguientes opciones: cerrar el negocio, vender el negocio a gente externa o a sus propios empleados o retener la propiedad, pero contratando la gerencia en forma externa.

**Nepotismo:** Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2020), el nepotismo, es la utilización de un cargo público para favorecer familiares o amigos en la selección de personal, al margen del principio de mérito y capacidad.

En la empresa familiar se presenta cuando el baremo o los criterios de cualquier índole utilizados para valorar, promocionar, retribuir, etc., a los miembros de la familia propietaria son diferentes a los aplicados a aquellos otros que no pertenecen a ella (Vallejo, 2003).

Dado que en la empresa familiar, la lógica de la familia muchas veces supera a la lógica de negocios, frecuentemente se les da empleo a los familiares en el negocio casi como derecho de nacimiento, no obstante se les remunera mejor o da puestos de responsabilidad claves del negocio, sin importar si cuentan con cualidades o experiencia necesaria o si la empresa se beneficiará de ello, lo que deriva en una suboptimización del sistema del negocio, pues los criterios de selección no van por talento sino por apellido del aplicante, mermándose la motivación y expectativas de los gerentes y empleados no familiares en cuanto a crecimiento profesional y promoción causando con esto el abandono o bajo rendimiento laboral por su parte (Kets de Vries, 1993; Poza, 2013; Vallejo, 2003)

**Conservadurismo y resistencia al cambio:** Handler & Kram (1988), explican que la resistencia es una energía motivacional o actitudinal, o bien la persistencia de mantener un status quo de un individuo o sistema. La desventaja que tiene esta resistencia es que obstaculiza la adaptación y el progreso, y se presenta como una patología de las más comunes en las empresas.

En el caso de la empresa familiar, la resistencia al cambio es más fuerte, sobre todo cuando de tecnología o sectores de tradición artesanal se trata, donde el prestigio del “hacer” está casi indisolublemente unido al apellido familiar. Otro tipo de resistencia muy marcada comenta Ginebra (1997), es la resistencia a abrir el capital accionario, ya que atenta contra la propia naturaleza de la empresa familiar, que por lo general tiene propiedad concentrada en la familia, lo que genera reacciones emocionales más fuertes.

En el libro *Family Business Leadership Handbook*, (Barret, 1998) señala tres tipos distintos de resistencia en la empresa familiar:

- 1) Por una falta de información o una perspectiva limitada, habitualmente originada en la tendencia al secretismo que existe en muchas empresas familiares;
- 2) Las necesidades de un accionista importante no han sido debidamente tenidas en cuenta;
- 3) Las emociones profundas que impregnan las relaciones familiares.

Para contrarrestar las resistencias en la empresa familiar, Barret aconseja escuchar seriamente, invertir tiempo y atención, hacer concesiones, o bien recurrir al auxilio de un tercero, ya sea a un consultor independiente o a un miembro del directorio no familiar.

**Aversión al endeudamiento:** En la empresa familiar gran parte de la riqueza de la familia está invertida y concentrada en un único negocio por lo general, es por ello que sus propietarios se muestran reacios al endeudamiento y con mayor aversión al riesgo, siendo más conservadores e independientes. (Harris, Martínez, & Ward, 1994; Wrightt et al 1996). Asimismo, el deseo de la familia de mantener el control de la empresa a través de generaciones, hace que existan peculiaridades en la gestión y política financiera de la empresa familiar, dotándola de una estructura financiera propia, que decante por la autofinanciación y reinversión de beneficios,

aun a costa de sacrificar su crecimiento (Aronoff & Ward, 1995; Blanco, Quevedo, & Delgado, 2009; Fernandez & Nieto, 2005).

Por lo anterior, la prudencia y reticencia al endeudamiento, por lo general impera en la empresa familiar, esto con base en el miedo a perder control ante posibles situaciones financieras desfavorables, por lo que prefieren mantener su independencia frente a la valoración de prestamistas, traduciéndose esto en rendimientos a largo plazo, bajo promedio de capital compartido al no aceptar socios financieros ni inversores que no sean parte de la familia, y menor crecimiento y rentabilidad a cambio de asegurar la continuidad de la empresa (Gallo, Tapies, & Cappuyns, 2004; Mishra & McConaughy, 1999; Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011). El hecho de mantener una estructura financiera propia puede suponer una política de reparto de dividendos diferenciada de las empresas no familiares. En este sentido, el conservadurismo financiero de la empresa familiar implica que se repartan menos dividendos en las empresas familiares, lo que puede provocar enfrentamientos entre los socios familiares que son trabajadores activos y los que no lo son, puesto que unos prefieren reinvertir los beneficios obtenidos y otros repartirlos. Esto puede dar lugar a distribuciones de dividendos que no sean racionales ni ortodoxas y hagan peligrar la viabilidad de la empresa (Anderson & Reeb, 2003; Dorta & Pérez, 2001).

**Solapamiento entre negocio y familia:** En las empresas familiares resulta común la involucración directa, generalmente en diferentes momentos en el tiempo de familiares tanto en la dirección de la empresa, accionariado y en el consejo de administración, lo que hace que los miembros familiares ejerzan diversos roles haciendo complejas las relaciones en la empresa familiar, debido a los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que se generan dando un problemático solapamiento de roles (Doderó, 2002).

A medida que la empresa familiar va madurando surgen formas organizacionales más complejas, y el solapamiento institucional entre familia y empresa empieza a generar conflictos en la organización que normalmente se manifiestan en forma de contradicciones normativas, lo que se espera de los

individuos en términos de principios familiares a menudo choca con lo que se espera de ellos según los principios empresariales. (Galve, 2002; Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

Lansberg (1983) señala que las contradicciones entre normas y principios que rigen las familias y aquellas que operan en las empresas, entorpecen a menudo la dirección eficiente de los recursos en las empresas familiares, encontrándose el fundador con problemas para adoptar una directriz clara y explícita sobre cuáles deben ser los criterios para contratar, evaluar y remunerar al personal familiar en la empresa. Para minimizarse estos problemas lo ideal sería que la empresa familiar desarrolle sus propias propuestas de procedimientos formales de gobierno, protocolos y consejo de familia, indispensables cuando la organización adquiere determinada dimensión.

Después de realizar un repaso a grandes rasgos de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar, acorde con Fendri & Nguyen (2019), se tiene que la longevidad de las empresas es prueba de su fortaleza y resistencia. Lo cierto es que el hecho de que posean valores derivados de su riqueza familiar le asegura su éxito a largo plazo a partir del compromiso de sus empleados, que si bien les permite un funcionamiento informal esto ayuda a reducir sus costes de transacción por medio de la confianza. Otro aspecto favorable de la empresa, es su fuerte presencia a nivel local y sus conexiones, que le permiten dotarse de recursos para superar las dificultades que se le presenten. A pesar de ello, cierto es que la empresa familiar muchas veces fracasa en su intento de transferir el control a la siguiente generación, además de los diversos factores que pueden incidir en la vida de la empresa o la pérdida de su independencia. Sin duda, una de las peores debilidades es su deseo abrumador de retener el control de negocio, que puede resultar en malas decisiones. Asimismo, la presencia del fundador que no desea perder el control puede ser un impedimento, pues no facilita ni la toma de riesgos ni la sucesión generacional como se ha explicado en este epígrafe.

### 1.1.3 Teorías y enfoques que abordan la Empresa Familiar.

- **Teoría General de Sistemas**

Una primera retrospectiva hacia los orígenes de la Teoría General de los Sistemas (TGS), remite al biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, cuyos trabajos publicados entre 1950 y 1968 se enfocaron en estudiar los sistemas. En el tiempo la teoría de sistemas ha evolucionado, ocupándose de la organización interna de los sistemas, pero abarcando también sus interrelaciones recíprocas, niveles jerárquicos, capacidad de adaptación, así como las relaciones entre sus elementos (Fernández, 2005).

La TGS considera tres premisas básicas según (León, 2000):

- a) los sistemas existen dentro de otros sistemas;
- b) los sistemas son abiertos;
- c) las funciones del sistema dependen de su estructura.

Si se toma en cuenta la característica de recursividad de los sistemas, que establece que un sistema contiene a otro y este a su vez a otro, es en este punto donde la teoría se identifica con la empresa familiar (Lammoglia, Bermeo, & Zarama, 2008).

Los primeros trabajos que estudiaron la relación entre la Teoría de sistemas y la empresa familiar se dieron a principios de 1980, siendo los pioneros Davis (1983) y Lansberg (1983), quienes mostraban que los sistemas familia y negocio se entrelazaban, e interactuaban interdependientemente, formando al sistema compuesto de empresa familiar (Díaz, 2014; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Pieper & Klein, 2007; Tagiuri & Davis, 1996; Von Schlippe & Frank, 2013).

Con el tiempo, la Teoría de sistemas definió a la empresa familiar como un sistema compuesto desde otras aproximaciones, variando en los subsistemas que se entrelazaban, según opinión de cada autor. Díaz (2014) explica estas tres

aproximaciones que hace la Teoría General de Sistemas a la empresa familiar, de la siguiente forma:

**Primera aproximación:** Define que el sistema de la empresa familiar abarca los subsistemas: familia, negocio y propiedad, y centra su atención en los problemas generados por el solapamiento entre estos tres (Von Schlippe & Frank, 2013).

Para que la organización se desempeñe en forma óptima, los tres subsistemas deben integrarse de modo que haya un funcionamiento unificado del sistema completo (McCullom, 1988).

**Segunda aproximación:** Entiende a la empresa familiar como un sistema total, sin detenerse a estudiar los subsistemas pues esto dificulta centrarse en el sistema complejo, pero si enfocándose en las interacciones entre ellos, para determinar cómo influyen en los productos o resultados del sistema (Habbershon et al., 2003).

**Tercera aproximación:** Considera tres subsistemas: familia, negocio y propiedad/gerencia, siendo este último subsistema el que conecta a la familia con el negocio, formando los tres el sistema de negocio familiar, el cual se halla dentro de otro sistema que es el entorno o ambiente, que impacta a los subsistemas y el sistema negocio familiar (Pieper & Klein, 2007).

Si bien la Teoría de sistemas ha sido estudiada en la mayoría de los artículos, como un enfoque que conceptualiza a la empresa familiar como un todo, con propiedades de todos los subsistemas involucrados, esta teoría ha ido evolucionando con los años, habiendo hoy por hoy más conocimientos desarrollados recientemente, tal es el caso de la teoría de sistemas sociales que abordan autores como Bakken & Hernes (2003); Luhmann (1995) y Seidl & Becker (2005). Esta teoría que se desprende de la TGS, ofrece perspectivas diferentes, interesantes y prometedoras de la empresa familiar, dotándola de carácter social y proveyendo estrategias explícitas para hacer frente a las complejidades inherentes de este tipo de organizaciones (Von Schlippe & Frank, 2013).

- **Enfoque de Roles**

Los primeros trabajos conceptuales que delimitaron que en la empresa familiar se influenciaban mutuamente los subsistemas familia y el negocio, fueron los basados en la Teoría de Sistemas (Davis & Stern, 1980).

Con el tiempo, el "sistema dual" (la familia + negocio) fue poco efectivo y duramente criticado, porque no bastaba con esos dos subsistemas y existían algunos problemas, que estos dos elementos no abarcaban, por ello, Tagiuri y Davis en 1982 introdujeron el "Modelo de los tres círculos" que muestra la intersección de tres subsistemas, incorporando la dimensión "propiedad" a los sistemas familia y negocio, siendo este modelo de gran utilidad, para la identificación del juego de roles existentes dentro de la empresa familiar.

Si se considera la posición de una persona en un grupo, como su lugar en el sistema, esta posición contará como el "rol" asociado, que consiste en la conducta esperada de quien lo ocupa, así pues, el rol es el conjunto de conductas asociadas a una posición dentro de un grupo (Molina, 2012).

Dicho lo anterior, en el modelo de los tres círculos, cada círculo representa a un grupo de personas con particulares características en su relación con la empresa familiar. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo (Gallo, 2004).

Los círculos representan lo siguiente según (Molina, 2012; Tagiuri & Davis, 1996)

El círculo "Familia": incorpora a los miembros de un mismo grupo familiar;

El círculo "Empresa": engloba los individuos que laboran dentro de ella, recibiendo beneficios económicos directos producto de su labor en la organización.

El círculo "Propiedad": determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa, mismos que tienen deberes y derechos sobre la misma (Tagiuri & Davis, 1996).

Las interrelaciones de estos subsistemas dan lugar a su vez 7 grupos que convergen en la misma dirección, de no ser así se traduciría en problemas y tensiones para la empresa. Estos grupos son según (Molina, 2012):

(1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;

(2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;

(3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;

(4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa;

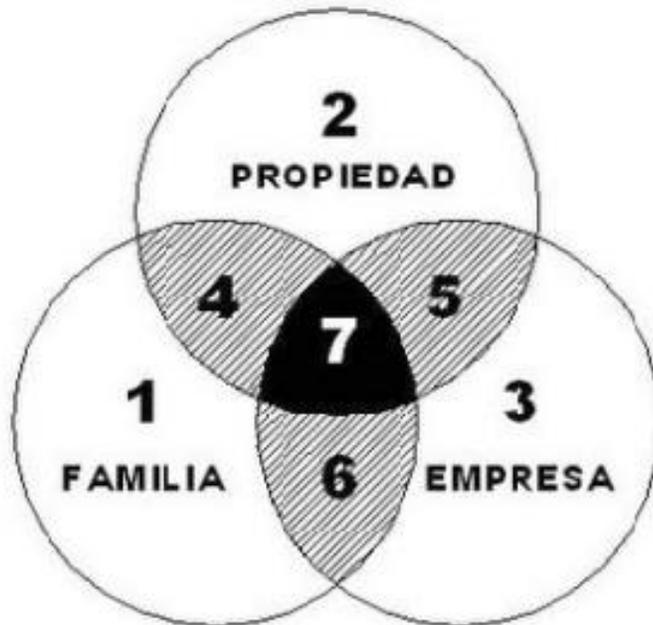
(5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa;

(6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa,

(7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

A continuación, se muestra la siguiente figura que ilustra el Modelo de los 3 círculos:

Figura. 1. Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar



Fuente. "Bivalent attributes of the Family Firms" (Tagiuri & Davis, 1982)

La limitación que este modelo muestra es el hecho de que la familia y la empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí, y por tanto comparables. Sin embargo, la familia, propiedad y gestión no lo son, ya que pertenecen a categorías distintas. La propiedad y la gestión son dimensiones de autoridad de la empresa, por lo que serían homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia como conjunto (Gimeno, 2004).

A pesar de esta limitación, ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, y pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos (Molina, 2012).

- **Enfoque de planeación estratégica**

El término “planeación estratégica” se refiere al proceso de desarrollar estrategias de negocio para un crecimiento rentable. Lo que busca es, crear visión dentro de la empresa y un ambiente en el cual la compañía opere. Provee una forma sistemática de hacer preguntas claves al negocio, así como nuevas alternativas para elegir, dando como resultado un plan estratégico viable por escrito que brinde pautas específicas para mejorar la satisfacción del cliente, incrementar ingresos y revitalizar y preparar la compañía para una nueva generación. (Ward, 1988, p.108).

La planeación estratégica para empresas familiares a diferencia de la planeación para empresas no familiares, debe tomar en cuenta los problemas e inquietudes familiares en su diseño, pues estas preocupaciones y preferencias de la familia decantaran por elegir estrategias de negocio menos orientadas al logro de objetivos formales establecidos, siendo la planeación estratégica de la empresa familiar notablemente menos agresiva (Ward, 1988).

Si bien existen muchas razones por las cuales la empresa familiar podría dudar de usar la planeación estratégica, también existe la urgente necesidad de dicha planeación, a continuación se enuncian algunos beneficios, según Carlock & Ward (2001) y Ward (1988):

- Motivar a la familia a examinar sus valores, necesidades y objetivos y regular las bases de su programación.
- Plantear un plan familiar que ponga en claro los objetivos personales y profesionales de los miembros de la familia a largo plazo.
- Establecer un proceso donde las metas familiares y problemas pueden explorarse en intervalos regulares de tiempo
- Cuestionar preguntas determinantes a la empresa familiar como ¿en qué mercados puede competir? ¿qué tan agresiva debe ser la inversión o reinversión de los recursos?

- Ayudar a apreciar los roles importantes y el compromiso que juega cada miembro en el éxito de la empresa familiar, y como este compromiso puede influir en ese éxito
- Mediar los conflictos derivados del solapamiento familia y negocio

El enfoque de planeación estratégica, ayuda a la familia a enfocarse y crear nuevas estrategias para revitalizar el negocio y promover el crecimiento del mismo a través de los años y de las generaciones y pone en marcha un análisis *ex-post* de la evolución de una empresa familiar al apreciar la existencia de problemas que podrían haberse solucionado de haber sido previstos (Gimeno, 2004).

- **Teoría de Recursos y Capacidades**

El enfoque de internacionalización basada en recursos ya se ha abordado en esta tesis en el apartado 1.1.2 Enfoque de internacionalización basada en Recursos, en donde se describían sus fundamentos y que comprende un recurso y una capacidad.

En el caso de la empresa familiar, se considera que esta teoría es la ideal para describir la “especificidad” y unicidad de este tipo de empresas, haciendo alusión a la “*familiness*” o “familiaridad”, el conjunto de recursos y capacidades que las empresas familiares adquieren a consecuencia de la interacción sistémica familia-empresa.

Si bien no todas las empresas familiares, poseen esta “*familiness*”, la mayoría de los trabajos sobre este tema, le señalan como una posible fuente de ventaja competitiva para la empresa familiar. Dejando entrever también que estos rasgos se pueden tornar en contra de la empresa familiar (familiaridad constrictiva) limitando así la eficiencia empresarial, el hecho de que esta familiaridad se vuelva positiva o negativa, dependerá de cómo la empresa gestione sus recursos, y también sus capacidades (Cabrera-Suarez et al., 2001; Habbershon, 2006; Habbershon & Williams, 1999)

- **Teoría de la Agencia**

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social en la empresa. Esta relación, es como un contrato donde una o más personas (principal/es) contratan a otra persona (el agente), para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones (Jensen & Meckling, 1976).

Barrionuevo, Munt, & Arri (1998), describen el rol de los actores agente y principal, dentro de la Teoría de la Agencia de la manera siguiente:

El principal: requiere la realización de una acción, la ejecución de un servicio o la pretensión de una conducta específica por parte del “agente”, que genera un resultado valorado positivamente en su función objetivo.

El agente: es aquel individuo que es capaz de manifestar la conducta o acción que el principal requiere; es decir, es aquél que posee la información, capacidad o aptitudes que el principal carece, y por las que está demandando el servicio al agente.

Si ambos actores, son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal, especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente, surgiendo así el denominado problema de agencia (Jensen & Meckling, 1976).

Los problemas de agencia se presentan cuando existen dos situaciones las de información asimétrica. Por un lado, la selección adversa, que se refiere a la descripción engañosa que el agente puede hacer en el momento de ser contratado con respecto a sus capacidades y habilidades y que el principal no puede verificar por anticipado. Por otro, nos encontramos con El riesgo moral, que se refiere a acciones ex-post no observables, adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de los intereses de la otra parte, es decir, el agente puede no realizar esfuerzos acordados, puede eludir

responsabilidades, ocultar información al principal, eludir responsabilidades, etc. La diferencia existente entre los resultados que arrojaría la relación económica si el “agente” actúa sin ejercer riesgo moral y el resultado producido por la actitud oportunista del mismo deriva en los llamados “Costos de Agencia”. (Barrionuevo et al., 1998).

Entre los costes de agencia (Jensen & Meckling, 1976) describen:

- Los costes de formalización en los que incurren las partes y que se derivan del diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones del agente y del principal.
- Los costes de supervisión pagados por el principal, antes y después de la firma del contrato, cuya finalidad es supervisar y condicionar positivamente la actividad y comportamiento del agente.
- Los costes de garantía soportados por el agente para garantizar al principal que no llevará a cabo acciones que perjudiquen a este último, procediendo en su caso a las indemnizaciones correspondientes.
- La pérdida residual o valor de la pérdida experimentada por el principal debido a aquellas decisiones tomadas por el agente que se desvían de las decisiones que él hubiese adoptado si hubiese tenido la misma información y capacidad que el agente.

La Teoría de la agencia en la empresa familiar, defiende que los costes de agencia disminuyen pues no hay costes de supervisión del agente, dada que las figuras de principal y agente o bien pueden coincidir en la misma persona o bien pueden ser familiares cercanos donde exista la confianza suficiente para evadir estos costes (Cabrera-Suarez, 1998; Rodriguez & Rodriguez, 2004). Este hecho es una fortaleza de la empresa familiar, pues evitan costes de agencia en término de conflictos de intereses de las partes y gracias a la activa implicación de sus propietarios en la dirección de la misma, dando como consecuencia mejores índices de rendimiento (Aronoff & Ward, 1995; Fama, 1980).

- **Teoría *Stewardship***

La teoría *Stewardship* tuvo sus raíces en la psicología y la sociología a principio de los años 90. Fue diseñada por investigadores que examinaron situaciones donde los ejecutivos actúan como buenos servidores de la organización (*stewards*), motivados para actuar en función de los mejores intereses de la misma.

En la teoría *Stewardship* el administrador es pro organizacional y colectivista, alejado de actuar oportunistamente desea hacer un buen trabajo, contribuyendo a lograr la misión y objetivos de la organización, y su permanencia en el largo plazo (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Miller & Breton-miller, 2006).

El comportamiento colectivista que manifiestan los administradores bajo el enfoque *Stewardship* es debido a que este le reporta mayor utilidad a la empresa a diferencia de ser oportunistas o individualistas, por ello, si bien el directivo puede tratar de maximizar su utilidad personal, esta teoría propone que el “*steward*” no se aparte de los intereses colectivos, para un mejor rendimiento en la organización. (Donaldson & Davis, 1994; Lane, Cannella, & Lubatkin, 1998).

Las actitudes del administrador desde la Teoría *Stewardship* suelen ser más prevaletes en el caso de la empresa familiar, ya que los líderes o bien son miembros de la familia o son miembros emocionalmente vinculados con ella, por lo que ligarán no solo la fortuna de la familia a la organización, sino su satisfacción personal y reputación, estableciendo un compromiso emocional no solo con los empleados, sino con los grupos de interés de la empresa (Miller & Breton-miller, 2006; Ward, 2004) por lo que harán lo posible por mantener fortalecida no solo a la organización sino a su gente.

Así pues, la Teoría de *Stewardship* concluye que las empresas familiares se caracterizarán por estar cohesionadas con mayores niveles de inversión y comunicación y relaciones estables con sus grupos de interés (*stakeholders*), manifestando un mayor crecimiento, mejor valoración empresarial y retornos de la inversión realizados más altos (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

- **Teoría de *Entrepreneurship***

El *Entrepreneurship* se presenta muchas veces bajo las denominaciones de factor empresarial, función empresarial, iniciativa empresarial, comportamiento empresarial incluso se habla de “espíritu” empresarial o emprendedor” (Cuervo, Ribeiro, & Roig, 2007).

El espíritu emprendedor o en inglés (*Entrepreneurship*), es el proceso por el cual la gente descubre y explota nuevas oportunidades de negocios, frecuentemente a través del establecimiento de nuevas empresas (Aldrich & Cliff, 2003; Davidsson & Wiklund, 2001).

Emprender no solo es establecer nuevas empresas también abarca la capacidad de los empresarios de desarrollar productos potenciales, procesos y conocimientos nuevos, llevando consigo innovación, riesgo e incertidumbre como parte de este emprendimiento (Audretsch, Bönte, & Keilbach, 2008).

El “espíritu emprendedor”, variable estudiada en esta tesis, favorece el crecimiento de las organizaciones y las lleva a investigar oportunidades cuando la expansión se torna necesaria (Nordqvist, Habbershon & Melin, 2008). Lo que se busca con las decisiones emprendedoras, es la búsqueda de oportunidades, siempre precedidas por la decisión económica de capturar oportunidades, consecuentemente la predisposición emprendedora será un antecedente necesario para emprender acciones emprendedoras, esenciales para la supervivencia y el crecimiento (Lumpkin & Dess, 2000)

Ahora bien, del espíritu emprendedor, se desprende la orientación emprendedora, que es un concepto que representa la elección u orientación estratégica hacia un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de un negocio.

La orientación emprendedora, integra los métodos, prácticas y estilos en la toma de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios y se determina a través de tres dimensiones: el enfoque a la innovación, la

proactividad y la asunción de riesgos (Davidsson & Wiklund, 2001; Dess & Lumpkin, 2005).

El primero en identificar estas dimensiones fue Miller, al definir una empresa emprendedora.

“una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza” (Miller, 1983)

De este concepto se desprenden, la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, principales dimensiones de la innovación emprendedora.

Lumpkin & Dess (1996) añaden dos dimensiones más al concepto de orientación emprendedora: la autonomía y la agresividad competitiva. Estos autores también señalan que todas estas dimensiones, aunque están relacionadas, son realmente independientes. Esta hipótesis de dependencia indica que una organización puede mostrar altos niveles de orientación emprendedora en algunas de sus dimensiones, pero no necesariamente en todas ellas. Por lo anterior, los investigadores deben tener en cuenta las características únicas de los diferentes tipos de organizaciones para estudiar el emprendimiento a nivel de empresa (Miller, 1983)

En el caso de las empresas familiares, existen posturas encontradas respecto al emprendimiento, pues si bien algunos autores las consideran un contexto único y especial para el emprendimiento, por sus características específicas (objetivos continuos, valiosas relaciones sociales, interés por la supervivencia, altruismo recíproco, y orientación a largo plazo, entre otras). Otros autores, que indican que las mismas características y naturaleza de la empresa familiar pueden restringir este comportamiento, debido a sus comportamientos de aversión al riesgo, la percepción diferente del entorno en función del nivel de las generaciones de la familia involucradas, los mayores niveles de concentración de la propiedad, la intención de

mantener la familia el control de la empresa, entre otros. (Donckels & Frölich, 1991; Nordqvist, Habbershon & Melin, 2008; Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010).

Otra discusión yace también sobre la etapa en la que la empresa familiar, es más propensa al emprendimiento. Algunos indican que en la etapa del fundador y que en el tiempo esta disminuye (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Person, 2008). Mientras que otros estudios indican que las empresas familiares multigeneracionales, muestran un mayor comportamiento emprendedor a diferencia de las de primera generación (Casillas, Moreno & Barbero, 2010). Estas diferencias podrían explicarse a través de la gestión del conocimiento, es decir, suponemos que, en el primer caso, en el que la orientación emprendedora disminuye a partir de la primera generación, ha habido una menor compartición o transmisión de conocimientos entre los miembros de la empresa que en el segundo caso, donde se produce esa transmisión de conocimientos y donde además las nuevas generaciones incorporan nuevo conocimiento a la empresa y nuevas expectativas. De este modo, con el fin de no disminuir el comportamiento emprendedor, es necesaria una transferencia efectiva de conocimientos.

Siendo que la empresa familiar, se considera un terreno particularmente fértil para el comportamiento emprendedor. Existe un llamamiento a ampliar los conocimientos del espíritu emprendedor y la orientación emprendedora en la empresa familiar, pues se considera esencial para la creación de empresas y el crecimiento de las mismas (Casillas, Moreno & Barbero, 2010).

Expuestas las principales teorías que abordan a la empresa familiar, y los primeros autores que las han desarrollado, A continuación, se presenta un esquema resumen de este epígrafe:

Tabla 3. Principales teorías que abordan la Empresa Familiar.

Enfoque conceptual	Idea central	Aportaciones y conceptos
Teoría de Sistemas	La empresa y la familia son sistemas distintos que actúan entre sí	La familia y el negocio, son dos sistemas heterogéneos, aunque confundidos en un funcionamiento económico, ya que por una parte entra en acción lo "afectivo de la familia" y lo "efectivo de la empresa", influenciándose estos sistemas mutuamente (Lansberg, 1983).
Roles	Las personas pueden adoptar distintos roles dentro de la empresa	La empresa familiar es un negocio en el cual dos o más miembros de una familia influyen la dirección del negocio (Tagiuri & Davis, 1982)
Planificación estratégica	La empresa familiar tiene características que hacen más complejos los procesos de planificación estratégica.	La planeación apoya a la gestión y la sucesión familiar de la empresa de forma eficiente, asimismo permite la transición de la propiedad y la efectiva dirección a través de estrategias eficaces que provean rendimiento. El proceso de planeación guía y coordina ambas a la compañía y a la familia lo cual resulta fundamental (Carlock & Ward, 2001)
Teoría de los Recursos y Capacidades	La familia determina la base de recursos y capacidades con la que la empresa compete.	La teoría de recursos y capacidades implica la confluencia de los dos sistemas (familia y negocio) que hace difíciles duplicar estas capacidades conocidas como " <i>familiness</i> ". Esto motiva a la empresa a tener conductas únicas e influye en sus decisiones estratégicas para manejar sus recursos y tener valores u orientación a largo plazo (Habbershon & Williams, 1999)
Teoría de la Agencia	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar	Los últimos estudios efectuados en la materia, donde se relaciona la teoría de la agencia y las empresas familiares, se centran en el altruismo como fuente de costos de agencia. (Gómez, Núñez & Gutiérrez, 2001)
Teoría de Stewardship	Los gestores de la empresa familiar trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Desde el punto de vista de la teoría de <i>Stewardship</i> la familia está motivada por el beneficio colectivo de la empresa, compartiendo la misma visión y atendiendo a accionistas y a empleados, actuando a su vez por el bienestar de la familia propietarios y la organización, lo que puede generar capacidades distintivas y mayores retornos financieros. (Miller & Le Breton Miller, 2005)
Entrepreneurship	La familia empresaria es el agente creador de valor.	Las actividades de emprendimiento en la empresa familiar incrementan las características distintivas de los productos de empresas familiares y a su vez permiten su rentabilidad y crecimiento (Zahra, 2003)

Fuente. Elaboración propia.

Como se ha mostrado en estos primeros epígrafes las empresas familiares se caracterizan por las relaciones recíprocas que existen dentro de los dos sistemas solapados, familia y negocios. Entre las cinco teorías principales que se utilizan para

explicar la peculiaridad y el desempeño de la empresa familiar se encuentran: teoría de la agencia, la perspectiva de RBV, la teoría del *stewardship*, la teoría de la riqueza socioemocional (SEW) y la teoría institucional (Combs et al, 2020; Neves, 2020). Sin embargo, ha habido un cambio reciente hacia la utilización de teorías relacionadas con los negocios y no solo con la familia, explicando, así como se toman las decisiones y los resultados que se obtienen en estos negocios.

Para Combs, Shanine, Burrows, Allen, & Pounds (2020), que realizaron una revisión de teorías de la empresa familiar recientemente en 2020, si bien existen diversas teorías para el estudio de la empresa familiar, recomiendan lo siguiente: que se contemple la posibilidad de incluir teorías más amplias, que abarquen más de una dimensión familiar, por ejemplo la teoría del funcionalismo estructural, los sistemas familiares y el desarrollo de la familia, que podrían ayudar en las primeras etapas de la construcción de la teoría y teorías más focalizadas, como el modelo de nicho familiar de orden de nacimiento y personalidad, y el modelo ABCX, que podría adquirir cada vez más importancia a medida que los investigadores avancen en la cartografía de la diversidad de empresas familiares. Otra recomendación que hacen es que, para adoptar teorías de la ciencia familiar, lo primero es conocer lo que ya se ha aprendido sobre empresas familiares y unan estos conocimientos con las teorías apropiadas de la ciencia familiar.

## **1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Hasta hace relativamente poco tiempo, numerosas empresas familiares consideraban la internacionalización como una estrategia de expansión arriesgada y reservada a grandes compañías. Sin embargo, en la actualidad, la globalización de las actividades empresariales unido al desarrollo de las nuevas tecnologías está modificando esta perspectiva. Cada vez más es abundante el número de empresas familiares, no necesariamente grandes, que están apostando por expandir sus actividades en los mercados exteriores. Y lo que es más importante, muchas de ellas entienden la internacionalización no tanto como una forma agresiva de competir sino como una vía de asegurar su propia supervivencia a largo plazo.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares es el desarrollo de su capacidad para crecer y ampliar sus actividades internacionales para competir en un mercado mundial y, al mismo tiempo, mantener el control de la empresa en manos de la familia. No obstante, hay numerosos ejemplos de empresas familiares que han superado con éxito este desafío y se han convertido en empresas familiares multinacionales. También es posible observar cómo algunas Pymes familiares están iniciando y desarrollando actividades en el extranjero a través de las exportaciones en respuesta al actual proceso de globalización económica.

El argumento básico es que si bien cualquier empresa, a la hora de desarrollar un proceso de internacionalización, necesita contar con una serie de recursos y capacidades específicas, el hecho de ser empresa familiar supone un extra a este proceso. Así, ser familiar aporta algunos de estos recursos y capacidades, pero, al mismo tiempo, supone una barrera al acceso de otros. Así, el compromiso de la familia con la estrategia de la empresa, su orientación al largo plazo o la reputación son, entre otros, activos importantes de las empresas familiares ante un proceso de expansión anterior. Por el contrario, la dificultad de captación de recursos financieros

en cantidad suficiente, o la posible falta de formación o profesionalización pueden ser barreras que considerar.

No obstante, antes de profundizar en estas particularidades es necesario revisar las diferentes aproximaciones al proceso de internacionalización en general.

### **1.2.1 Teorías sobre internacionalización**

Desde la mitad del siglo XX, han ido apareciendo diversos enfoques académicos para abordar el proceso de internacionalización desde diversos puntos de vista. Aspectos como la administración, la importancia de la toma de decisiones y los factores que inciden en el impulso o cese de la internacionalización, son los más estudiados arrojando resultados interesantes. Sin embargo, se considera que queda mucho por seguir investigando, debido a la heterogeneidad de las empresas y la complejidad del proceso de internacionalización.

En lo que respecta a los antecedentes del proceso de internacionalización, las primeras aproximaciones a la internacionalización de la empresa parten de un enfoque macroeconómico. Específicamente yacen de la teoría clásica del comercio internacional, que señala que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios, en aras de obtener menores costes de producción. Así, el comercio internacional, es el resultado de la especialización y división del trabajo, permitiendo dirigir los recursos de los países a sus usos más productivos. Partiendo de esta base, un país puede producir y exportar los recursos en los que sea más eficiente y tenga abundancia, mientras que puede importar aquellos con los que no cuenta (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2013).

Uno de los primeros en exponer este enfoque fue Adam Smith (1776), en su “teoría de la ventaja”, enfatizando en la importancia de reconocer la diferencia en la dotación de recursos entre países y favoreciendo el comercio exterior. Este autor planteó que los países podrían producir y exportar sus productos abundantes e importar los recursos escasos, dando como beneficio mano de obra barata, y abundancia de recursos para todos. David Ricardo amplió esta concepción clásica, al

incorporar la ventaja comparativa, y argumentando que las ventajas absolutas en costos, no son una condición necesaria para lograr beneficios comerciales, pues el comercio produce beneficios para ambas partes en un intercambio, siempre que los costes relativos sean diferentes para dos o más artículos. Sin embargo, Ricardo no analizó los determinantes de este intercambio, fue John Stuart Mill quien lo hizo, apuntando que las exportaciones varían con los términos de intercambio y detectando que la disposición de cada nación dependía de la cantidad de importaciones que tuviera en contrapartida. Estos aportes, consolidaron a Smith, Ricardo y Mill, como los precursores de la teoría clásica del comercio internacional (Cardozo et al., 2013; Charles, 2004).

Siguiendo con los antecedentes de la internacionalización, fue a mediados del siglo XX que la investigación se acotó desde el enfoque de la microeconomía, estudiando principalmente la internacionalización de las empresas multinacionales. Las teorías que han surgido para explicar este proceso son por ejemplo la Teoría de ciclo del producto (Vernón, 1966), la teoría del coste de transacción (Coase, 1937), y la teoría ecléctica (Dunning, 1988) (Mejri & Umemoto, 2010).

En la década de los sesenta, surgieron nuevas explicaciones sobre el proceso de la internacionalización en el caso de las firmas individuales, asentándose el conocimiento en la teoría del comportamiento de la firma, que establece que el mayor problema de una empresa es la incertidumbre del ambiente, la cual se puede aminorar en la medida que la firma gane experiencia. A grandes rasgos, lo que esta teoría sugiere es que a mayor experiencia o aprendizaje organizacional, menor riesgo (Cyert & March, 1963).

A medida que el enfoque micro económico cobra relevancia, se empieza a observar que las pequeñas y medianas empresas no han sido tenidas en cuenta por la literatura. Johansson and Vahlne, a través de lo que se ha conocido como el Modelo de Uppsala, plantean un enfoque secuencial que contempla el desarrollo de estos. Junto a estos modelos secuenciales, otros trabajos que abordaron la innovación en la empresa, las fases que comprendía la exportación y otros relacionados con los procesos internacionales (Simpson & Kujawa, 1974).

En la década de los 80's, se gestaron otros enfoques, como el de redes, que contemplaba la necesidad de la empresa de aprender a partir de interactuar con otras empresas. Este enfoque también contemplaba la posibilidad de externalizar algunos procesos de la empresa. Los trabajos de Johanson & Matsson (1986) y Coviello & Munro (1995) sirvieron como referente para estudiar la internacionalización de las empresas, especialmente de las pequeñas empresas emprendedoras. A finales de 1980 e inicios de 1990, surgió una nueva corriente de estudio las "New Ventures" que eran empresas internacionales desde su creación, marcando así una nueva línea de estudio para el emprendimiento internacional (McDougall, & Oviatt, 2000).

A inicios del siglo XXI, se propusieron algunos modelos integrales de internacionalización de las empresas (Bell et al 2003; Ethemad 2004). Los modelos más recientes son los basados en el conocimiento de la internacionalización (Kuivalainen et al, 2003; Saatenketo et al, 2004). Estos últimos modelos se considera han aclarado otros aspectos de la empresa que no habían sido abordados (Mejri & Umemoto, 2010).

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, y con el objetivo de ordenar y facilitar la revisión de estas teorías de la internacionalización, se expone la clasificación de teorías de internacionalicen propuesta por Cardozo et al (2013):

***Teorías de la internacionalización desde la perspectiva económica:*** Es principalmente la visión adoptada en la década de los setenta y ochenta, sobre la internacionalización, y se realiza desde un punto de vista más contemporáneo de la teoría económica. En su mayoría los planteamientos dentro de esta clasificación se caracterizan por pretender explicar la existencia de la empresa multinacional, siendo el común denominador considerar a la toma de decisiones y al comportamiento empresarial como procesos racionales. Algunas de estas teorías son: Teoría de la ventaja monopolística (Kindleberger, 1969); Hymer (1976); Teoría de la internacionalización (Buckley & Vasson, 1976); Paradigma ecléctico de Dunning (Dunning, 1988); Enfoque macroeconómico (Vernon, 1966); Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990).

**Teorías de la internacionalización desde la perspectiva de proceso:** en esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como un compromiso incremental de aprendizaje, basado en la acumulación de conocimientos y el incremento de recursos. Estas teorías se enfocan en describir cómo las empresas nacionales van de un enfoque local a internacional, y se ocupa de describir las etapas que comprende el proceso. En esta categoría, se encuentran: El modelo Uppsala (Johanson & Wederheim-Paul, 1975; Johanson & Valhne, 1990); El modelo de innovación (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982); El modelo de la planeación sistémica (Miller, 1993) y El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (Vernon 1966).

**Teorías de la internacionalización de Pymes:** Estas teorías se enfocan específicamente en las empresas de menor tamaño.

Para la Comisión Europea, se considera Pyme una entidad que ejerce una actividad económica independientemente de su forma jurídica, por ello que el de ser autónomo, profesional o sociedad mercantil no será determinante para la clasificación de las Pymes, lo serán otros criterios. A nivel europeo, el Anexo 1, del Reglamento (UE) núm. 651/2014 de la Comisión expuesto en (Boletín Oficial del Estado, 2014) establece un método transparente con base en límites financieros y número de empleados que indica la categoría de la empresa, considerando una pequeña empresa aquella que no supera los 50 empleados y su volumen de negocio no supera los 10 millones de euros. Por su parte, una empresa mediana, es aquella que no supera los 250 empleados y tiene un volumen de negocio de igual o menos de 50 millones de euros.

Aclarado este punto, las teorías de la internacionalización que se ocupan específicamente del proceso internacional de las Pymes son: la teoría de redes (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Mattson, 1998; Ellis (2000); El enfoque de las "Born global" (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Fillis, 2000); El enfoque secuencial (Chen y Huang) y por último, el enfoque estratégico que comprende varias actividades estratégicas como las exportaciones, las *Joint Ventures* y alianzas estratégicas .

A pesar de que son diversos, los modelos que han abordado la internacionalización, se considera queda mucho por hacer, pues si bien existen grandes avances, debido a la complejidad del proceso, cada perspectiva propuesta se considera explica el fenómeno por partes, `por lo que es necesario continuar estudiándolo para abordarlo en su totalidad (Mejri & Umemoto, 2010).

### **1.2.2 La empresa familiar ante los diferentes enfoques**

El estudio del proceso de internacionalización presenta diferentes enfoques. Por ejemplo, el enfoque RBV considera que la empresa familiar es inusual, compleja, dinámica y rica en recursos intangibles. Esta teoría afirma que muchas de las ventajas competitivas de las empresas familiares están arraigadas en la familia y en los procesos de organización que tienen lugar en ella. Este enfoque también proporciona un modelo teórico que analiza las relaciones a diferentes niveles dentro y fuera de la empresa y sus activos, estrategias y ventajas competitivas sostenibles.

Según la visión basada en los recursos, las ventajas competitivas surgen cuando una empresa pone en práctica una estrategia que genera más valor que sus competidores y que no puede ser replicada. En el caso las empresas familiares, el recurso diferenciador puede ser su capital social en sus tres niveles diferentes. El aspecto relacional se considera un activo intangible aún más importante que el capital físico y el inventario (Steier, 2001).

Sin embargo, es interesante observar cómo han evolucionado otros enfoques hacia una perspectiva de red (Vahlne & Johanson, 2013, 2019). En este proceso, las empresas necesitan identificar oportunidades, desplegar recursos y adquirir conocimientos para avanzar en su compromiso internacional. La literatura reciente muestra que la internacionalización es un elemento estratégico esencial en la búsqueda del crecimiento (Arregle, Duran, Hitt & Essen, 2017). Sin embargo, en la mayoría de los estudios se supone que la internacionalización de las empresas familiares sigue el modelo de internacionalización de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Esta percepción del proceso de internacionalización está en consonancia con la orientación a largo plazo de las empresas familiares (Stieg y otros, 2018). De

acuerdo con la tendencia general, los enfoques del capital social pueden ser de particular interés en una empresa familiar debido a la unificación de la propiedad y la gestión (Kontinen & Ojala, 2011a; Salvato & Melin 2008), así como contribuyen a disminuir el riesgo de este tipo de decisiones (Stieg & otros, 2018).

Así pues, es de suponer, que las redes influyen en las decisiones estratégicas de las empresas familiares, permitiendo el intercambio de recursos entre diversos miembros y sirviendo de puente hacia los mercados extranjeros, proporcionando nuevas oportunidades y motivación para convertirse en internacionales (Johanson y Vahlne, 2009). La conciencia de esta cuestión ha llevado a los empresarios a identificar y explotar nuevas oportunidades mundiales. Existen trabajos sobre la iniciativa empresarial internacional y su impulso a través de redes relacionales (Coviello, 2006) en el marco del modelo de internacionalización de redes (Crick & Spence, 2005), en los que se explica cómo las redes empresariales actúan como puente hacia los mercados extranjeros. Por lo tanto, suponemos que la red es crucial para identificar estas oportunidades de manera innovadora y creativa que se traduzca en un rendimiento financiero superior, independientemente de su tamaño o edad, en la búsqueda de la internacionalización (McDougall & Oviatt, 2000; Kraus & otros, 2016).

En el caso de la empresa familiar, la actitud empresarial puede estar motivada por varios factores que son i) el carácter a largo plazo de la propiedad, que le permitirá dedicar los recursos necesarios para la innovación y la asunción de riesgos, fomentando así su espíritu empresarial (Zahra & otros, 2004); ii) los lazos de parentesco que son exclusivos de empresas familiares y que pueden tener un efecto positivo en el reconocimiento de las oportunidades de negocio y, iii) la cultura organizativa, constituida por valores, creencias y objetivos arraigados en la familia, su historia y sus relaciones sociales actuales (Hall & otros, 2001).

Según Kontinen & Ojala (2011b), los lazos familiares internos son una carga para la iniciativa empresarial, mientras que los socios externos son cruciales para ir a otros mercados. Así, el mayor o menor grado de emprendimiento dependerá de la red que establezcan fuera de la organización, pero, sobre todo, de su grupo

dominante -la familia-, ya que ésta jugará un papel esencial en el proceso de toma de decisiones al cruzar las fronteras (Casillas, Acedo & Moreno, 2007).

Teniendo en cuenta estos hechos, se piensa que es conveniente prestar atención a dos teorías en particular para el estudio de las empresas familiares, el enfoque de redes y la aproximación de la visión basada en los recursos a la internacionalización.

### **1.2.3 Teoría de redes**

Bajo el enfoque de redes, se agrupan diversas teorías que explican el proceso de internacionalización de las Pymes, a partir de un desarrollo lógico y dinámico de redes organizativas y sociales de las empresas.

Este enfoque no es ni mucho menos reciente, se remonta a 1930, específicamente yace de la investigación sobre organizaciones. De acuerdo a esta escuela, la internacionalización depende del conjunto de redes que tiene una organización más que en las ventajas específicas que posea la firma (Coviello & McAuley, 1999)

Partiendo de la perspectiva de redes, la entrada a mercados internacionales se mira como función de interacciones organizativas continuas entre empresas locales y sus redes nacionales e internacionales, significando esto, que las oportunidades de mercados le llegan a la empresa a través de los miembros de su red. Lo que busca este enfoque es analizar sistemas no jerárquicos donde las compañías invierten en construir y monitorear su posición en las redes internacionales (Johanson & Mattsson, 1988).

Las afirmaciones de esta teoría a grandes rasgos son:

- Que la entrada a mercados exteriores dependerá de la interacción entre empresa y red externa, variando según la información que aporte cada uno de los miembros de la red;

- Que las relaciones sociales que mantenga el tomador las decisiones dentro de la empresa, con otros individuos de la red, influirá en la prospección de información sobre mercados particulares en los que pueda operar
- Que las redes sociales individuales, necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la información se verán incrementadas por la experiencia persona (ellis, 2000).
- Que las redes van evolucionando primero extendiéndose internacionalmente, segundo tejiendo un compromiso entre sus miembros, en tercer lugar integrándose las posiciones en la red y explotando la ventaja que constituyen estas redes (johanson & valhne, 1992)
- Que las redes resultan dinámicas porque involucran clientes, distribuidores, competidores, gobierno, exponiendo a mayor internacionalización, mayor número de actores con quienes interactuar.

Como parte de los hallazgos que se han hecho, a partir de trabajos desde el enfoque de redes, se encuentran: i) Tomando como referencia el Modelo Uppsala, Johanson & Valhne continuaron examinando el proceso de internacionalización desde la perspectiva de redes. Con base en esto, una firma se internacionaliza porque su red también lo hace. En ciertas industrias, se da mejor la internacionalización que otras (Johanson & Vahlne, 2009); ii) Que los viajes al exterior o movimientos migratorios que realice la empresa interesada en internacionalizarse, influirán en su estimulación y propensión a identificar mercados, todo gracias en parte a los contactos que se gesten durante estas salidas. (Cardozo et al., 2013); iii) que el desempeño de la empresa dependerá de la influencia del tamaño de la red y la diversidad de la misma, pues a mayor diversificación, mayores oportunidades de explotar los beneficios de la red. Un ejemplo de este último hallazgo, es que para mucha empresas industriales y de alta tecnología, que se han internacionalizado, la posición en la red en relación a clientes y proveedores le han

servido de puentes para migrar a otros mercados (Aldrich & Zimmer, 1986; Axelsson & Johanson, 1992; Coviello & Munro, 1995); iv) otros investigadores con base en sus hallazgos, enfatizan que las redes resultan importantes en la internacionalización de Pymes, específicamente en países emergentes.(Agger & Jensen, 2015; Payne et al, 2011; Senik et al, 2011).

Finalmente, Zhou, Wu, & Luo ( 2007) destacan las ventajas de las redes, como fuentes de información y conocimiento, exponiendo:

- Las redes ayudan a estimular la consciencia de las firmas sobre las oportunidades en los mercados exteriores;
- Promueven el inicio de la internacionalización;
- Facilitan la identificación de socios comerciales potenciales en la arena internacional
- Brindan conocimiento tácito sobre el quehacer internacional
- Incentivan la visión internacional de la firma, especialmente de sus directivos respecto al mercado global.

#### **1.2.4 Enfoque de internacionalización basada en Recursos**

Esta teoría tiene sus orígenes en la Teoría del Crecimiento de la empresa de Edith Penrose (1959). Este enfoque se ha convertido en una referencia y no solo por la forma en que analiza el crecimiento de la firma, sino porque se ha vuelto un enfoque crucial en el campo de la administración estratégica. Al trabajo de Penrose, se suman en aportaciones, Andrews (1977), Wernerfelt, (1984), Barney (1991), Grant (1991) & Peteraf (1993), entre otros. Esta teoría puede ser la base sobre la que construir una teoría de la empresa que permita explicar la especificad de la empresa familiar (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

La RBV se ocupa principalmente de estudiar la ventaja competitiva de la firma y las diferencias en los resultados empresariales que manifiesta en el tiempo, que no son atribuibles a las condiciones económicas o del sector sino al conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa y que le brindan oportunidad de obtener dichas ventajas y rendimientos superiores (Cabrera-Suarez et al., 2001; Habbershon & Williams, 1999).

Esta teoría destaca la heterogeneidad de las empresas, pues afirma que aunque pueden ser de la misma industria, ninguna empresa es igual a otra, por los recursos estratégicos que posee, ya que se consideran valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir y algunas veces intangibles, resultado de la historia, suerte, y decisiones pasadas de la empresa (Claver et al, 2000; Habbershon & Williams, 1999).

Para entender mejor esta teoría, se definirán sus componentes:

**Los recursos:** son factores existentes disponibles que la organización posee y controla y permiten desarrollar una determinada estrategia competitiva. Estos recursos se integran a procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades para ser convertidos en productos finales o servicios (Amit & Schoemaker, 1993; Cardona, 2013; Suárez & Ibarra, 2002)

Los recursos según Grant (1996) se pueden clasificar en:

**Recursos tangibles:** recursos físicos y financieros tales como propiedades, equipamiento, plantas, entre otros.

**Recursos intangibles:** recursos humanos, valor de una marca comercial, patentes, derechos de fabricación, reputación, relaciones con clientes y proveedores, cultura empresarial, tecnología, etc.

**Las capacidades;** se definen como el conjunto de conocimientos y habilidades e incluso tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos y de la creación de

rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal. Es la capacidad de la empresa de desplegar recursos valiosos en combinación o co-presencia de dichos recursos (Amit & Schoemaker, 1993).

Lo que, es más, las capacidades no pueden ser adquiridas, sino que son construidas, lo que las convierte en un recurso diferencial. (Amit & Schoemaker, 1993; Cuervo, 1993; Habbershon & Williams, 1999; Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

Los recursos y capacidades se diferencian entre sí, pues mientras que los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstos son la principal fuente de ventaja competitiva (Grant, 1991).

Como se puede ver aunque diferentes, resultan complementarios, pues la interrelación que existe entre los recursos y capacidades, yace del hecho de que es imposible acumular capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva de la empresa, si no se tiene acceso a sus recursos (Cuervo, 1993). Por tanto, el éxito de una empresa no se deberá exclusivamente a que disponga de unos determinados recursos sino al uso que haga de los mismos a través de sus capacidades (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

### **1.2.5 La pyme familiar de países emergentes y su trayectoria hacia la internacionalización.**

Ya que se ha hablado de la internacionalización, las teorías que le componen y las particularidades de este proceso. Al igual que se ha abordado a la empresa familiar y sus principales características. Toca el turno de hablar de la internacionalización de la empresa familiar, específicamente en países emergentes,

A pesar de que las Pymes de países emergentes, se consideran motores fundamentales para promover el crecimiento económico y social de sus países, se considera que la atención que se presta a estas unidades económicas y sus

procesos de internacionalización- aunque creciente- sigue limitada (Coviello & Munro, 1995; Kwon & Hu, 2008; Senik et al., 2011).

Es importante tener en cuenta que, la evidencia académica demuestra que las empresas provenientes de países emergentes pueden ser exitosas y desempeñarse mejor incluso que en sus países de origen (Aybar & Thirunavukkarasu, 2005). Si bien es cierto, que las Pymes por lo general, están preparadas para un desempeño local, lo cierto es, que se ha demostrado que son propensas a diversificarse internacionalmente. Prueba de ello, es que la orientación emprendedora internacional que demuestran este tipo de Pymes es muy contundente, al punto que se considera un elemento fundamental para su internacionalización (Thomas, 2006). Entre las características de las Pymes en economías emergentes se encuentran una gran dependencia del comercio internacional y fuerte tendencia a emprender actividades internacionales en etapas tempranas aunque se enfrentan a desafíos de internacionalización más importantes debido a sus recursos limitados (Ahlstrom, Bruton, & Yeh, 2007; Claver, Rienda, & Quer, 2008; Kontinen & Ojala, 2011a; Senik et al., 2011).

Si se habla de las Pymes de naturaleza familiar, se tiene que es la forma de organización más común en las economías emergentes. En cifras, 85% de las empresas del sudeste asiático son de naturaleza familiar; 75% de las empresas son familiares en América Latina; 67% de las empresas son familiares en la India y alrededor del 65% en Oriente medio. The Economist (2015), prevé que la empresa familiar entre las grandes empresas aumente del 15% al 40% en la próxima década (Basco, 2019). Por todo ello, la representatividad social y económica de las empresas familiares está consolidada, pues independientemente de sus limitaciones debido a su tamaño, naturaleza y recursos, se consideran, creadoras de empleo, impulsoras de desarrollo económico y social de sus países (Ahlstrom et al., 2007; Bruton, Ahlstrom & Obloj, 2008).

Entre las principales características positivas a destacar se encuentran: su visión a largo plazo, los valores familiares como el compromiso, tanto en el comienzo como durante la fase de crecimiento de la empresa, tendencia a reducir costes de

agencia, liderazgo eficiente, continuidad, entre otras. Estos rasgos resultan de gran importancia en el proceso de internacionalización, pues les ayudaran a superar los inconvenientes que surjan durante el proceso, permitiéndoles tomar decisiones que impliquen mayor compromiso de recursos (Claver et al., 2008; Zellweger, 2017).

A pesar de la importancia de la pyme familiar específicamente en las economías emergentes, se considera existe un vacío en la investigación empírica sobre la internacionalización de las empresas familiares de las economías emergentes (Carney, Van Essen, Gedajlovic, & Heugens, 2015; Sabah, Carsrud, & Kocak, 2014; Van Essen, et al, 2015). A pesar de los progresos que se han hecho, el proceso de teorizar sobre la empresa familiar de países emergentes está en sus comienzos, debido a que en su mayoría los estudios sobre empresas familiares se han desviado hacia Estados Unidos y Europa, dejando de lado el estudio de la empresa familiar en los países emergentes.

Por otro lado, las investigaciones existentes sobre los países emergentes se han centrado básicamente en tres aproximaciones para su estudio (Basco, 2019).

Una primera aproximación se ha centrado en replicar teorías y enfoques tradicionales en contextos emergentes usando muestras familiares. Bajo este enfoque encontramos estudios sobre intercambio entre líderes (Ej: Cai, Luo & Wan, 2012; Wang, Chu & Ni, 2010; Yopie e Itan 2016; la participación familiar y el desempeño de la empresa (ej. San Martin-Reina & Duran Encalada. 2012; Torres, Jara & López, 2017); la profesionalización y la complejidad de la empresa (Ej. Liu, Ahlstrom & Yeh, 2006); la innovación como variable que mide la participación de la familia (Ej. Van Essen, Osterhout & Carney), entre otros.

En segundo lugar, nos encontramos los estudios que amplían teorías existentes añadiendo dimensiones familiares. Este enfoque agrupa estudios como los de Gupta & Levenbug (2010) que observaron que existen importantes variaciones en distintos contextos, es decir en la interfaz familiar, de negocios y el de negocio empresa. Estas diferencias se deben a factores institucionales y culturales. Otros estudios se suman a este enfoque como por ej. Schmitt & Frese (2011), que abordó

a la familia como fuente de capital financiero y humano para empresas de reciente creación. Arregle et al (2015) por su parte estudiaron los vínculos familiares y la efectividad de las redes de asesoramiento empresarial, hallando que resultan menos eficaces en económicas emergentes que en economías desarrolladas.

Por último, están los estudios que aportan una contribución inversa, es decir buscan conocer en qué medida el estudio de las empresas familiares en economías emergentes, contribuye a la investigación sobre la empresa familiar y otras teorías dominantes como las de internacionalización, comportamiento organizativo, entre otros. Si bien, esta es la vía menos desarrollada de las tres en el proceso de construcción de la teoría de la empresa familiar, existen varios esfuerzos como ej. Chung, (2001) y Lien, Teng, & Li (2016) que estudiaron el enfoque “Institution Based View”, poniendo así a prueba el gobierno corporativo de las empresas familiares. Otro ejemplo es la perspectiva de la base de la pirámide (Webb y otros, 2015), que explica el surgimiento y la importancia de las actividades económicas de los hogares, que se sustentan principalmente en la participación de la familia, y sus repercusiones en la pobreza y el bienestar de los niños en las economías en desarrollo y emergentes.

A pesar de estos avances, se considera que falta explorar más aspectos de la pyme familiar de contexto emergente, ciñéndose a la naturaleza de la empresa pero sin descuidar el contexto (Basco, 2019).

**CAPÍTULO II.**

**RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA  
PYME FAMILIAR Y SU INFLUENCIA  
EN EL PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN.**

Como ya se comentó en el capítulo anterior, dentro del estudio de la internacionalización de la empresa familiar es conveniente resaltar dos enfoques. Por una parte, el enfoque de redes que complementa al enfoque secuencial y que nos permite ver la imbricación de la empresa familiar y de sus miembros. Por otra parte, la Teoría de los recursos y capacidades en tanto la empresa familiar presenta importantes particularidades en los elementos que la componen y en los sistemas de gestión empleados.

La mayor parte de las investigaciones existentes sobre la internacionalización de la empresa familiar y el papel de las redes se han realizado en países desarrollados (Tasavori et al, 2018). Por lo anterior, existe un vacío en la investigación empírica sobre la internacionalización de las empresas familiares de las economías emergentes (Carney & otros, 2015; Essen & otros, 2015; Sabah & otros, 2014).

Las Pymes de las economías emergentes muestran una gran dependencia del comercio internacional (Senik et al., 2011). Tienen una fuerte tendencia a emprender actividades internacionales en una etapa temprana (Ahlstrom & otros, 2007) y se enfrentan a desafíos de internacionalización más importantes debido a sus recursos limitados (Claver, Rienda & Quer, 2008; Kontinen & Ojala, 2011a).

En el caso de las Pymes familiares, desempeñan un papel fundamental como impulsoras de la economía mundial. A pesar de sus limitaciones debido a su tamaño, naturaleza y recursos, son creadoras de empleo y desarrollo social en los países emergentes gracias a sus operaciones internacionales (Ahlstrom & otros, 2007; Bruton & otros, 2008). Por lo tanto, es interesante estudiar el comportamiento de las Pymes familiares en el proceso de internacionalización, y cómo el capital social potencia la empresa tanto a nivel interno (facilidad en la toma de decisiones, gestión de conflictos, visión compartida, etc.) como externo (Calabrò & Mussolino, 2013; Segaro et al., 2014).

Dada la importancia de los vínculos relacionales de la empresa en los contextos emergentes, abordamos las siguientes variables: el capital social en sus

tres niveles (vinculación, puente y vinculación), el espíritu empresarial internacional y la orientación al mercado. Los autores han demostrado que, en las economías emergentes, los vínculos institucionales y, en concreto, los funcionarios públicos tienen un alto poder discrecional que afecta a las decisiones internacionales, incluido el nivel de emprendimiento internacional de las empresas (Nuruzzaman, Singh & Gaur, 2020; Yan, Zhu & Kalfadellis, 2018).

En los siguientes apartados se analizarán algunos de estos elementos que la literatura no ha profundizado lo suficiente y que se utilizarán para ayudar a comprender el proceso de internacionalización de empresas en nuestro contexto determinado de estudio.

## **2.1 Enfoques estratégicos de la pyme familiar en su camino a la internacionalización.**

Las empresas en su camino a la internacionalización desarrollan múltiples orientaciones estratégicas. La mayoría de los estudios se centran en estudiar las relaciones directas entre una orientación específica de la empresa familiar en sus procesos empresariales. Así encontramos en la literatura académica estudios que asocian a la orientación de mercado con la empresa (ej. Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Morgan, Vorhies & Mason, 2009); o la orientación empresarial con la empresa, (ej. la Keh, Nguy, 2007; Wiklund & Sheperd, 2003), pero poco hay escrito sobre empresas que utilicen más de una orientación.

Siendo que la empresa por lo general puede emplear múltiples orientaciones, por ello que el abordaje estratégico se considere incompleto (Deutscher et al, 2016; Hernández-Linares & López-Fernández, 2018)

Por lo anterior, en respuesta a este llamamiento de más estudios analizando más de una orientación estratégica en la empresa familiar, el presente trabajo aborda el estudio de la influencia tanto de la orientación de mercado como la orientación emprendedora en el proceso de internacionalización de la pyme familiar de contextos emergentes, con el objetivo de analizar los efectos de la combinación de ambas y el

efecto de la combinación de ambas con el componente relacional que se representa con los tres tipos de capital social que en este trabajo se abordan (*Bonding, Bridging, Linking*).

A continuación, se revisarán ambas orientaciones y su influencia en la organización de las empresas familiares, de contextos emergentes.

### **2.1.1 El papel de la orientación de mercado en la internacionalización de la pyme familiar.**

Si partimos del enfoque de Recursos y Capacidades, la orientación de Mercado puede entenderse como un recurso intangible de la organización que permite a la empresa, generar y gestionar información con el objetivo de generar valor a sus clientes, facilitando a la empresa: claridad, concentración y el desarrollo de estrategias mejor focalizadas para captar nuevos clientes, y fidelizar y retener a los ya existentes (Hunt & Lambe, 2000; Kohli & Jaworski, 1990).

Teniendo en cuenta este concepto, una empresa que se considere “orientada al mercado”, es aquella que valora las relaciones cercanas con sus clientes, confían en la información que les brinda el mercado para su toma de decisiones estratégicas y generan inteligencia con base a esta información recolectada de las necesidades actuales y futuras de los clientes y de las acciones de la competencia, con el fin último de generar valor (Slater, Mohr, & Sengupta, 2010).

Para lograr esta orientación, lo primero que debe hacer la empresa es dotarse de la capacidad de acceder a información relevante, comprometiendo los recursos necesarios para obtenerla, esto implica no solo tiempo sino esfuerzo por parte de los recursos humanos de la empresa, que se encarguen de recolectar, analizar y procesar dicha información. En este punto las redes sociales resultan esenciales para maximizar la eficacia de las operaciones de la empresa, especialmente en los mercados menos desarrollados (Lau & Bruton 2011).

Otros autores añaden que para que la empresa logre la orientación de mercado, deberá actualizar su forma de tomar decisiones que sea con base a lo que la información de los clientes, competencia y demás agentes que rodean a la empresa y el entorno arroje. Lo anterior no es sencillo, pues necesitan como mínimo estas condiciones en su contexto: (i) priorización del enfoque de recopilación de información de una empresa para su estrategia, (ii) promoción de la alta gerencia, (iii) estructura flexible y descentralizada, (iv) orientación del equipo y (v) recompensa basada en el mercado (Shi & Dana, 2013). Lo que permite lograr esta orientación es mayor iniciativa empresarial pero sobre todo innovación (Zhang & Duan, 2010).

Si se habla del exterior, desde una perspectiva internacional, la orientación del mercado internacional se centra explícitamente en las actividades de la empresa para recopilar información sobre las necesidades de los clientes en el extranjero, difundiendo esta información en toda la organización (Frösén et al, 2016).

Si bien, desde durante mucho tiempo el constructo orientación de mercado se ha considerado estrictamente dependiente de la organización, sin importar el contexto que le rodeara, los investigadores han demostrado que tanto el contexto como la experiencia exportadora de la empresa y su coordinación, influyen para obtener resultados favorables en el extranjero (Cadogan et al, 2001).

En el caso de las empresas familiares, la orientación de mercado, también es considerada una característica influyente en su decisión de ir al exterior a la vez que influye en este proceso (Armario et al., 2008). Asimismo, se observa un mayor desempeño de las empresas emprendedoras en los países en desarrollo, ya que cuanto más significativos sean los vínculos establecidos por la empresa en su entorno local, mayores serán las ventajas y los recursos en cuanto a la generación y difusión de información, mejor obtendrá sus esfuerzos y planes orientados al mercado, aumentando sus posibilidades de éxito (Acquaah, 2007; Chung, 2012).

Dado que la orientación de mercado no es un concepto unánime y generalizado, para un mejor enfoque y acotación del constructo, se usará el constructo “Market Oriented Behaviour”, que hace referencia al “Comportamiento orientado al mercado

de exportación o comportamiento EMO”. Los primeros en introducir este concepto fueron Cadogan, Diamantopoulos & De Mortanges (1999), quienes utilizaron este término basándose en la generación de inteligencia de exportación de la empresa, la difusión de esta información para la toma de decisiones adecuadas, y el diseño y la aplicación de respuestas directas tanto a los interesados como a los factores exógenos a la empresa.

Así, una empresa que se considere “orientada al mercado” pero desde el enfoque EMO, valorará principalmente: las necesidades actuales y futuras de los clientes de exportación y la información procedente de la competencia y otros factores exógenos (políticas reguladoras, presiones ambientales, etc.). A partir de esta información, la empresa puede obtener una toma de decisiones asertiva y una mayor inteligencia en materia de exportación, lo que se traduce en un valor añadido ante los ojos de sus interesados.

El enfoque EMO señala que el mejor rendimiento de las empresas en las economías emergentes proviene de la alineación de las redes sociales y las prácticas EMO. Así pues, cuanto mayor sea el vínculo entre la empresa y su entorno, mayores serán las ventajas en términos de generación y difusión de información, ampliando así sus posibilidades de éxito en el extranjero (Boso, Story, & Cadogan, 2013; Racela, Chaikittisilpa, & Thoumrungroje, 2007).

### **2.1.2 Orientación emprendedora en la empresa familiar y su influencia en el proceso de internacionalización**

El estudio del emprendimiento internacional se asienta en el emprendimiento convencional y los negocios internacionales. De acuerdo con Zahra & George (2002,p. 61):

*“el emprendimiento internacional, es el proceso donde las empresas descubren, evalúan y aprovechan de forma creativa las oportunidades que se les presentan en el exterior más allá de sus barreras nacionales con el objetivo de alcanzar la ventaja competitiva en otros mercados”*

Por su parte, como orientación emprendedora se denomina a la disposición de la empresa a emprender, y en el plano internacional resulta fundamental (Jantunen, et al, 2005; Javalgi, & Todd, 2011).

Al examinar la forma en que esta orientación afecta al rendimiento de las organizaciones, se encuentran opiniones encontradas (Alayo et al, 2019), pues si bien existen estudios que apuntan que el impacto es negativo. Un número más amplio de estudios reflejan que las empresas que adoptan una orientación estrategia tienen la capacidad de buscar nuevas oportunidades de mercado, respondiendo así al entorno cambiante que se les presenta y obteniendo una mayor ventaja competitiva frente a sus competidores (Wiklund, 1999; Zahra, 2005)

A pesar de que el emprendimiento y sus dimensiones pueden variar en diferentes contextos empresariales, toda empresa que se precie de ser emprendedora debe contemplar:

- i) la innovación, que implica explorar, experimentar y crear;
- ii) la toma de riesgos que es la voluntad de comprometer recursos a ideas o proyectos a pesar de la incertidumbre, a pesar de que un fallo probablemente implicaría costos altos y
- iii) la proactividad, que se refiere a la participación en acciones prospectivas buscando explotar oportunidades en anticipación a circunstancias futuras (Covin & Wales, 2012).

Dicha composición tridimensional del emprendimiento permitirá dar respuestas legítimas a entornos complejos aumentando las posibilidades de obtener ventajas competitivas y rendimientos superiores en dicho entorno, pues si son proactivas podrán hacerse de recursos combinándolos de forma innovadora que les permita explotar más a fondo y aprovechar las oportunidades, aunque esto conlleve riesgos, por tanto Hernández-Linares & López-Fernández (2018) postulan que el emprendimiento ayuda a las empresas a transformar las ventajas de su entorno en niveles de rendimiento superiores.

En el caso de las empresas familiares, la orientación emprendedora se puede ver motivada o frenada por diversos factores que son:

- i) La naturaleza a largo plazo de la propiedad que le permitirá dedicar los recursos necesarios para la innovación y la asunción de riesgos, fomentando así su espíritu emprendedor (Zahra et al., 2004);
- ii) Los lazos de parentesco que son exclusivos de las empresas familiares y que pueden tener efecto positivo en el reconocimiento de oportunidades empresariales (Barney, Clark & Alvarez, 2003);
- iii) La cultura organizacional, constituida por valores, creencias y metas enraizadas en la familia, su historia, y sus relaciones sociales presentes (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001).

Por otro lado, son estos mismos elementos los que pueden tornarse negativos en los niveles de orientación emprendedora en la empresa, pues pueden influir en ella, la participación de la familia, la toma de decisiones que se ejerza dentro de la empresa, entre otros.

En cualquier caso, aunque el estudio de la orientación emprendedora en el caso de las empresas familiares sigue limitado y algunas veces se perfila contradictorio, mayor es el número de estudios que indican que esta orientación es propicia para el logro de sus objetivos tanto económicos como no económicos (Chien, 2014; Lee & Chu, 2017). En concordancia con esta postura, Kontinen & Ojala (2011b), establecen que, aunque los lazos familiares internos pueden en algunos casos representar una carga para la iniciativa empresarial, los socios externos son cruciales para ir a otros mercados. Tomando en cuenta esta afirmación, el mayor o menor grado de emprendimiento dependerá de la red que establezcan fuera de la organización, pero sobre todo, de su grupo dominante -la familia- ya que ésta jugará un papel esencial en el proceso de toma de decisiones al momento de cruzar las fronteras (Casillas, Acedo & Moreno, 2007).

Respecto al contexto de estudio de la orientación emprendedora, si bien los primeros estudios sobre emprendimiento con enfoque internacional abordan a las “*Born globals*” o las empresas nacidas globales, en aras de exponer su entrada a los mercados en etapas tempranas incluso al mismo tiempo que fueron fundadas (Ej. McDougall, & Oviatt, 2000; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra et al., 2004). También se encuentran en muchas aportaciones en el campo de las multinacionales ya establecidas, donde el emprendimiento internacional se ha usado para conocer como entrar y competir en nuevos mercados internacionales (Birkinshaw, 1997; Tallmand & Li, 1996; Zahra & Garvis, 2000). Aunque existe vasta literatura sobre estos dos enfoques, lo cierto es que los estudios sobre empresas de mercados emergentes, son escasos, por lo que queda mucho por investigar, especialmente porque dada su tamaño y las características de la economía, resulta un importante reto para las empresas incursionar en nuevas iniciativas especialmente en el exterior (Cooper et al, 2009; Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Hitt et al , 2002).

Desde un enfoque estratégico, la orientación emprendedora hará uso de recursos y capacidades de la empresa entran en juego, como ya se ha dicho este conjunto de recursos y capacidades engloban: capital financiero de la empresa, capital humano externo en la empresa, capital social externo en la empresa, lo que implica relaciones externas, relaciones internas, inversión de capital, inversión de tiempo, capacidad para identificar nuevos socios comerciales, entre otros. Entender y gestionar estos recursos incrementará la tendencia de la firma de países emergentes a emprender internacionalmente de forma efectiva y eficaz (Cooper et al., 2009).

Así, para incursionar en el estudio de la orientación emprendedora de empresas de economías emergentes, lo principal será entender las relaciones y recursos que conducen a un conocimiento y evaluación de oportunidades en la arena internacional. Es aquí donde debe ponerse especial atención a las relaciones simbióticas que conducen al conocimiento interno de la empresa (recursos humanos en la organización) y al conocimiento externo (capital social). En la medida que la empresa crezca en su habilidad de identificar el potencial de inversión en estas

relaciones que se consideran activos intangibles, podrá escalar de un nivel a otro en emprendimiento, en mercados internacionales (Cooper et al., 2009; Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Nakos, Dimitratos, & Elbanna, 2019).

## **2.2 DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL**

Ya que se habló de la importancia de la orientación emprendedora y la orientación de mercado para el mejoramiento del desempeño empresarial, a a partir del reconocimiento de oportunidades, importante resulta mencionar el papel que juegan las redes como elementos complementarios a la búsqueda de dichas oportunidades por parte de la empresa, pues a partir de sus diversas conexiones, los empresarios pueden obtener activos tangibles e intangibles para mejorar su desempeño local como internacional (Dai et al, 2015).

Diversos estudios apuntan al hecho de que las conexiones sociales permiten identificar oportunidades de negocios, y movilizar recursos tanto humanos como financieros (Batjargal, 2003; Dai et al., 2015). Estas conexiones las aborda el capital social, tanto interno como externo. Por un lado, el capital social externo puede permitir por ejemplo obtener apoyos crediticios, suministro de información sobre el mercado, referencias de clientes leales, entre otras facilidades. Mientras que por otro lado, el capital social interno, permite el apoyo familiar, de los amigos, colegas profesionales, en términos de préstamos financieros, regalos, asesoramiento empresarial estratégico entre otros beneficios (Akintimehin et al., 2019)

Si bien, varios estudios han investigado la relación entre capital social y rendimiento de la empresa, la mayoría han sido en economías desarrolladas (ej. Cantner & Stuetzer, 2010, Patel & Terjesen, 2011, etc.). Sin embargo, la búsqueda de la literatura refleja que los estudios de capital social en Pymes de contextos emergentes sigue sin desarrollar (Akintimehin et al., 2019)

El capital social proviene de la teoría de redes y el énfasis de estudiar en enfoque del capital social en esta tesis, proviene de que abarca las relaciones a muchos niveles. A su vez permite estudiar y comprender como funcionan los lazos, la

interacción social, la confianza y la reciprocidad. En este trabajo, estudiará cómo funcionan las redes, pero de cara a la internacionalización desde un contexto emergente, es necesario definir en que consiste dicho capital social.

Existen vastas definiciones del concepto de capital social, entre los autores que más destacan son Coleman (1988), Putnam (1995) y Bordieu (2001).

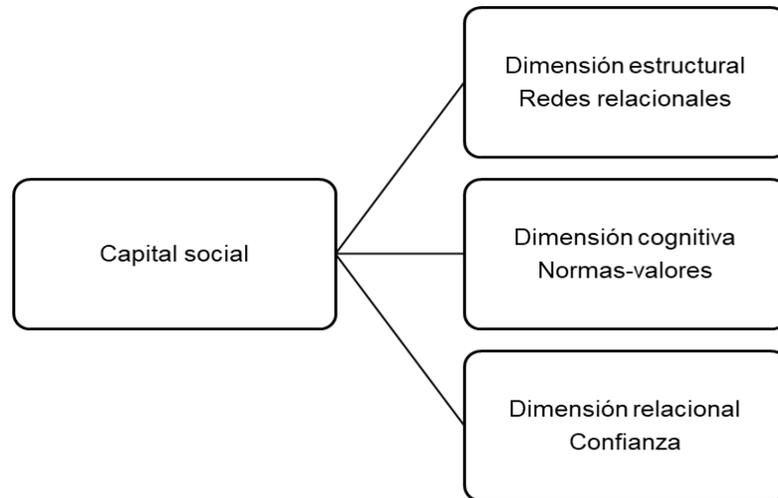
Para Coleman (1988), el capital social se define por su función. No es una entidad única, sino una variedad de entidades diferentes, con dos elementos en común: todos ellos consisten en algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de actores -ya sean personas o actores corporativos- dentro de la estructura. Al igual que otras formas de capital, el social es productivo permitiendo el logro de fines que sin este capital no serían posibles. A diferencia de otras formas de capital, el capital social yace en la estructura de las relaciones entre los actores y para los actores. Este autor adopta una perspectiva sociológica del capital social, definiendo aspectos consistentes de la estructura de redes, obligaciones, expectativas y canales de información, así como las normas que le rigen e incentivan comportamientos constructivos desde un punto de vista social y económico.

Putnam por su parte, se centra en la generación de comportamientos sociales que derivan del capital social y que contribuyen al establecimiento de una comunidad en concreto. Este autor explica que como capital social se denomina a las relaciones cara a cara que se establecen entre individuos basadas en normas, confianza y reciprocidad, es en sí la riqueza derivada de la vida social de un individuo o un grupo de individuos y sus relaciones, así como de la posición que ocupan dentro de estas (Nordstrom & Steier, 2015; Putnam, 1995).

De estas dos aportaciones, se concluye, que el capital social se construye por los atributos de las organizaciones sociales, tales como normas, redes, confianza, facilitando así cooperación, coordinación y mutuo beneficio (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011)

Tomando las definiciones de Coleman, Putnam y Bordieu, los autores (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011), establecen las dimensiones del capital social de la manera siguiente:

Figura 2. Dimensiones del capital social.



Fuente. Elaboración propia con base en (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011, p. 74)

La dimensión estructural se ocupa de las propiedades del sistema social y de las redes relacionales como un todo. Este término describe las configuraciones impersonales que se dan entre las personas o unidades (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Hace referencia a las redes sociales y al aprovechamiento que se da de las mismas. Así, abarca la red de relaciones que se gesta por ejemplo en la empresa y que puede contribuir a la consecución de objetivos del grupo, aquí entran aspectos como la comunicación, apoyo social, apoyo económico. En la empresa familiar, por su naturaleza, es una red por sí misma, que a su vez dispone de redes más amplias por ejemplo la familia y sus contactos, los empleados y sus contactos, formando así una gran comunidad. Importante resulta mencionar que al mezclarse familia y empresa, interactúan dos modelos de redes distintos entre sí, pues los lazos familiares específicamente resultan más trascendentes incluso a la organización, al ser profundos, extensos y entrañables, lo que va de generación en generación.

La segunda dimensión del capital social hace referencia a la dimensión cognitiva, que son las interpretaciones o significados que se dan entre los miembros de la red. La dimensión cognitiva implica por ejemplo la historia, la cultura, los valores, y las reglas que se establecen dentro de los grupos para garantizar su duración, reciprocidad y cooperación (Nahapiet, 2011; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

En el caso de la empresa familiar, ejemplos de la dimensión cognitiva serían los “valores familiares” y los protocolos familiares existentes entre los miembros, incluyendo aquellos que se dan dentro de la empresa y deben respetarse por todos los miembros familiares involucrados (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011).

La tercera dimensión es la dimensión relacional. Esta hace referencia a la confianza ya sea particular o general que se da entre los miembros de una comunidad, por ejemplo en la empresa familiar. Esta dimensión abarca las características relacionales, específicamente en tres aspectos clave: la confianza, las normas y las obligaciones recíprocas, y la identidad desarrollada a través de las relaciones (Carr & Bateman, 2009; Herrero, 2018; Nahapiet, 2011). La confianza que genera por su naturaleza la empresa familiar, deriva en las relaciones establecidas dentro de la empresa. Esta confianza desde un punto de vista positivo está probado que repercute en costes de transacción.

Explicado el concepto de capital social y las dimensiones que contempla, se ha de destacar que en la actualidad, el componente relacional en las empresas se antepone incluso a otros tipos de capitales como el físico o el económico, cuando de crear valor se trata (Leana & Rousseau, 2000; Steier, 2001).

Siendo que la Teoría de Recursos y Capacidades plantea que la ventaja competitiva sostenible de una empresa precisa de un soporte más estable que una simple estrategia, concretamente debe residir en algún recurso diferencial (Peña López & Sánchez-Santos, 2017) y la Teoría del capital social exhibe la importancia de la relacional y sus diferentes niveles en la empresa como capacidad diferencial generadora de valor y ventaja competitiva. A efectos de esta investigación, se plantea la Teoría del Capital Social como complementaria a la Teoría de Recursos y

Capacidades, enlazando así el componente relacional y el componente de recursos de la empresa familiar en economías emergentes.

El capital social en la empresa familiar hace referencia a las relaciones intra e interorganizacionales dentro de la empresa familiar, que aportan diversos beneficios. Entre estos beneficios, se encuentran a nivel interno: la reducción de costos de transacción, facilidad en flujos de información y creación y acumulación de conocimiento (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Por su parte, las ventajas a nivel externo se dan con el éxito de las alianzas, incremento de confianza y flujo de información entre las partes (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002).

## **2.3 CAPITAL SOCIAL EN PYMES FAMILIARES.**

Dos de los retos más importantes para una empresa familiar, son la adquisición de conocimiento sobre mercados internacionales ( Wiklund & Shepherd, 2003) y la transferencia de conocimiento tácito de la compañía. Por lo anterior, resulta importante que trabaje para consolidarse como unidad social y extienda sus redes, para crear conocimiento, reducir riesgos, y propiciar conductas cooperativas a través del capital social (Prashantham & Young, 2011).

El capital social influye en la eficiencia de la empresa familiar, pues le dota de capacidad para aumentar su crecimiento y rentabilidad, gracias a atributos como la comunicación, acciones colectivas y un mejor acceso a los recursos, lo que favorece la reducción de los costos de transacción (Gamage et al., 2020; Meng, Rieckmann & Li, 2016).

Dado que las familias son entidades sociales duraderas que van de generación en generación el capital social familiar, se asienta y desarrolla en su durabilidad, visión a largo plazo, en sus valores, normas y creencias (Erdogan, Rondi, & De Massis, 2020). Este capital se refiere tanto a las relaciones internas como a las interorganizacionales de estas empresas que proporcionan diversos beneficios internos: reducción de los costos de transacción, facilidad de los flujos de

información y creación de conocimientos. Las ventajas externas son el éxito de las alianzas, el aumento de la confianza y el flujo de información entre las partes (Arregle et al., 2007).

Como se ha destacado, el capital social de las empresas familiares es un recurso profundamente arraigado, tácito y extremadamente difícil de imitar. Por estas razones, se considera una fuente de ventaja competitiva para las empresas familiares y una palanca potencial para procesos organizativos estratégicos como la internacionalización (Rondi et al, 2020). La evidencia sugiere que las redes de capital social proporcionan recursos vitales para la internacionalización de las Pymes, ya que es un mecanismo de adquisición, asimilación y transformación de conocimientos y recursos (Prashantham & Young, 2011).

### **2.3.1 Tipos de capital social.**

El capital social, comprende grupos heterogéneos, teniendo interconexiones sociales tanto internas como externas. Así en la empresa familiar se encuentran al menos tres tipos de capital social: *Bonding*, *Bridging* y *Linking* (Woolcock, 2001), mismos que se explicarán a continuación:

#### **2.3.1.1 *Bonding***

El primer tipo de capital social que se abordará es el *Bonding* que refiere las relaciones sociales de naturaleza interna dentro de un colectivo, son aquellas relaciones que se conocen muy bien entre ellos (familia y amigos), permitiendo así el intercambio de recursos basándose en la confianza y en la reciprocidad (Lee & Hallak, 2020).

Las relaciones de *Bonding*, se consideran frecuentes y de estructura horizontal, por generarse entre iguales, gestándose en un entorno de informalidad e intimidad, desarrollando fuertes lazos y relaciones dentro de un grupo que como ya se ha dicho, suelen ser familiares o amigos cercanos (Agger & Jensen, 2015; Payne et al., 2011).

Dentro de los aspectos positivos se encuentra que conecta a los involucrados a su red primaria y a sus recursos internos. En el caso de los negocios familiares, por ejemplo, este tipo de lazos se forman a partir de la confianza y lealtad siendo estos algunos de sus recursos internos conectando a los individuos a su red primaria, la familia. Aunque este tipo de relaciones no se limita solo al contexto familiar, cierto es que elementos como la historia familiar, los valores familiares, y el sentido de orgullo y pertenencia al apellido son elementos difíciles de imitar (Agger & Jensen, 2015; Herrero, 2018).

Elementos como la confianza, lealtad, las normas, la visión compartidas y el deseo de asociación son los que hacen que la gente se motive a trabajar colectivamente generando en el tiempo obligaciones y reciprocidad entre miembros familiares, dando como resultado intercambio de información de forma continua y solidaridad propiciada entre los miembros que aumenta la probabilidad de supervivencia y prosperidad de la empresa, por todo ello se dice que el capital social familiar es probablemente una de las formas más duraderas y poderosas de capital social ( Arregle et al., 2007; Uhlaner et al , 2015).

Desde un enfoque negativo, la vinculación a partir del *Bonding* puede generar redes sociales cerradas, que miren solo hacia el interior en una confianza particularizada y que parecen exclusivas (Agger & Jensen, 2015; Woolcock, 2001)

En los últimos años trabajos como los de Uhlaner et al (2015), demuestran que si bien la familia por sí misma no tiene efectos multiplicadores ni moviliza otras relaciones, si los tiene cuando muestra relaciones cohesivas y visión compartida, pues en la medida que posee identidad familiar y calidad en las relaciones, esta riqueza se traslada a otro tipo de relaciones al exterior con sus diversos grupos de interés.

### **2.3.1.2 *Bridging***

La vinculación que aborda las relaciones externas de la empresa se denomina “relaciones de puenteo” o *Bridging*. Este es el segundo tipo de capital social que se

basa en vínculos más débiles, menos frecuentes y de naturaleza informal. Basándose en normas entre individuos con intereses o características diversas (ej. firmas con otras firmas similares, socios, clientes, entre otros) (Davidsson & Honig, 2003; Lee & Hallak, 2020).

El *Bridging* en las empresas abarca los lazos que se dan entre ellas y sus diversos actores, siendo estos lazos numerosos y facilitando obtención de información que de otro modo no se alcanzaría a través de los vínculos familiares, por eso se denomina “enlace de vinculación”. Aunque estos lazos son igualmente horizontales, como el *Bonding*, la diferencia es que los individuos que se relacionan son de naturaleza heterogénea (Agger & Jensen, 2015; Salvato & Melin, 2008).

Entre las ventajas que aportan estas relaciones las Pymes familiares, se encuentran que al relacionarse con otras empresas y clientes, proveedores, acreedores, accionistas u empleados no familiares, socios comerciales, entre otros, existe un establecimiento y promoción de la confianza hacia redes periféricas, facilitando el establecimiento de canales de información, la identificación de oportunidades y reducción de costes de negociación y vigilancia necesarias para desarrollar la capacidad de “adelantarse a los acontecimientos” y hacer las previsiones correspondientes (Adler & Kwon, 2002; Burt, 2002).

Si bien las características intrínsecas de la empresa familiar dependiendo su grado de involucramiento y resistencia al cambio pueden hacerla más o menos abierta a relacionarse con agentes del exterior, un entorno débil o mercados inestables con competencia distorsionada, son el contexto ideal para la formación de relaciones y grupos empresariales, siendo estos el “pegamento” necesario para mantener múltiples actores juntos, trabajando perfectamente coordinados. (Cannella et al, 2015; Durand & Mani, 2018).

Aunque la creación de puentes (*Bridging*) resulte más difícil que la creación del *Bonding* en la empresa familiar, los recursos y ventajas que ambos tipos de capital social proporcionan son ideales para fomentar ideas novedosas. Reunir conocimientos y reconocer oportunidades valiosas y útiles que promuevan la

internacionalización de las empresas, independientemente de sus limitaciones (McEvily & Zaheer, 1999; Widmer, 2006).

A pesar de los beneficios que este tipo de capital proporciona a las empresas, al menos en el contexto de las empresas familiares, esta cuestión sigue estando poco investigada ( Arregle et al., 2007; Kontinen & Ojala, 2011b).

### **2.3.1.3 *Linking***

El *Linking*, es el tercer tipo de capital social que abarca las relaciones y redes de confianza que conllevan normas de respeto entre los individuos y las personas con poder político, financiero o formal (Szreter, 2002; Szreter & Woolcock, 2004). Ejemplo de *Linking* son las relaciones entre ciudadanos y redes de asociaciones gubernamentales, organismos e instituciones públicas.

Esta forma de capital social es vital para las estructuras de gobierno, en las que las comunidades interactúan con los organismos reguladores y los agentes del mercado. El *Linking*, es especialmente esencial para que las organizaciones movilicen recursos y poder político. Asimismo, la confianza de estos vínculos incide en la buena gobernanza, ya que permite el intercambio de información y mejora la colaboración para la adopción conjunta de decisiones (Bakker, de Koning, & van Tatenhove, 2019).

Las características distintivas de la vinculación son dobles: en primer lugar, el poder vertical permite el establecimiento de redes "facilitadoras" en el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas locales que actúan como un "vínculo institucional"; y, en segundo lugar, da un acceso privilegiado para el uso de recursos, ideas e información que otros vínculos convencionales no proporcionan. Este poder vinculante ha sido crucial para las empresas privadas en sus relaciones con las entidades gubernamentales; éstas han llevado a cabo un exitoso proceso de internacionalización mediante la cooperación y la asistencia mutua, lo que demuestra la eficacia de estas relaciones en la era de los mercados mundiales (Agger & Jensen, 2015; Siying & Yiming, 2019)

El detrimento del *Linking*, es que el mismo poder vertical que favorece podría frenar el despliegue de las capacidades de los interesados si la relación es desfavorable; por ejemplo, los actores podrían ejercer el dominio de todos los proyectos y su capacidad para ejecutar sanciones formales contra los interesados (Agger & Jensen, 2015; Sabatini, 2009).

En el caso de las empresas familiares, funcionarios públicos, representantes de instituciones no gubernamentales o asociaciones pueden movilizar este capital de enlace mediando y facilitando escenarios donde dichas empresas puedan comunicarse con sus representantes de diferentes fuentes de poder externas (Agger & Jensen, 2015; Svendsen & Sørensen, 2006), de hecho resulta común que la empresa familiar, se identifique con una entidad territorial y su relación privilegiada con las instituciones políticas locales (Peña Lopez & Sanchez Santos, 2011) pero no existen trabajos específicos que corroboren que la vinculación contribuye a la internacionalización de las Pymes familiares. Por lo tanto, se pretende profundizar en el tema específicamente en el contexto familiar, ya que estudios realizados en empresas en general (Claessens & Feijen, 2008; Faccio, 2006) señalan que la vinculación puede ofrecer grandes beneficios sociales y económicos en las empresas promovidas por la internacionalización (Siyang & Yiming, 2019).

Arregle et al. (2007) por su parte afirman que las limitaciones de tiempo y recursos de las Pymes familiares, que se traducen en una escasa inversión en capital social, pueden abordarse mediante intervenciones públicas para promover relaciones que puedan contribuir al crecimiento y la internacionalización de las empresas locales.

Dado que la contextualización es esencial en el estudio del capital social, es necesario determinar cómo los contextos de estas redes se convierten en beneficios o perjuicios para la internacionalización de las Pymes familiares (Evans & Syrett, 2007).

Si se aplica a la empresa familiar, la distinción entre estas tres expresiones de capital social identificadas previamente, merecen especial atención las dos primeras:

*Bonding* y *Bridging*, pues son fundamentales para entender la influencia del capital social familiar en el empresarial (Peña López & Sánchez-Santos, 2017). Siendo que la investigación ha demostrado que el capital social en la empresa familiar se da de forma tácita y es extremadamente difícil de imitar por los competidores (Dess & Shaw, 2001), se argumenta en este trabajo que es de particular importancia examinar, la influencia de este capital social, en sus diferentes tipos: *Bonding*, *Bridging* y *Linking* en la empresa familiar, como elemento impulsor de la Internacionalización.

## **2.4 INTEGRACIÓN DE LAS DOS TEORÍAS: RBV Y CAPITAL SOCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

El estudio del proceso de internacionalización presenta diferentes enfoques. Por ejemplo, el enfoque el de Recursos y Capacidades (RBV) que considera como ya se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo a la empresa familiar como inusual, compleja, dinámico y rica en recursos intangibles. Esta teoría afirma que muchas de las ventajas competitivas de las empresas familiares están arraigadas en la familia y en los procesos de organización que tienen lugar en ella. Este enfoque también proporciona un modelo teórico que analiza las relaciones a diferentes niveles dentro y fuera de la empresa y sus activos, estrategias y ventajas competitivas sostenibles.

Según la visión basada en los recursos, las ventajas competitivas surgen cuando una empresa pone en práctica una estrategia que genera más valor que sus competidores y que no puede ser replicada. En el caso de la empresa familiar, el recurso diferenciador puede ser su capital social en sus tres niveles diferentes. El aspecto relacional se considera un activo intangible aún más importante que el capital físico y el inventario (Steier, 2001).

Sin embargo, es interesante observar cómo han evolucionado otros enfoques hacia una perspectiva de red (Vahlne & Johanson, 2013, 2020). En este proceso, las

empresas necesitan identificar oportunidades, desplegar recursos y adquirir conocimientos para avanzar en su compromiso internacional. La literatura reciente muestra que la internacionalización es un elemento estratégico esencial en la búsqueda del crecimiento ( Arregle et al, 2017).

De acuerdo con la tendencia general, los enfoques del capital social pueden ser de particular interés en una empresa familiar debido a la unificación de la propiedad y la gestión (Kontinen & Ojala, 2011b; Salvato & Melin, 2008). Asimismo, las redes derivadas de los diversos tipos de capital social, contribuyen a disminuir el riesgo de las decisiones internacionales (Stieg et al, 2018). Con base en lo anterior, es de suponer que las redes influyen en las decisiones estratégicas de las empresas familiares, permitiendo el intercambio de recursos entre diversos miembros y sirviendo de puente hacia los mercados extranjeros, proporcionando nuevas oportunidades y motivación para convertirse en internacionales (Johanson & Vahlne, 2009b).

La conciencia de esta cuestión ha llevado a los empresarios a identificar y explotar nuevas oportunidades mundiales. Entre los trabajos existentes sobre la iniciativa empresarial internacional y su impulso a través de redes relacionales en el marco del modelo de internacionalización de redes, se encuentran por ejemplo a Crick & Spence (2005) y Coviello (2006) quienes en sus trabajos explican cómo las redes empresariales actúan como puente hacia los mercados extranjeros. Con base en estos y otros trabajos más, se supone a las redes como elementos cruciales para identificar estas oportunidades de manera innovadora y creativa, de modo que se traduzcan en un rendimiento financiero superior, independientemente de su tamaño o edad, en la búsqueda de la internacionalización (Kraus et al, 2016; McDougall & Oviatt, 2000).

Uno de los primeros en integrar el Enfoque de redes con la Teoría de Recursos y Capacidades fue Schoonhoven (1996) explicando que eran complementarias pues uno de los principales recursos de la empresa radicaba en sus relaciones humanas o estructuras sociales dentro y fuera de las empresas (Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Las redes sociales son particularmente importantes en las sociedades que hacen hincapié en las relaciones interpersonales y una fuerte afiliación de grupo (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). De no ser por estas redes, mucha información, en el caso por ejemplo de la empresa familiar, no podría obtenerse de no mirar hacia fuera o provenir de otros enlaces. Es aquí donde se consideran un recurso potencial a explotar, especialmente para entrar en mercados internacionales.

Eisenhardt & Schoonhoven (1996) encontraron que la capacidad de formar alianzas estratégicas dependía de las redes sociales y personales de la alta dirección de la empresa. Dicho lo anterior, la visión de la Teoría de Recursos y Capacidades, con base en sus capacidades dinámicas: efectos institucionales y análisis de redes, desplaza la atención en los recursos relacionales de la empresa.

En el caso de la empresa familiar, la actitud empresarial puede estar motivada por varios factores que son i) el carácter a largo plazo de la propiedad, que le permitirá dedicar los recursos necesarios para la innovación y la asunción de riesgos, fomentando así su espíritu empresarial (Zahra et al, 2004); ii) los lazos de parentesco que son exclusivos de la empresa familiar y que pueden tener un efecto positivo en el reconocimiento de las oportunidades de negocio y, iii) la cultura organizativa, constituida por valores, creencias y objetivos arraigados en la familia, su historia y sus relaciones sociales actuales (Hall et al, 2001).

Por todo esto, se encuentra que la Teoría de Recursos y Capacidades es una de las teorías que mejor resalta la especificidad de la empresa familiar. Siendo que el punto esencial de esta teoría yace de la ventaja competitiva a partir de la explotación de recursos y capacidades de modo único e inimitable, se considera que los principales recursos inimitables de la empresa familiar no vienen de estrategias puntuales sino de su naturaleza relacional, pues el carácter “familiar” de la empresa es en sí mismo un recurso intangible, que bien gestionado, puede llegar a constituir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Dicho esto, en esta investigación se busca explicar de manera consistente y con evidencia científica si los recursos y capacidades de la empresa, así como el

capital social, resultan una ventaja competitiva de la empresa, al punto que influya o deje de influir en la internacionalización y de qué forma lo hace, en las Pymes familiares del sector pesquero de México, una economía emergente.

# **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### 3.1 CONTEXTO DE ESTUDIO: MÉXICO

Estados Unidos Mexicanos, o México, es un país que limita al norte con Estados Unidos, al este con Golfo de México, al Sur con Belice y Guatemala y al Oeste con el océano pacífico. Hasta 2018, contaba con 125.200.000 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

México se clasifica dentro de los 23 países clasificados como emergentes, en la categoría de mercado emergente avanzado (MSCI Market Accessibility Review, 2013)

Aunque no existe una definición unánime respecto a lo que es un país emergente, se tiene que, a principios de 1980, el término “países recién industrializados” se aplicó a países que se caracterizaban por bajos ingresos y rápido crecimiento, abordando así por ejemplo a los países asiáticos y latinoamericanos. Con base en la adopción de políticas basadas en el mercado por la mayoría de los países desarrollados, el término “países de reciente industrialización” se sustituyó por “economías emergentes”, para definir a un país que cumple con dos características: un ritmo rápido de desarrollo económico y políticas gubernamentales que favorecen la liberación económica, así como la adopción de un sistema de libre mercado (Hoskisson et al, 2000).

Algunas otras características que se encuentran en los países emergentes, son: una importante masa poblacional, crecimiento estable en momentos complicados, inequidad en la distribución de riquezas, moneda inestable. Otras características que les atañen a los países emergentes, son la alta turbulencia institucional y bajos niveles de desarrollo económico, principalmente si se comparan con países desarrollados (Welsh, Alon, & Falbe, 2006).

Por su parte, Aybar & Thirunavukkarasu (2005), explican que si bien como ya se ha dicho no existe un concepto definido de mercado emergente. Existen tres características subyacentes que son sistemáticamente pertinentes para este tipo de económicas: la primera característica, es el nivel absoluto de desarrollo económico

que se ve reflejado en el Producto Interno Bruto Per cápita del país; la segunda característica, es el ritmo relativo de desarrollo económico que manifiesta, que se manifiesta en la tasa de crecimiento de su Producto Interno Bruto; la tercera característica, es la amplitud de sistema de libre mercado. La mayoría de los países designados como "mercados emergentes" pertenecen a las categorías de ingresos medios bajos y altos. Aunque en promedio experimentan tasas de crecimiento anual más altas que las economías industrializadas, cabe señalar que las tasas de crecimiento presentan una importante variación transversal y longitudinal. Por lo anterior, no es de extrañar que las tasas de crecimiento elevadas, conlleven cambios en equilibrio sectoriales principalmente en cortos periodos de tiempo, de la misma forma, las oportunidades de negocio significativas que pueden traducirse en mayores beneficios y tasas de rendimiento para los inversores.

Asimismo, la mayoría de países emergentes, adolecen de diversos grados de defectos institucionales, que generan altísimos costes de transacción (mayor coste del capital, limitada movilidad de la mano de obra y mayor costo del comercio), lo que incide en la eficiencia de los mecanismos de mercado hace que esas economías sean ineficientes. Además, cuentan con una infraestructura jurídica subdesarrollada que da lugar a violaciones desenfrenadas de los derechos de propiedad, a la falta de adhesión a las leyes y a la aplicación discrecional e injusta de éstas, aumenta los costos de transacción y socava el desarrollo comercial racional. En todos los mercados emergentes estos vacíos institucionales plantean importantes desafíos a los gobiernos. Una característica diferenciadora de los mercados emergentes es la aplicación de reformas y la eliminación de esas lagunas con miras a la construcción de una economía de mercado que funcione. Sin embargo, es importante señalar que hay una gran variación en el alcance y la eficacia de estos esfuerzos. Mientras que algunos países se encuentran en etapas bastante avanzadas de este proceso, otros están llevando a cabo la reforma con cautela (Aybar & Thirunavukkarasu, 2005)

De lo anterior se extrae, que si bien un país emergente es un mercado con gran potencial económico, implica muchos riesgos, este mismo ambiente riesgoso y

turbulento, influye negativamente en el desempeño emprendedor a nivel internacional de las firmas de estos países (Luthans & Ibrayeva, 2006)

El hecho de que se considere “economía emergente”, radica en que, como país, posee un clima atractivo para los negocios, seguridad jurídica, una de las mayores redes de acuerdos de libre comercio del mundo, presencia de grupos industriales altamente desarrollados y se le considera la segunda economía más grande de América Latina. En contraparte, experimenta una crisis del petróleo constante, que ha incidido en aumentos de precios, aparición de nuevos impuestos, estancamiento salarial.

Al 2019, México registra una contracción económica que contrasta con el crecimiento que manifestó hasta 2018 de 2.1%. Los analistas atañen este decrecimiento a la pérdida de dinamismo del sector industrial, la caída de inversión productiva, como del gasto público. El escenario macroeconómico en 2020 y de cara al 2021, se muestra incierto al igual que casi todos los países a consecuencia de la crisis sanitaria por coronavirus.

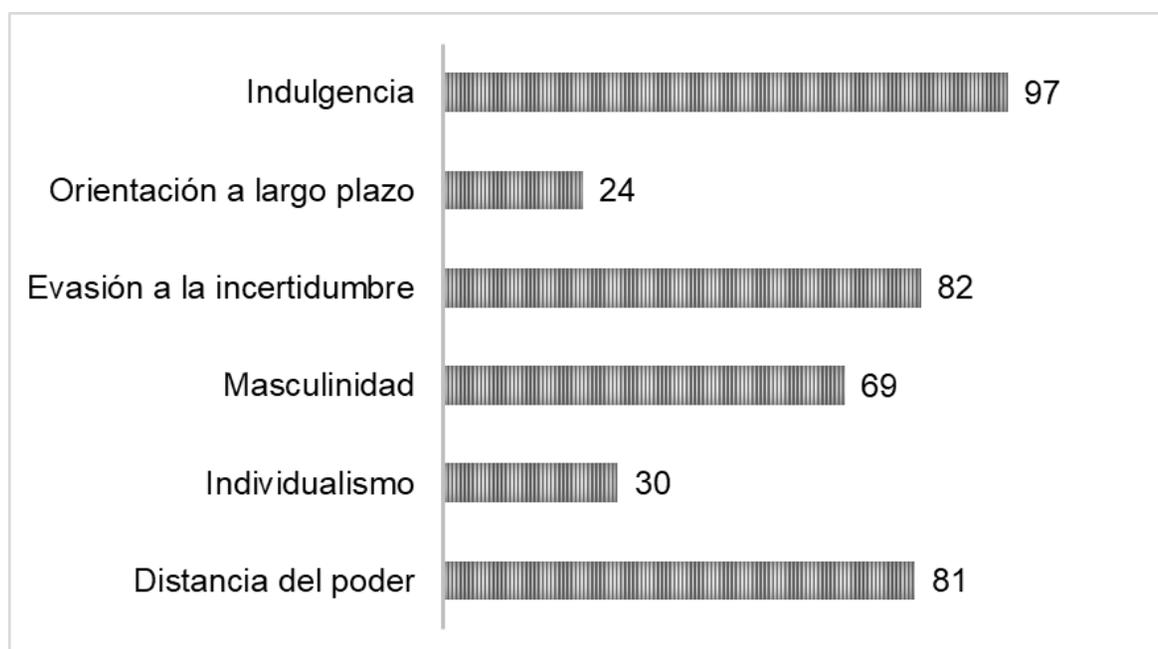
Desde el punto de vista económico y de comercio internacional, se tiene que sus exportaciones desde 2015 a la fecha han ido creciendo, lo que no sucede igual en el caso de las importaciones. Los principales destinos de sus exportaciones son Estados Unidos de América, Unión Europea y Japón (Oficina de Información Diplomática de la Unión Europea., 2020).

En México, como en muchos países del mundo, la mayoría de las empresas son negocios familiares. Las Pymes representan el 99.8% del país, generando el 52% del PIB nacional y el 72% del empleo (INEGI, 2013). Un estudio más reciente elaborado por el mismo INEGI, refleja que el 48% de las Pymes se condensan en el norte del país. 42% en el centro y 10% en el sureste del país. Entre los estados que mayor concentración presentan se encuentran: Nuevo León, Ciudad de México, Estado de México y Jalisco, respectivamente.

A pesar de su notable participación en la economía mexicana, (Bolio et al., 2014) explican que su productividad ha disminuido en varios sectores debido a múltiples factores, como el acceso a los servicios financieros, la rigidez de las regulaciones laborales, la informalidad laboral, etc.

Si se habla de los aspectos culturales de México, Hofstede presente un análisis cultural de la sociedad mexicana que se muestra a continuación:

Figura. 3. Variables culturales de Hofstede para México.



Fuente. Elaboración propia con base en Hofstede (1980).

Para conocer más sobre los rasgos generales de la sociedad mexicana y que definitivamente influye en el modo de actuar de los mexicanos y por ende de sus empresas, se presenta a continuación, el contexto cultural de México, bajo la visión de Geert Hofstede.

La primera dimensión analizar es la indulgencia, que aborda la medida en que las personas controlan sus deseos e impulsos en función de cómo han sido criados. En México, se observa el puntaje más alto de todas las dimensiones analizadas, lo que indica que los mexicanos por lo general, muestran una alta disposición a seguir sus impulsos respecto al disfrute de la vida y la diversión. La tendencia al optimismo

es alta y conceden gran valor al tiempo libre. La siguiente dimensión, es la orientación a largo plazo, que describe como los vínculos del propio pasado ayudan a enfrentar los desafíos presentes y futuro. La puntuación en México es relativamente baja lo que refleja que la cultura mexicana es normativa. Si bien, las personas muestran gran respeto por las tradiciones, sin embargo, tienen un enfoque de lograr resultados.

La tercera dimensión, y que resulta por demás interesante a efectos de nuestro estudio es la evasión a la incertidumbre. La puntuación como país que le dio Hofstede era de 82 sobre 100. Al ser una cultura con un alto grado de evasión a la incertidumbre se observan estos rasgos:

- En la medida que se sientan amenazados por situaciones desconocidas, intentaran evitarlas, por ello que decanten por la estructura, reglas claras, y procedimientos operativos estándares que limitan su exposición percibida a la incertidumbre;
- Para la sociedad mexicana, el tiempo es dinero, los mexicanos demuestran un impulso de estar ocupados y trabajar duro, la precisión y puntualidad, les caracterizan;
- Son reticentes a la innovación, pues la seguridad resulta fundamental para la motivación individual;
- Por lo general mantienen códigos rígidos de creencias y comportamientos y son intolerantes con los comportamientos e ideas poco ortodoxos;
- Evitan hacer planes a largo plazo si pueden evitarlo y evitan los detalles excesivos en la planificación, ya que los detalles en la planificación de la misma manera crean incertidumbre en cuanto a la capacidad de llevar el plan con precisión.

- La evasión de la incertidumbre se asocia con una orientación hacia el pasado, como el mantenimiento de las tradiciones pasadas que conlleva menos incertidumbre que la búsqueda de objetivos futuros. Gestionar el cambio y captar el apoyo entusiasta de la gente para el cambio en las culturas orientadas al pasado requiere celebrar las mayores glorias del pasado. Esto ayuda a gestionar la continuidad y la identidad.

Para Hofstede, la sociedad mexicana recibe un 69 en la dimensión masculinidad, por lo que se considera una sociedad “masculina” esto refleja la inclinación de la sociedad para trabajar. Entre los rasgos de esta sociedad también se encuentra que los gerentes por lo general son decididos, asertivos y equitativos, por lo que tanto la competencia como los conflictos se resuelven combatiéndolos.

La siguiente variable y de gran relevancia para nuestro estudio, es el individualismo, se observa que la puntuación es de 30, por lo que México se considera una sociedad altamente colectivista, destacando los siguientes rasgos según (Hofstede, 2020):

- En la cultura mexicana se manifiesta un compromiso cercano a largo plazo ya sea con la familia o la familia extendida;
- La lealtad en una cultura colectivista es primordial, anulando otras reglas y regulaciones sociales;
- La sociedad mexicana fomenta relaciones sólidas en las que todos asumen la responsabilidad de los demás miembros del grupo;
- Las relaciones laborales se perciben en términos morales con la misma importancia que los vínculos familiares, por lo que las decisiones de contratación y promoción toman en cuenta la pertenencia al grupo del empleado:

- Los mexicanos tienden a desarrollar extensas redes personales y profesionales que reducen su necesidad de información especialmente en la toma de decisiones. De hecho, es tanta la propensión a confiar en sus redes que, en México, que se considera incómodo y poco común, aceptar información de fuentes desconocidas, especialmente si proviene de empresas especializadas o del propio gobierno, debido entre otras cosas a la falta de confianza.

Por último, la distancia al poder se perfila alta, con 81 puntos por lo que la sociedad mexicana se caracteriza como jerárquica, es decir que la gente asume un orden jerárquico sin más. La jerarquía, entre otras cosas refleja desigualdades inherentes y centralización popular. En este sentido, se asume que los subordinados por ejemplo en las empresas esperan que les digan que hacer y los líderes se consideren autócratas y benevolentes.

Se considera importante aportar este enfoque cultural de Hofstede, como marco de la cultura mexicana pues la cultura es un conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social (UNESCO, 2001). La relevancia del análisis de la cultura reside en que refleja también el sistema de valores, tradiciones y creencias por los que se rige una sociedad. Algunos académicos asumen que el entorno socio cultural condiciona las decisiones de los individuos de crear y gestionar una empresa (ej. Shapero & Sokol, 1982; Aldrich & Zimmer, 1986; Berger, 1991; Busenitz, Gómez & Spencer, 2000; Steyaert & Katz, 2004; Manolova, Eunni & Gyoshev, 2008; Gómez & Salmerón, 2011), por ello no es de extrañar que en muchos trabajos se tenga presente el análisis de variables culturales del país objetivo de estudio (Jarvenpaa & Leidner, 1998).

- **El sector pesquero mexicano a nivel nacional y local.**

En esta tesis, se aborda la internacionalización de las Pymes familiares mexicanas mediante el estudio del sector pesquero en Campeche. Se eligió estudiar este sector y no otro, por la importancia que tiene esta industria. México ocupa el 17º lugar en términos de producción pesquera mundial (2010), lo que equivale al 0,95% de la producción mundial total. Esta industria también genera miles de empleos a nivel local y nacional, aproximadamente 350 mil empleos directos, más de 2 millones de empleos indirectos a nivel nacional, y casi 15 mil empleos en la Península de Yucatán (Campeche, Yucatán y Quintana Roo) (Carta Nacional Pesquera, 2017; Global Biotech Consulting Group, 2012).

Otra razón para estudiar este sector es que ha experimentado una baja productividad, desarrollo y competitividad en los últimos años, lo que significa que muchas empresas han frenado sus actividades internacionales sin documentarlo. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento de los factores que intervienen en el fomento o cese de la internacionalización de la empresa familiar del estado de Campeche.

Respecto a Campeche, el lugar originario de las empresas, se tiene que es una de las 32 entidades federativas que conforma el estado mexicano. Representa el 3% de la superficie nacional, cuenta con 523 kilómetros de litorales, lo que permite el desarrollo de actividades pesqueras.

Para situar el contexto del sector pesquero, del estado de Campeche, de donde son originarias las empresas estudiadas se presentan los siguientes datos (Gobierno del estado de Campeche, 2015):

- El estado de Campeche suministra el 4.5% del total de la producción pesquera mexicana.
- Ocupa el séptimo lugar a nivel nacional con base en las empresas pesqueras.

- El sector agropecuario y pesquero emplea al 19,2% de la población ocupada a nivel local;
- A la fecha la flota pesquera activa cuenta con 138 embarcaciones mayores, 3 mil 776 embarcaciones ribereñas, 26 plantas pesqueras y 226 unidades acuícolas;
- Existen 12.124 pescadores de altura y ribera en el estado de Campeche;
- Los pescados y mariscos que aportan mayor valor a la producción del estado de Campeche son: el camarón 31.5%, el pulpo con 22,3%, y el robalo con 8.3%;
- Es un sector que se caracteriza por un bajo nivel educativo, reducido en tecnificación y con dificultad de acceso a canales de comercialización por lo que manifiesta baja productividad y rentabilidad y altos niveles de pobreza, en lo que a pescadores se refiere;
- La actividad pesquera tiene un bajo nivel de valor agregado, debido a la falta de infraestructura, esto se da principalmente en la pesca de altura, lo que impide el acceso a mercados especializados y precios competitivos;
- La demanda, sin embargo, es creciente. Por lo anterior existe una baja en capturas, sobrecapacidad pesquera y sobrepesca;
- Ante la crisis del sector pesquero, la alternativa más reciente es la acuicultura, que se considera de gran potencial por recursos hídricos disponibles y clima anual que ostenta Campeche.

Por lo anterior, la misma administración pública, incide en la necesidad de políticas innovadoras de manejo, administración y distribución de recursos, así como

de nuevas alternativas productivas ante un escenario en el que la demanda es creciente.

Para finalizar con la situación del contexto donde se desarrolla la investigación, es importante mencionar el panorama de las exportaciones en el Estado, y es que, en 2014, se registraron 28 empresas campechanas exportadoras, cuyo principal destino fue América del norte y Unión Europea. Los principales sectores exportadores fuera del sector petrolero, fueron el textil, la confección, equipos navales, por su parte la pesca represento 1.9% (Gobierno del estado de Campeche, 2015).

## **3.2 MUESTRA**

Tal como se ha venido comentando en este trabajo de tesis, hasta la fecha existe muy poco investigado sobre las Pymes familiares mexicanas, aun teniendo en cuenta que casi un 99% son de naturaleza familiar. Una de las principales razones de ello pueden ser las dificultades para obtener información de estas empresas (Durán & San Martín, 2013).

Para llevar a cabo el estudio empírico que conforma esta tesis, se eligió una muestra de siete empresas familiares, de dimensión pequeñas y medianas (Pymes), que operan en el sector pesquero del estado de Campeche, México. Su dimensión es Pyme, según el número de empleados que tienen y la clasificación proporcionada por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en México, que señala que una empresa es pequeña cuando tiene de 11 a 50 empleados, y mediana cuando pasa de 51 a 200 empleados.

De las empresas seleccionadas para analizar, cuatro actualmente exportan diversas especies pesqueras a la Unión Europea, Sudamérica y Estados Unidos de América y las tres empresas familiares restantes dejaron de exportar.

Las variables a estudiar, en estas siete empresas, son las que se han venido explicando a lo largo de este documento: *Bonding, Bridging, Linking*, Emprendimiento Internacional y Orientación de Mercado. Véase la tabla a continuación:

Tabla 4. Muestra y variables a estudiar.

<b>Caso</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Estatus actual</b>
1	MARGANZO	Pequeña	Exportando
2	CONPESMAR	Pequeña	Exportando
3	MEX-USA	Mediana	Exportando
4	DOS BURROS	Mediana	Exportando
5	ROMELLÓN	Mediana	No exporta
6	MÁRQUEZ	Mediana	No exporta
7	ORIÓN	Pequeña	No Exporta

Fuente. Elaboración propia.

### 3.3 ANÁLISIS DE DATOS.

Para el análisis de datos, se usarán dos metodologías, la primera será la técnica cualitativa, Análisis Cualitativo Comparado en adelante QCA y la segunda será el Análisis sentimental. Estas técnicas, se usarán para complementarse entre sí, y proporcionar una visión integral de los motivos por los cuales las Pymes familiares del sector pesquero, continúan exportando o frenaron su exportación.

Por un lado, la técnica QCA, permitirá analizar de forma compleja los 7 casos de las Pymes familiares seleccionados, con un grado satisfactorio de parsimonia y, por otro lado, el análisis sentimental proporcionará una visión más cualitativa y emocional de los motivos que inclinaron a estas empresas a tomar decisiones respecto a su proceso de internacionalización. Ambos métodos se explican en el presente epígrafe.

### 3.4 Análisis Cualitativo Comparado (QCA)

Para analizar los datos, este estudio empleará el Análisis Cualitativo Comparado (en adelante QCA), técnica ideal para estudiar casos específicos, permitiendo un análisis complejo con un grado satisfactorio de parsimonia (Marx, Rihoux, & Ragin, 2014).

QCA representa de alguna manera una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos. Contraria a las técnicas cuantitativas tradicionales, no se centra en variables dependientes e independientes, sino que utiliza condiciones que agrupadas forman configuraciones interactuando para producir el resultado de interés, esta interacción permite entender las condiciones (o contextos) que impulsan o frenan ciertas conexiones y producen resultados concretos (Ragin, 2006).

Este método convierte la información cualitativa en números a través de la calibración. Después, la minimización booleana se utiliza como instrumento para identificar las condiciones en las que la presencia o ausencia es relevante para producir un resultado particular (Rihoux & Marx, 2013).

Este enfoque de configuración es apropiado para muestras medianas (N entre 5-50 casos), aunque se ha aplicado a muestras más grandes porque el método QCA trata mejor los valores atípicos que los enfoques estrictamente cuantitativos (Rihoux & De Meur, 2009).

Para mejor comprensión del método, se hablará un poco sobre cómo funciona y sus antecedentes:

Entre los rasgos distintivos de QCA, se resaltan:

- Es útil para investigaciones que por su naturaleza no encajan con las técnicas cuantitativas consolidadas en ciencias sociales, pues emplean grandes muestras para que los supuestos de inferioridad causal y parámetros estadísticos se cumplan (Medina et al, 2017);

- QCA persigue una lógica comparativa y configuracional centrada en casos , así proporciona varias explicaciones a un mismo fenómeno en asimétrico, pues los factores que explican la ocurrencia de un fenómeno pueden no llegar a explicar la no ocurrencia del mismo (Rihoux et al., 2013);
- Asume la complejidad causal, enfocándose en relaciones asimétricas detectando las configuraciones que conducen al resultado específico sin importar si estas configuraciones constan de condiciones positivas, negativa o ausentes (Woodside, 2013; Wu, Yeh, Huan, & Woodside, 2014).

Desde su presentación en 1987 por Ragin, la técnica QCA ha ido evolucionando gracias al gran volumen de publicaciones hechas en revistas de impacto que han reforzado sus cimientos epistemológicos y metodológicos, incorporando nuevas versiones; así la versión crisp set QCA se complementó en el tiempo por la técnica fuzzy set y multi value. (Medina et al, 2017).

Dentro de este método que aporta dos modalidades, se elegirá la modalidad fuzzy-set QCA (en adelante fsQCA) que se asienta en la lógica difusa comprendiendo un intervalo de valores del 0 al 1, significando [0] la no pertenencia y [1] la pertenencia completa, con valores intermedios en dicho intervalo.

El fsQCA es un enfoque que aborda los problemas asimétricos relacionando los antecedentes con el resultado y ofreciendo una alternativa útil para abordar nuestro caso, reconociendo que factores conducen a la internacionalización, y los que conducen a la no internacionalización

Siendo que el fsQCA no se centra en las variables dependientes o independientes, sino que utiliza condiciones que forman configuraciones interactivas para encontrar los resultados. Por esta razón, su uso permitirá descubrir configuraciones o condiciones causales a partir de un conjunto de casos empíricos que son mínimos necesarios y/o suficiente para producir un resultado. Estas interacciones se encontrarán las condiciones (o contextos) que promueven o impiden ciertas relaciones y producen resultados (Ragin, 2006; Rihoux & Ragin, 2008).

Por lo tanto, el fsQCA permitirá identificar las condiciones que conducirán al impulso o al cese de la internacionalización de las Pymes familiares.

Se eligió esta técnica por ser más apropiada para variables que toman valores continuos (Berbegal-Mirabent, Ribeiro-Soriano, & Sánchez García, 2015). Este enfoque del método ya se ha aplicado al tema de interés, pues se usó el QCA en su modalidad fuzzy, para estudiar los comportamientos y recursos propios de las empresas familiares y no familiares que llevan a la innovación. Identificando mediante este método dos recursos exclusivos de las empresas familiares, tres exclusivos de las empresas no familiares y un recurso común para ambas (Covin, et al, 2016). Asimismo, en el campo de la internacionalización de la empresa familiar, se ha usado para identificar configuraciones de recursos externos que conducen a la internacionalización de empresas familiares estudiando las variables propiedad externa, presencia de familiares y no familiares y las redes internacionales, sugiriendo que en efecto, estos recursos externos son un punto de referencia estratégico para la internacionalización de empresas familiares (Kraus et al., 2016).

### 3.4.1 Pasos que sigue QCA

#### Paso 1. Recogida de datos

El primer paso de este análisis fue la recolección de datos, para ello se diseñó la entrevista semiestructurada. Las variables a estudiar que se denominan bajo este método “condiciones de estudio” son las siguientes:

Tabla 5 Nomenclatura de las variables

<b>Variables</b>	<b>Nomenclatura</b>
Relaciones familiares ( <i>Bonding</i> )	Bond
Relaciones de puenteo ( <i>Bridging</i> )	Brg
Vínculos políticos ( <i>Linking</i> )	Link
Emprendimiento Internacional	Entr
Orientación de mercado	Mkt

Fuente. Elaboración propia

Estas variables, en el método QCA, se denominan condiciones, que se estudiarán, para conocer los resultados que arrojan sobre internacionalización o no internacionalización.

## **Paso 2. Calibración de condiciones**

En este paso se asignaron los valores fuzzy, que consiste en asignar valores difusos, siguiendo la idea de "grados de pertenencia" a conjuntos. , Se utilizó el método de atribución directa que es cualitativo y tiene en cuenta los conocimientos y experiencias previas del investigador para posicionar las anclas de manera teórica (Verkuilen, 2005). Este es un paso crítico porque la calibración al ser subjetiva puede sesgar el resultado, para ello se usó la evaluación cruzada que se explicará adelante.

## **Paso 3. Análisis de condiciones necesarias.**

El tercer paso es el análisis de las condiciones necesarias. Según (Rihoux & De Meur, 2009), el QCA se basa en el análisis de las condiciones necesarias y suficientes.

Una condición es necesaria si está presente cada vez que se produce el resultado de interés (aunque en algunos casos esta condición puede estar presente y el resultado de interés no se produce).

Por otra parte, una condición es suficiente para causar un resultado cuando este resultado se produce cada vez que esta condición está presente (aunque el resultado también puede ocurrir en ausencia de esta condición).

En este paso, ambos conceptos - consistencia y cobertura - son relevantes.

La consistencia es la medida en que los casos que comparten condiciones similares muestran el mismo resultado. Por el contrario, la cobertura es la proporción de casos en los que aparecen tanto la condición como el resultado (Rihoux & Ragin, 2008).

En este punto, la presencia o ausencia de condiciones explicativas es la consideración más crítica en cualquier explicación del método QCA. La presencia o ausencia puede entenderse en términos de la teoría de conjuntos como la inclusión o exclusión de un caso en un conjunto determinado (Rihoux & Ragin, 2008).

#### **Paso 4. Minimización Booleana**

El cuarto paso de la metodología QCA es la Minimización Booleana, llevada a cabo con la Tabla de la Verdad.

La Tabla de la Verdad muestra todas las combinaciones lógicamente posibles de las condiciones existentes para alcanzar el resultado y el número de casos que incluyen estas combinaciones.

En la columna "número", se observa el número de casos existentes para cada configuración de condiciones.

Por el contrario, a través de la columna "consistencia bruta", se observan los casos con el tipo de interés cubierto por cada configuración de condiciones.

Una vez obtenidos los parámetros necesarios en la matriz, se procede a la Minimización Booleana, que tiene tres fórmulas diferentes: compleja, parsimoniosa e intermedia. La diferencia entre ellas depende de cómo se tratan los remanentes lógicos.

Teniendo en cuenta los parámetros de consistencia y cobertura de las configuraciones, se elegirá para el análisis de los resultados, y obtención de resultados. Según Mirabent (2017), la solución parsimoniosa minimiza automáticamente el número de posibles condiciones que contienen los principales

implicantes. Los remanentes lógicos que cumplen los criterios de necesidades excluyen a los que no los cumplen.

Los indicadores "cobertura bruta" y "cobertura única" se distinguen como parte de esta técnica, estimando el porcentaje de casos que contienen las configuraciones resultantes para producir el resultado deseado. Otro indicador que se suma a la interpretación de la solución parsimoniosa es la "consistencia" que explica la proporción de casos que tienen tanto la condición como el resultado dentro del número total de casos, mostrando finalmente el porcentaje de cobertura que tiene la solución, a diferencia de las otras dos soluciones.

Una vez explicados los pasos que sigue el método QCA, se presentan en el siguiente epígrafe, los resultados del estudio empírico.

### **3.4.2 Resultados del Método QCA**

Para realizar la recolección de datos (Paso 1), lo primero que se hizo diseñar la entrevista semiestructurada, que consto de 44 preguntas. Esta entrevista se revisó y aprobó por dos expertos involucrados de la Universidad de Sevilla, además de que fue revisada por el jefe del departamento de Administración pesquera de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca del estado de Campeche, para verificar si abarcaba a grandes rasgos todos los términos correctos en términos pesqueros y administrativos.

La entrevista fue aplicada en junio de 2016 de forma presencial, por lo que viajé al estado de Campeche, y previa cita, me entrevisté con los propietarios y directivos de las empresas familiares que conforman la muestra. La entrevista se les realizó siendo grabada con su autorización. Asimismo, los entrevistados firmaron un consentimiento de participación. Con la entrevista lo que se buscó fue conocer sus opiniones respecto a las variables elegidas.

Siendo que las 44 preguntas se agruparon en conjuntos pertenecientes a las 5 variables elegidas para estudiar (Véase Anexo 2), la calibración de los resultados se llevó a cabo a través del método directo de atribución que es de tipo cualitativo y se

fundamenta en el conocimiento y experiencia del investigador para designar la localización de los anclajes teóricos (Verkuilen, 2005).

Para dar mayor veracidad a la calibración (Paso 2), y reducir riesgo de sesgo en este proceso, se llevó a cabo la validación cruzada o “*cross validation*”, que es una técnica utilizada para evaluar resultados de un análisis estadístico, con la intervención de los doctores David Martín Ruiz, Francisco Acedo González y la doctorando Selina Salazar Cámara, expertos en temas sobre internacionalización, empresa familiar y marketing, quienes mediante el diálogo y el análisis de información proporcionada por cada empresa, procedimos a realizar el segundo paso del método QCA, la calibración de condiciones Como ya se ha dicho, para realizar esta calibración no se tomaron en cuenta solo un criterio sino tres.

Para calibrar de forma refinada y menos restrictiva, se usó la escala “*six value fuzzy set*” propuesta por Medina, Castillo, Alamos & Rihoux (2017) que expone 6 valores de graduación: [1] total pertenencia; [0,9] mayoritariamente pero no totalmente dentro del conjunto; [0,6] pertenencia más o menos dentro del conjunto; [0,4] casos en situación en intermedia; [0,1] casos casi fuera del conjunto y [0] casos totalmente fuera. A continuación, se presenta la calibración en la matriz de datos.

Tabla 6. Matriz de datos con calibración bajo escala “Six Value Fuzzy Set”

<i>Casos</i>	<i>Bnd</i>	<i>Brg</i>	<i>Link</i>	<i>Entr</i>	<i>Mkt</i>	<i>INT</i>
1	0.9	0.9	1	0.9	0.9	0.9
2	0.6	1	0.6	1	1	0.9
3	0.9	1	0.6	0.9	0.9	0.6
4	0.4	1	0.9	0.6	0.9	1
5	0.4	0.6	0.1	0.6	0.6	0
6	1	0.6	0.1	0.4	0.6	0
7	0.9	0.1	0.1	0.1	0	0

Fuente. Elaboración propia.

Ahora bien, el análisis de condiciones necesarias (Paso 3), se hará para la ocurrencia y no ocurrencia de la internacionalización de las Pymes familiares, para ello como ya se ha dicho previamente se usará el enfoque *fuzzy*. Los valores obtenidos serán [INT] se usarán para indicar que el análisis tiene las condiciones suficientes para que suceda el proceso de internacionalización. Se tomarán como válidas dentro de este análisis, todas aquellas condiciones que estén por encima del umbral de suficiencia de 0.8 hasta 1. Este umbral también fue valido para el análisis de necesidad de [~INT].

Tomando en cuenta que la consistencia es el grado de necesidad de una condición para que se produzca el resultado y la cobertura es la proporción de casos en los que aparece tanto la condición como el resultado, las condiciones necesarias para ambos resultados son los siguientes:

**Ocurrencia de internacionalización [INT]:** la presencia de vínculos de poder (Link), el *Bridging* (Brg), el emprendimiento internacional (Entr) y orientación de mercado (Mkt), tienen las condiciones explicativas necesarias para explicar la internacionalización de las Pymes familiares.

**No Ocurrencia de internacionalización [ ~INT]:** las condiciones perfiladas como necesarias para el cese de la internacionalización son: la presencia de vínculos familiares (Bond), la ausencia de vínculos institucionales (~Link).

El análisis de necesidad, con sus resultados se presentan a continuación:

Tabla 7. Análisis de necesidad

Resultado	Internacionalización (INT)		No Internacionalización (~INT)	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
Bnd	0.735294	0.490196	<b>0.805556</b>	0.568627
~Bnd	0.352941	0.631579	0.277778	0.526316
Brg	<b>1.000000</b>	0.653846	0.527778	0.365385
~Brg	0.029412	0.055556	0.500000	1.000000
Link	<b>0.882353</b>	0.882353	0.250000	0.264706
~Link	0.264706	0.250000	<b>0.888889</b>	0.888889
Entr	<b>0.882353</b>	0.666667	0.472222	0.377778
~Entr	0.176471	0.240000	0.583333	0.840000
Mkt	<b>0.970588</b>	0.673469	0.500000	0.367347
~Mkt	0.088235	0.142857	0.555556	0.952381

Fuente. Elaboración propia.

QCA utiliza además de la matriz de datos, la “Tabla de la verdad” que muestra todas las posibles combinaciones de condiciones existentes para producir un resultado determinado y el número de casos que responden a estas combinaciones, así pues, en la tabla de la verdad, ya que se han eliminado las filas con ninguna observación empírica, se muestra el siguiente resultado con todas las posibles condiciones para las condiciones existentes y el número de casos que incluyen estas combinaciones del resultado bajo estudio.

Tabla 8. Tabla de la verdad para [INT]

<i>Bnd</i>	<i>Brg</i>	<i>Link</i>	<i>Entr</i>	<i>Mkt</i>	<i>Number</i>	<i>INT</i>	<i>Raw Consist</i>	<i>PRI Consist</i>	<i>SYM Consist</i>
1	1	1	1	1	3	1	0.9259	0.9047	0.9047
0	1	1	1	1	1	1	0.9230	0.9000	0.9000
0	1	0	1	1	1	0	0.5000	0.4000	0.4000
1	1	0	0	1	1	0	0.1666	0.0909	0.0909
1	0	0	0	0	1	0	0.0000	0.0000	0.0000

Fuente. Elaboración propia

Como se puede ver, en la Tabla 8, la columna "número" muestra el número de casos en que se cumple la combinación de variables. Así, [3] y [1] corresponden al número de empresas exportadoras, que asciende a 4. En la columna INT, [1] indica

un resultado positivo para la internacionalización. Simultáneamente, las demás combinaciones tienen [0] porque el nivel mínimo de consistencia aceptado es de 0,80, lo que significa que no tienen un resultado positivo para la INT.

La columna de *Raw Consistency* o "consistencia bruta" indica que sólo una de las cuatro empresas tiene una consistencia cercana a 1, lo que significa que es el único caso que alcanza este resultado. DOS BURROS es la única empresa que utiliza sus recursos y capacidades, aprovechando su relación con sus interesados e instituciones públicas, mostrando un espíritu empresarial internacional y mostrando una orientación de mercado para internacionalizarse. Las otras tres empresas (MARGANZO, CONPESMAR y MEXUSA) tienen el mismo resultado para la internacionalización, pero siguiendo un camino diferente, a través de una configuración diferente de variables. Estas tres empresas añaden el componente familiar de *Bonding* a la configuración utilizada por DOS BURROS, como se puede ver en la Tabla de la Verdad.

El siguiente paso es la minimización booleana (Paso 4). Este proceso de simplificación de la suposición proporciona el siguiente resultado: El *Linking*, es una condición necesaria y suficiente para causar la internacionalización en las Pymes familiares del sector pesquero en Campeche, México. Este resultado se muestra en la siguiente tabla, donde ● indica la presencia de la condición es necesaria y ○ indica que la ausencia de la condición es necesaria, y nada, sugiere que la condición es irrelevante.

Entre las soluciones, se observan tres soluciones, la solución compleja, intermedia y parsimoniosa. La solución compleja e intermedia podrían explicar igualmente el resultado para la internacionalización de las Pymes familiares con las mismas configuraciones. Sin embargo, esto no sucede con la solución parsimoniosa.

A las condiciones agrupadas se consideran INUS (insuficientes pero necesarias), lo que significa que forman parte de una configuración que produce la internacionalización, pero sólo cuando todas las condiciones están presentes, cuando están por separado no general este resultado. Sin embargo, la solución

parsimoniosa muestra que el *Linking*, es una condición independiente que conduce a la internacionalización.

En la Tabla 9, se puede observar como la cobertura bruta (*Raw Coverage*) y la cobertura única (*Unique Coverage*), estiman que el 88% de casos tiene presente el resultado de interés. Este porcentaje indica que solo se requiere el *Linking* para que la internacionalización suceda. Por último, el indicador “*Consistency*” explica la proporción de casos que tienen tanto la condición como el resultado de interés de entre el total de casos; es decir el porcentaje de casos que internacionalizan gracias al apoyo y vinculo relacional entre instituciones públicas y empresa familiar. Estos casos son: DOS BURROS, MARGANZO, CONPESMAR Y MEXSUSA,

De acuerdo a la tabla 9, la solución parsimoniosa tiene la mayor cobertura de casos con el resultado de interés con el 88% y consistencia igual al 88%, a diferencia de la solución compleja y la solución intermedia. La solución parsimoniosa cubre la mayoría de las empresas exportadoras: DOS BURROS, MARGANZO, CONPESMAR y MEXSUSA.

Tabla 9. Soluciones QCA para [INT]

Solución	Configuraciones					Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency	Solution Coverage	Solution Consistency
	Bnd	Brg	Link	Entr	Mkt					
Solución compleja		•	•	•	•	0.794	0.794	0.931	0.794	0.931
Solución Parsimoniosa			•			0.882	0.882	0.882	0.8823	0.882
Solución Intermedia		•	•	•	•	0.794	0.794	0.931	0.7941	0.931

Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, la ausencia del resultado de interés [ ~INT] se muestra en la Tabla 10, en ella se muestra las tres compañías que actualmente no internacionalizan, dos pueden ser explicadas con suficiente robustez (consistencia bruta es mayor a 0.80= mientras que la tercera consistencia, muestra una consistencia por debajo del umbral.

Tabla 10. Tabla de la verdad para [ ~INT]

Bnd	Brg	Link	Entr	Mkt	Number	INT	Raw Consist	PRI Consist	SYM Consist
1	0	0	0	0	1	1	1.0000	1.0000	1.0000
1	1	0	0	1	1	1	0.9166	0.9090	0.9090
0	1	0	1	1	1	0	0.6666	0.6000	0.6000
0	1	1	1	1	1	0	0.3076	0.1000	0.1000
1	0	1	1	1	3	0	0.2962	0.0952	0.0952

Fuente. Elaboración propia

Siendo que son 3 las empresas que no exportan actualmente se pueden ver explicadas con suficiente robustez (*Raw consistency* superior a 0.8) dos empresas y una tercera con consistencia por debajo del umbral.

Después de realizarse la minimización booleana, se puede observar en la Tabla 11, el extracto de las tres soluciones para la ausencia de internacionalización.

Tabla 11. Soluciones QCA para [ ~INT]

<i>Solución</i>	<i>Configuraciones</i>					<i>Raw Coverage</i>	<i>Unique Coverage</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Solution Coverage</i>	<i>Solution Consistency</i>
	<i>Bnd</i>	<i>Brg</i>	<i>Link</i>	<i>Entr</i>	<i>Mkt</i>					
Solución Compleja	●	○	○	○	○	0.472	0.250	1.000	0.555	0.952
	●	●	○	○	●	0.305	0.083	0.916		
Solución Parsimoniosa				○		0.583	0.027	0.840	0.777	0.800
	●		○			0.750	0.194	0.870		
Solución intermedia	●	○	○	○	○	0.472	0.250	1.000	0.555	0.952
	●	●	○	○	●	0.305	0.083	0.916		

Fuente. Elaboración propia

La solución parsimoniosa, elegida referente de resultados, perfila dos rutas de equifinalidad para la ausencia de internacionalización: i) ausencia de emprendimiento internacional y ii) presencia de la familia de la mano de la ausencia de *Linking* o vinculación institucional. Nuevamente, ● indica que la presencia de una condición es necesaria y, ○ indica que la falta de la condición es necesaria, y nada indica que la condición es irrelevante.

A diferencia de la solución compleja e intermedia, la solución parsimoniosa, tal como se muestra en la tabla 11, muestra mayor robustez y consistencia porque abarca más casos con resultado de interés (77%) e indica cuántos casos están cubiertos por sus dos configuraciones. Así, el 80% contiene este resultado, a diferencia de las otras dos soluciones, lo que da más fiabilidad y certeza a la hora de evaluar las soluciones en su conjunto.

El análisis de las combinaciones de variables proporciona pruebas directas al combinar la cobertura bruta y la cobertura única. Así, [~entr] explica que el 58% de los casos ya no exporta debido a la falta de interés internacional. La "Cobertura única" muestra que sólo el 2% de ese 58% no exporta exclusivamente por esta razón. El indicador de consistencia muestra que el 84% de los casos no se internacionalizan por falta de emprendimiento internacional. Estos casos son MÁRQUEZ y ORIÓN.

La configuración de bond\*~link (presencia e involucramiento de la familia en la empresa de la mano de la ausencia de vínculos institucionales) causa el resultado [~INT] para la segunda configuración con equifinalidad. Esta combinación explica el 87% de los casos, y el 19% puede ser definido por esta configuración sola (cobertura única). La consistencia indica que el 87% de los casos no internacionalizan de esta manera. Estos casos son MÁRQUEZ y ORIÓN. El último 13% se debe al tercer caso, ROMELLÓN, que actualmente no exporta.

Como se puede ver en la Tabla de la Verdad, esta empresa no tiene un "1" en la columna "number" porque su "Raw Consistency" o "Consistencia bruta" está por debajo del umbral establecido (0,80 a 1). Se trata de un caso particular, porque, aunque es una empresa familiar de segunda generación, sólo tiene una pequeña participación familiar. Esto explica su comportamiento poco común y su "0" en la columna de "Bonding". A pesar de esto, *Linking* es igual que en otras empresas que no exportan. Esta compañía muestra una posición de apoyo y relaciones institucionales similar a la de otras compañías. Tiene una actitud emprendedora

internacional muy viva (exportó a varios países durante muchos años). Es propiedad de una familia, aunque la participación familiar es baja, y no tiene vínculos institucionales destacados. Esta empresa tiene una consistencia de 0,6667, y la solución parsimoniosa Bond\*~link lo explica.

### **3.5 Análisis Sentimental.**

El análisis sentimental también conocido como “minería de opiniones” es un conjunto de técnicas analíticas para evaluar el cuerpo de un texto, desarrollando así percepciones sobre una compañía, un producto, un servicio, un fenómeno, etc. Lo que se busca es conocer la intención emocional detrás de las palabras, por lo que este tipo de análisis de contenido, tiene como función recolectar los contenidos de la comunicación de forma masiva, para analizarlos extrayendo juicios de valor y contenidos emociones, siempre desde un enfoque subjetivo.

Cuando los humanos interpretamos texto utilizamos nuestra comprensión de las emociones detrás de las palabras para inferir si una frase, documento, o cuerpo de texto tiene un tono positivo o negativo, y tal vez si las palabras del cuerpo expresan diferentes estados emocionales (por ejemplo, enfado, sorpresa, agrado). De la misma forma, el resultado de un análisis sentimental, es un resumen de los sentimientos y emociones imbuidas en el cuerpo de un texto, mostrando hasta qué punto los sentimientos de la persona son positivos, negativos, o neutrales; nos permite clasificar las diferentes emociones contenidas en el texto.

Así, el objeto del análisis sentimental, son los aspectos subjetivos del contenido del texto, y no sus contenidos objetivos – estamos intentando detectar, extraer, y evaluar juicios de valor, opiniones subjetivas, y las emociones inherentes de un contenido en sí. El análisis de contenido se denomina al método de investigación que adquiere información precisa y abundante para las cuestiones de la investigación de la comunicación tradicional identificando ” “que” “ a quien” “porque” y como "por medio de quién, qué, a quién, por qué, cómo y qué influencia"(T. W. Kim & Baek, 2016)

El análisis de contenido, desde un enfoque sentimental, aunque es una técnica novedosa (aproximadamente surgió en 2001), se ha aplicado en varios campos. Debido a su tremendo valor para aplicaciones prácticas ha habido un crecimiento explosivo tanto en el ámbito académico como en la industria (Bing Liu, 2010).

A efectos de esta tesis se consideró incorporar el análisis sentimental, y no el análisis de casos como convencionalmente utilizan los estudios empíricos que se basan en entrevistas semiestructuradas, pues el análisis sentimental expone más claramente los estados afectivos del ánimo, yendo más allá de las opiniones, pues las opiniones son visiones o juicios formados en la mente del entrevistado sobre un asunto en particular. Con el uso de este método lo que se buscó fue identificar los sentimientos expresados, identificar al poseedor del sentimiento y la entidad sobre la cual se expresa el sentimiento. Por último, se presenta la polaridad del sentimiento basándose en escalas definidas previamente mediante el software *Enginius*.

Algunos de los principales trabajos que han llevado a cabo análisis de contenido enfocándose en los sentimientos analizaron medios masivos como periódicos, artículos, y anuncios de televisión (Chong & Lee, 2011; Chun, Lee & Cha, 2010; Hur, 2011). Otros optaron por analizar reseñas de clientes online, sobre atributos de productos, precios o canales de comunicación (Yang, 2008).

El proceso genérico que sigue el análisis de contenido, comprende seis pasos: i) determinar el propósito del análisis; ii) la recolección de datos; iii) seleccionar las palabras clave funcionales; iv) seleccionar las palabras clave asociadas a las emociones; v) analizar el contenido y vi) identificar las necesidades de los usuarios (T. W. Kim & Baek, 2016)

A continuación, se explican los pasos que siguió, el análisis de contenido sentimental en esta tesis.

### 3.5.1 Pasos que sigue el análisis sentimental.

Para llevar a cabo el análisis sentimental, se usará la valoración directa, tomando como referencia el contenido de la entrevista hecha a los propietarios y directivos de las 7 empresas familiares, que como ya se ha dicho componía 44 preguntas.

A los entrevistados se les pidió que dieran sus opiniones y contaran sus experiencias y emociones sobre las variables:

- Relaciones familiares (*Bonding*)
- Relaciones de puenteo (*Bridging*)
- Vinculación con fuentes de poder (*Linking*)
- Emprendimiento Internacional
- Orientación de mercado

Como resultado, de las 7 empresas, se extrajeron 9 entrevistas, pues en el caso de DOS BURROS y ORIÓN, participaron padre e hijo en la entrevista, por estar en proceso de sucesión en el momento de la entrevista.

Las grabaciones y posteriores transcripciones de las entrevistas se usaron para evaluar la percepción de los entrevistados seleccionando las 44 respuestas, de los 9 entrevistados, analizando así un total de aproximadamente 396 impresiones, a través del software *Enginius*, los pasos que siguió el análisis sentimental fueron los siguientes:

- A través del software, se introdujeron todas las respuestas proporcionadas por los entrevistados. El reporte que el software generó plasma en una nube de términos, que es una representación gráfica de palabras, exhibiendo las que resultan más frecuentes en el texto, destacando con tamaño más grande aquellas palabras que frecuentemente aparecían durante la entrevista. Las que menos resultaron se consideran etiquetas ruidosas entre las palabras destacadas.

- Posteriormente, se realizó a través del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación subjetiva del texto, cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. Así, se dividieron el total de impresiones en negativas, positivas y neutrales. Para identificar cuales imperaban más.
- Con base en el análisis de valencia se incorporaron a la nube de palabras los sentimientos identificados
- Para identificar la postura de los entrevistados, y basada en el análisis de valencia, posteriormente se revisó la nube de términos, suprimiéndose las impresiones neutrales, quedando una lista de palabras dicotómicas (positivas vs negativas) para conocer cuál es el estatus sentimental de los empresarios respecto a su proceso de internacionalización como un todo.
- Se extrajeron las emociones por categorías para distinguirlas una a una, asociando cada emoción con el contexto y las variables analizadas en cada empresa. También se ilustraron gráficamente en una nueva nube de palabras
- Finalmente, a partir de las palabras y su tendencia, se identificaron con ayuda del software las emociones imperantes, mismas que se mostraron una nube denominada “nube de las emociones”

Con base en lo anterior, el análisis sentimental presenta las emociones y diferentes reacciones, respecto a su proceso de internacionalización, tal como se verá en el siguiente epígrafe.

## **3.5.2 Análisis sentimental de las empresas.**

### **3.5.2.1 Análisis sentimental MARGANZO SEA FOOD**

Marganzo Sea Food, es una empresa familiar, dedicada a la captura, procesamiento y comercialización de pescados y mariscos, extraídos en la Península de Yucatán. La empresa fue fundada por Benjamín Ganzo Sonda en 1960. Actualmente, se encuentra en la tercera generación, dirigida la empresa por el nieto del fundador, Abraham Cervera Ganzo, que fue el que concedió la entrevista.

La presencia internacional, de la empresa en mayo de 2017 (fecha en que se realizó la entrevista) era de 7 países: Estados Unidos, Colombia, Malasia, Dubái, Emiratos Árabes, Sri Lanka, Italia y España.

Al realizarle la encuesta, compuesta de 44 preguntas, e introducir el texto de las respuestas al software *Enginius*, la primera nube de términos muestra lo siguiente.

Figura. 4. Nube de todos los términos. Marganzo Sea Food.



Las palabras más frecuentes, son las que aparecen en una mayor dimensión dentro de la nube. En la siguiente figura se muestran exclusivamente, las palabras más destacadas.

Figura. 5. Nube de términos más destacados sin derivación. Marganzo Sea Food



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: abuelo, cliente, negocio y planta.

El que resalte la palabra “abuelo”, se debe a que, al narrar la historia familiar, el empresario hizo mucho hincapié en el fundador, su abuelo Benjamín Ganzo Sonda, que ha sido un gran referente para él.

La importancia que el entrevistado da a las expresiones: abuelo, cliente, negocio, planta, se reflejan en las siguientes expresiones:

Sobre el abuelo:

*“...empezó como prestador de servicios, teniendo restaurantes, pero de mariscos también, ahí me inicio con él, a trabajar desde a los 12 años, para aprender un poco de su filosofía empresarial, empezar desde abajo desde diferentes posiciones de la empresa, porque él tenía una filosofía que era “antes de mandar, hay que empezar hacer las cosas”.*

*Hubo participaciones donde barríamos, trapeábamos, hasta llegar a ser gerente de uno de sus restaurantes*

*Él era cargador de frutas del mercado, viene de la cultura del esfuerzo, viene de un pueblo que se llama Tenabo, descalzo, a los 6 años, era hijo de padres divorciados y se hizo cargo de su mamá y hermanitos. Empezó como cargador del mercado y la fruta que caía sobre todo los plátanos que caían al agua, le pregunta al dueño del barco si podía recogerla pues estaba tirada y dijo el que sí que se la regalaba, así que la recogía y la vendía, puso un puesto, pangas, barcos, comercializaba fruta y eso con embarcaciones propias lo llevo al camarón, a él le toco la expropiación de los barcos en el sexenio de López Portillo y se sale del camarón por eso y empieza a trabajar con escama. Se hace de dos bodegas en México y Todo el pescado de la viga en el distrito federal (la capital) salía de las bodegas de Marganzo”*

*Mi abuelo al final encontró en mí, lo que no encontró en sus hijos, porque en un momento dado vio que podía preservarse todo lo que él había trabajado y crecer tal como hemos crecido actualmente.”*

La prioridad para el fundador, como para el nieto, ahora propietario y director de la empresa, son los clientes y el negocio, prueba de ello, es que el fundador, no solo incursionó en el negocio de las pesquerías, sino que fundó otros negocios de restauración, que actualmente siguen operando bajo el mando de su nieto. La prioridad tanto para el fundador Benjamín Ganzo como para Abraham Cerveza Ganzo, nieto y actual propietario siempre ha sido el cliente.

Sobre el cliente:

*“Confianza, lealtad, si un cliente de un cliente mío o socio me busca, no le vendo y lo canalizo con el proveedor de origen ósea mi cliente. Soy muy oldfashion en ese sentido, les ofrezco honestidad en todos los aspectos, porque vendemos kilos de verdad no kilos de 900gr, porque*

*México tiene mala fama en el hablar y el hacer y nosotros somos muy serios en ese sentido.*

*Hace poco un cliente le mandamos prueba, y ahora solo quiere trabajar con nosotros, no buscamos hacer negocios de, momento es negocio a largo plazo. No es una carrera, es un maratón. La calidad de la presentación y del producto también es importante”*

*“Mi ventaja competitiva es hablar con los clientes y en base a lo que quieran yo me adapto y manejo proyectos”*

Durante la entrevista, en múltiples ocasiones hizo énfasis en su conocimiento sobre el negocio y los años que le costó adquirir esta experiencia. A continuación, se muestran algunas de sus expresiones.

#### Sobre el negocio

*“En 2006-2007 fallece mi abuelo y mi primo Benjamín también se queda negocios, ósea no me quede todo yo, Benjamín se queda la congeladora, el tema es que no estaba preparado para los negocios, solo en la parte de producción, yo en cambio estaba en temas de ventas y temas administrativos, al final la consecuencia fue esa. Yo creo que es cuestión de capacidades, hay primeras cabezas y hay segundas cabezas, es una cuestión del ego del ser humano no quiere decir que porque seas director seas mi jefe, puedo ser accionista ¿por ejemplo no?”*

*“...Muchas veces los hijos no son como los padres, entonces en el negocio del marisco no se avala a la compañía, sino a la persona, es una relación muy personal la que se hace. Si yo a mi hijo no lo involucro desde inicio con mis clientes es muy difícil que sean aceptados. No importa si vienes de la misma compañía, todo es relaciones interpersonales. En este negocio, las ventas se dan entre dueños, todo por teléfono, todo es de primera mano”*

Finalmente, la palabra “planta” hace referencia a la Planta comercializadora y exportadora Marganzo Sea Food, es una planta que al 2017 tenía dos años de antigüedad, innovadora y un referente en el sector de comercialización de mariscos en el estado de Campeche.

*“...sale la oportunidad de ir a una conferencia que daba el Secretario Enrique Escalante, era Secretario de Desarrollo Económico y hablaba para un fondo de inversión para empresas estratégicas, esto fue en el 2013, en el gobierno de Fernando Ortega Bernés, y yo estuve interesado en ese proyecto, ya lleva a dos años rentando y bueno pocos clientes pero tenía, entonces como los demás negocios ya andaban, me tuve que involucrar más a comprar, hablar con pescadores, agrupar gente que nos vendieran, etc. Entonces Enrique en esa reunión nos ofrece subsidio, y yo planteo mi necesidad y deseo de construir una planta congeladora y empacadora de mariscos, así que en 2013 iniciamos la construcción de la planta”*

*“Para la fabricación de la planta, hubo una mezcla entre fondos propios y de gobierno, 60% fondo propio, y 40% de gobierno federal. Y en el camino de hacer la planta nos quedamos cortos de liquidez porque decidí no gastarme todo mi capital para la planta porque debíamos tener para operar. No teníamos oficinas, no teníamos clientes, y me avente. Me fui a las ferias por iniciativa propia, un año antes de inaugurar me fui a una feria a Boston y después a Bruselas, fueron mis primeras ferias, yo ya hablaba inglés, me fui a Canadá, y me sirvió mucho, ahora que lo platico, te digo que sentía temor porque mi abuelo decía- tienes un producto, tienes un problema. Si tienes un cliente tienes un negocio- o sea que tenía muchos problemas, nada de negocio”.*

Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas

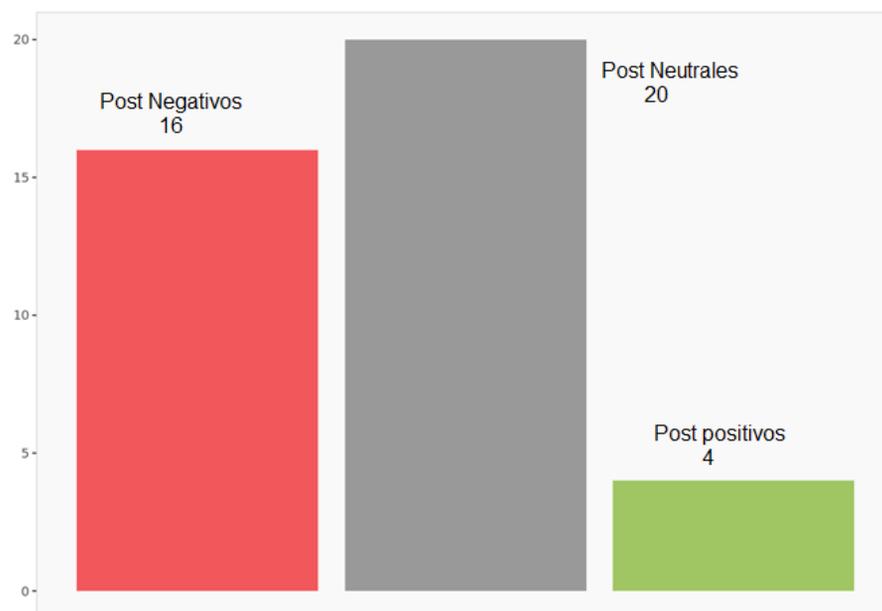
palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de Marganzo es la siguiente:

Tabla 12. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	16	40%
Post neutrales	20	50%
Post positivos	4	10%

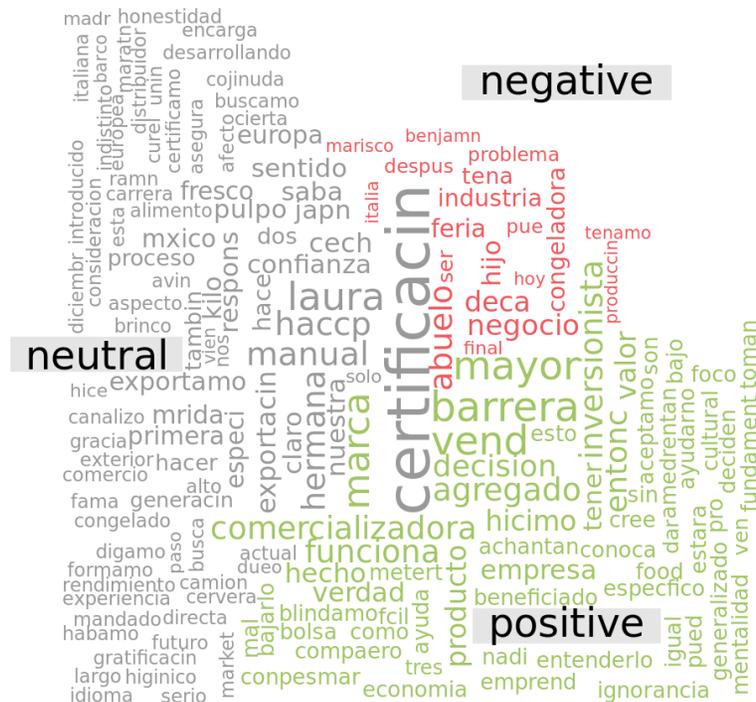
Como se puede ver, impera la neutralidad en las opiniones del entrevistado, en segundo plano con un 40% se representan 16 opiniones negativas y solo un 10% de impresiones positivas. Para una ilustración gráfica de esta tendencia en los post se presenta la siguiente figura:

Figura. 6. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



A continuación, se muestra la nube con la valencia de palabras que indica cuales inspiran emociones negativas, neutras y positivas:

Figura. 7. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



La negatividad en las expresiones, se muestran cuando el entrevistado hace referencia a palabras como problema, feria, hijo, producción, Benjamín, Italia. Por su parte, las palabras positivas se asocian a comercializadora, verdad, agregado, referente al valor agregado de los productos, decisiones, etc.

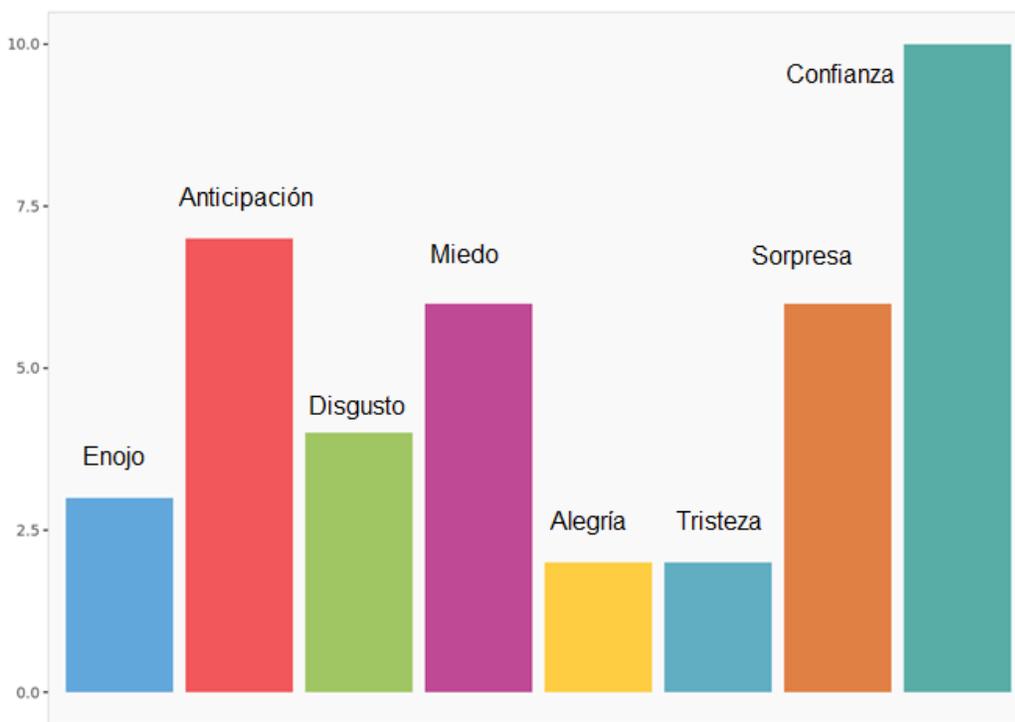
Para conocer cuales emociones negativas y positivas se asocian específicamente con estas palabras, se muestra, la Tabla de repartición de las emociones. Esta Tabla muestra el número de post que se asocian a cada emoción, sumando valores absolutos y relativos. Véase a continuación:

Tabla 13. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	3	8%
Anticipación	7	18%
Disgusto	4	10%
Miedo	6	15%
Alegría	2	5%
Tristeza	2	5%
Sorpresa	6	15%
Confianza	10	25%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en la entrevista.

Figura. 8. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.





Cuando se realizó la entrevista, el entrevistado narró entre otras cosas, la historia familiar, destacando que su empresa saltó una generación, pues pasó de una primera generación a una tercera generación, de forma directa. Esto debido a que el fundador no confiaba en sus hijos (segunda generación) pero si confiaba en su nieto, que heredó la mayor parte de los negocios. La confianza entonces se vislumbra a partir de la sucesión generacional que se le otorgó, la fe que depositaron en él y que, a su vez, el ostenta, por continuar los negocios y seguir diversificándolos. Algunas de las expresiones que reflejan estas dos situaciones de confianza son:

*“Mi abuelo, estaba ahí viendo ventas y los que acopiaban aquí eran sus hijos: Jorge, Ramon, Mario, ellos veían el tema de acopio, sin embargo, no resultó como el esperaba, no le salieron bien sus hijos, mi abuelo entonces decide el venirse para Campeche y abre un restaurant en Cancún, México, comercializó piña, chile habanero, sandía. Muy visionario y emprendedor. El primer restaurante que tuvimos y en el que me involucró fue” la parroquia”.*

*“Mi hermano Christian que es mayor que yo, mi hermana Karina, mi primo benjamín, y yo. El único que prevalece al frente de los negocios familiares soy yo. Mi primo benjamín si siguió, al morir mi abuelo él se quedó con la parte pesquera en su totalidad y al final no supo llevarlo, cuestiones del destino le hicieron fracasar en la industria y quebró y ahora se dedica a otras cosas.*

*“Existe mucho resentimiento familiar, muchos celos de los hijos, incluyendo a mi madre porque todo lo decidía yo, y es normal cuando hay intereses como el padre y económicos, entonces si fue difícil. Mi abuelo al final encontró en mi lo que no encontró en sus hijos, porque en un momento dado vio que podía preservarse todo lo que él había trabajado y crecer tal como hemos crecido actualmente. Yo diario con él hablaba de todo, de que se iba morir, que iba hacer cuando no este, era un tema común en la mesa pues yo hacía una comida diaria con él, ya sea comida, desayuno, y él siempre decía -cuando ya no esté....- y le decía yo – a dónde vas?- y se iba a dormir a mañana finalmente era un anciano iba a ver la serie mundial de baseball, y era muy mayor entonces y decía -me voy para que cuando ya no este , no lo sientas- y*

*así fue, el día que murió no me dio miedo porque me sentía ya preparado, fueron muchos años de preparación, de hablar de todo, de entrega total.*

Anticipación: la siguiente emoción que prevalece en las expresiones es la anticipación, que, aunque puede tener una connotación negativa, al mirar el contexto, se relaciona más con la previsión a los acontecimientos. Esta emoción se relaciona con las palabras: decisión, asesor, pruebas, kilos, entre otras.

La presencia de esta emoción tiene que ver con que el actual propietario de la empresa, es el que toma las decisiones, contando con un asesor que es hermano del fundador, es decir, tío del propietario, que trabaja en la empresa, desde sus inicios. Asimismo, aunque la empresa, cuenta con inversionistas, no toman decisiones fundamentales en la empresa, sin embargo, opinan en cuanto a estrategias de comercialización.

*“Las decisiones las tomo yo, mi tío es como mi asesor algunas veces. Tomo las decisiones siempre tomando su opinión en cuenta, porque estuvo todo el tiempo con mi abuelo en el negocio”*

*“Sin embargo, no toman decisiones (los inversionistas), yo presento números, pero ellos deciden en la toma de decisiones de ventas, no influyen, opinan, si les rindo cuentas finalmente son mis inversionistas”*

Respecto a la palabra “prueba” hace referencia a que a modo de ganarse la confianza del cliente y demostrar la calidad del producto de forma anticipada a la venta, se envían pruebas de producto a los clientes. Aquí es donde se demuestra la anticipación del empresario.

*“Hace poco un cliente le mandamos prueba, y ahora solo quiere trabajar con nosotros, no buscamos hacer negocios de momento es negocio a largo plazo. No es una carrera, es un maratón. La calidad de la presentación y del producto también es importante”.*

Miedo: La tercera emoción, que prevalece en el análisis de contenido, es el miedo, que se asocia a las palabras: Europa, Malasia, Colombia, y a la palabra entramos, que tiene que ver con la introducción a estos mercados. El miedo es por el desconocimiento al entrar en mercados internacionales, por primera vez. Ya que las primeras experiencias del entrevistado, fueron difíciles al enfrentarse a la negativa por parte de los clientes nacionales del fundador, al no conocerle de primera mano.

*“En esta industria las ventas se dan entre dueños, todo por teléfono, todo es de primera mano. Entonces llegue en 2007, toque la puerta y me recibieron de forma áspera, pues yo no era Benjamín Ganzo, decían que sentían mucho lo de mi abuelo y que, sí que les mandara una muestra de producto, a ver qué tal estaba. Y así empecé”*

Como se puede ver en este análisis, la confianza, miedo y la anticipación están relacionadas pues para ganar la confianza del cliente, una de las estrategias que utiliza Abraham Ganzo es enviar muestras del producto antes de concretar una compra, anticipándose así a la reacción del cliente. Por otro lado, aunque la empresa crece satisfactoriamente, se percibía miedo al incursionar en el área internacional al momento de realizar la entrevista.

Sorpresa: la siguiente emoción que se identifica, entre las más relevantes es la sorpresa, por el apoyo inesperado, pero sobre todo creciente que recibió por parte de los vínculos institucionales, esto se refleja porque la emoción se presenta en las expresiones: Bancomext, seguro, factoraje. A su vez que se asocia a el apellido Corral, que es un empresario competidor que le ofreció ayuda en sus peores momentos. Esto se muestra a continuación.

*“No busque el apoyo, ellos me lo ofrecieron. Mi presencia en el mercado atrae a las instituciones a protegerme, creo que somos los principales exportadores del estado después de algunas personas como Octavio Corral”*

*“En el caso internacional BANCAMEXT me ofreció un seguro de protección, de factoraje, yo le digo a BANCAMEXT, estos son mis clientes, ellos revisan el*

*historial crediticio de estos clientes y ellos dicen para este cliente si para este no aplica, entonces nos dan un millón de factoraje y subimos la factura y nos protegen.*

Para concretar este análisis y en relación con las variables estudiadas, se tiene que las emociones prevalecientes, son confianza, anticipación, respectivamente y miedo y sorpresa en la misma medida. Esto habla de un empresario confiado, seguro y previsor, que, a pesar del miedo continua adelante, en su tarea de prospección a mercados internacionales y su expansión a más mercados. Esto le ha llevado a obtener una respuesta favorable de parte de las instituciones del gobierno y privadas, lo que, si bien le ha generado sorpresa, en positivo ha influido de forma determinante en su crecimiento internacional.

### **3.5.2.2 Análisis sentimental CONPESMAR DEL GOLFO, SA.**

La Congeladora de Pescados y Mariscos del Golfo SA de CV o CONPESMAR DEL GOLFO S.A. DE C.V., es una empresa familiar, fundada en 2015, por la familia Zulub, el fundador fue Luis Enrique Zulub Chulín, con apoyo de su padre Lino Zulub. En el tiempo se involucraron otros dos hermanos, Efraín y Manuel. Actualmente la empresa es dirigida por los tres hermanos. Por lo que se considera una empresa de primera generación, que empezó con 2 embarcaciones y a la fecha supera las 80 embarcaciones. Al 2017, fecha de la entrevista, tenían presencia en Colombia y en Europa: España, Holanda, India e Italia. Además, Estados Unidos

El encuestado fue Efraín Zulub, propietario y responsable de exportación en la empresa. Al realizarle la encuesta, compuesta de 44 preguntas, e introducir el texto de las respuestas al software *Enginius*, la primera nube de términos muestra lo siguiente



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: cliente, hermano, producto.

El epicentro de toda la nube gira alrededor del “cliente”, esto debido a que Conpesmar, es una empresa con alta orientación de mercado, donde el cliente es lo más importante. Más allá de ello, a partir de los clientes, la familia Zulub decidió incursionar en la exportación y despertando su espíritu internacional con base en la demanda que tenían. Por ello, se muestra un gran respeto al cliente, lo que se refleja en diversas frases a continuación:

*“Hasta que vino un cliente del DF y le dijo ¿no te interesa congelar? Congélame este producto y ya congelado y empacado, yo me lo llevo, y así empezó, mi hermano hizo un cuarto frio pequeño y empezó a congelar, venia el cliente cargaban y se lo llevaban. Posteriormente llego un cliente del norte, un chinito, oye me interesa el caracol, congélame caracol y así lo envió a China”*

*“el producto era el que le interesaba a esta gente. Entonces al ver que nadie lo vendía de manera comercial así formal, ni nada, a mi hermano le interesó y dijo que sí. Con el tiempo los clientes le decían tienes que hacer una sala más grande, una planta de proceso, y mi hermano decía OK. Hizo un cuarto frio un poquito más grande y a raíz de eso el empezó a congelar caracol y dijo bueno ¿Por qué no congelamos sierra? Y empezó a congelar sierra y cuando pasaba la temporada la vendía la sierra bien, pensó entonces vamos a dedicarnos a la congelación”*

La siguiente palabra a resaltar es “hermano”, esto se debe a que Efraín, manifiesta gran respeto y admiración a su hermano, pero sobre todo gratitud, pues fue el quien lo incursionó en el negocio y le ha dado todas las oportunidades. Estos sentimientos se reflejan en las siguientes expresiones:

*“Mi hermano Luis es muy emprendedor, tiene siempre muchas ideas, y ahí empezó todo, se fue a trabajar solo con las embarcaciones y con esas dos embarcaciones logro tener casi 80 embarcaciones”*

*“Yo me crecí toda la vida con Luis, prácticamente soy como un hijo para él, desde que tenía 4 o 5 años, me andaba para todos lados, me agarraba una muda de ropa y me iba con él a todos lados, Ciudad del Carmen. Campeche, Mérida, donde fuera. Yo me crecí prácticamente en el sector pesquero, tengo 30 años.”*

*“Hablé con mi papa y le dije no quiero seguir estudiando, ya quiero dedicarme al negocio. Para eso el contador de la planta tuvo problemas familiares y se iba ir a otra ciudad y estaba renunciando. Entonces mi hermano me dijo, bueno si el contador se va puedes entrar a la planta y llevas lo que es la contabilidad de la gente mientras, cuanto entra de pesca, cuanto se da, un reporte diario. Y yo dije ah bueno está bien.”*

Por último, la siguiente palabra destacable es “producto”. Conpesmar, por su localización en el Municipio costero de Champotón, en el mismo estado de Campeche, se distingue de todos, por la frescura y calidad de sus productos y por la pesca artesanal que llevan a cabo, por todo ello, Champotón es el municipio pesquero más popular de todo el Estado eso en parte explica la demandan continua y creciente que tuvo la empresa desde sus inicios. Véase las siguientes expresiones.

*“La calidad del producto, la pesca es artesanal, no como Yucatán que es más industrial con barcos. El cliente dice no comparamos un producto de 4 días que, de 12 horas, esa calidad y frescura es la que nos ha abierto puertas”*

*“Mis ventajas son la calidad del producto, la frescura, es pesca del día. Le garantizamos que es pesca artesanal sobre todo y del día”*

Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas

palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de Conpesmar es la siguiente:

Tabla 14. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	16	40%
Post neutrales	19	48%
Post positivos	5	13%

Como se puede ver, impera la neutralidad en las opiniones del entrevistado, en segundo plano con un 40% se representan 16 opiniones negativas y solo un 13% de impresiones positivas. Para una ilustración gráfica de esta tendencia en los post se presenta la siguiente figura:

Tabla 15. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.

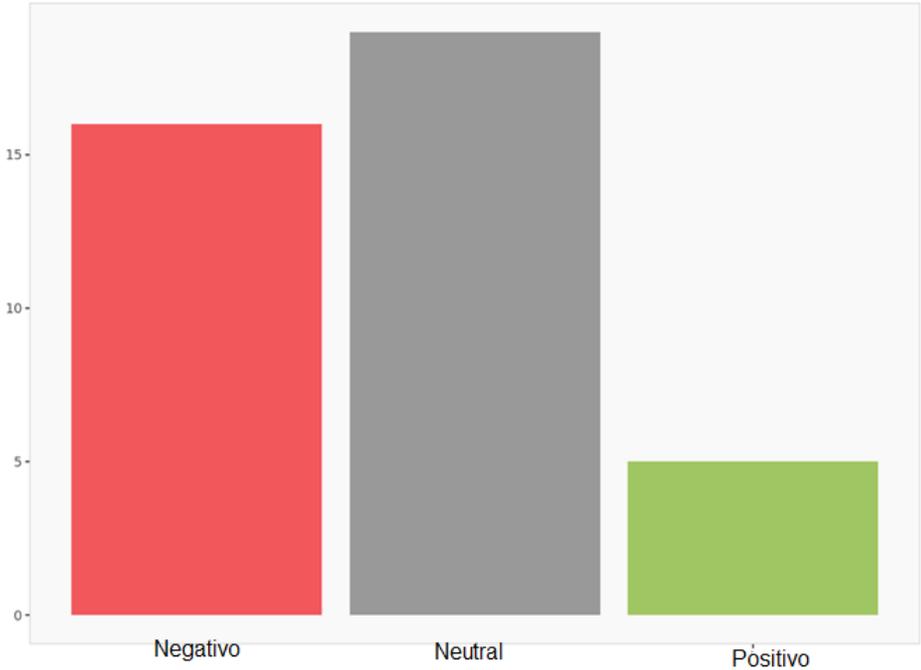


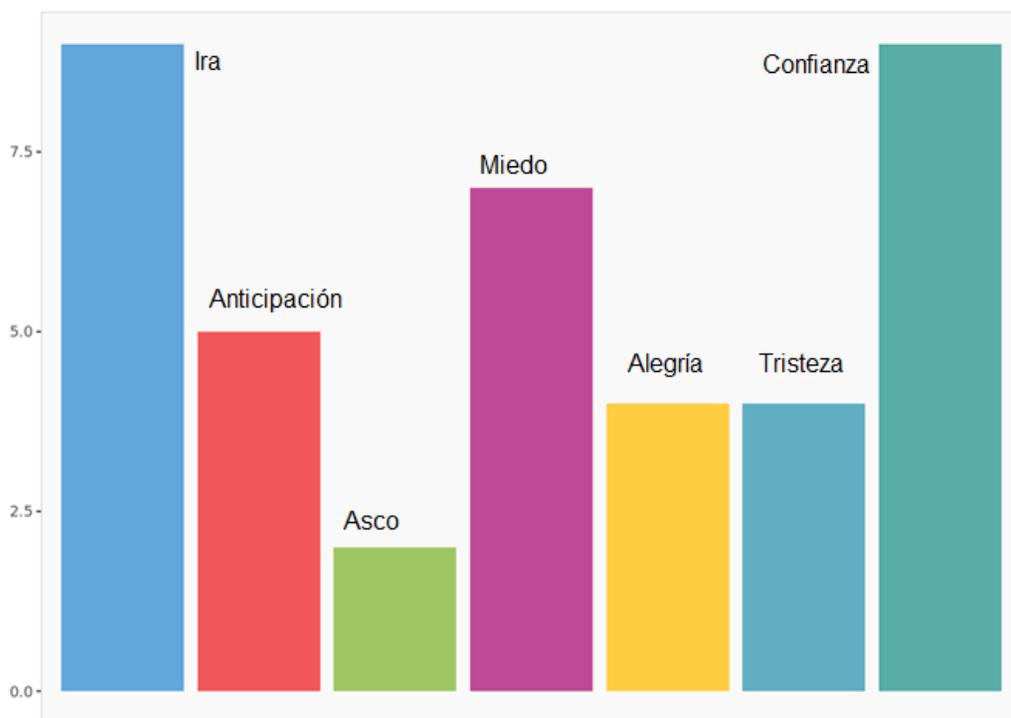


Tabla 16. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	9	23%
Anticipación	5	13%
Disgusto	2	5%
Miedo	7	18%
Alegría	4	10%
Tristeza	4	10%
Confianza	9	23%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

Figura. 13. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Confianza e Ira están al mismo nivel con un 23% que se traduce en 9 post. La segunda emoción es miedo representando el 18% del total de



*“... yo me quede en la parte operativa, Manuel se buscó una persona que viera la parte administrativa y para eso, dos años estuve en la planta baja, la operativa y le planteé a Luis - ¿Por qué no vemos la exportación? - Para eso aquí en Champotón ya empezaban otras congeladoras, ya empezaba la competencia, y había mucho coyotaje por parte de los pescadores y eso no te deja trabajar. El mercado nacional no iba tardar mucho en caerse, teníamos competencia, pero desleal, porque es gente que no está ni establecida, que congelan en su casa y llegan a la viga con precios más baratos.*

*Y hablamos con Manuel, sobre la exportación estuvo de acuerdo y Luis dijo que sí, que hablara con Manuel para viáticos y lo que necesitara y me puse con ello. Mi hermano para eso ya estaba metido en otras cosas, sin embargo, todos apoyaron la idea”.*

*“el hecho que seamos familiares también es una ventaja, siempre estamos comunicándonos. Luis por ejemplo es muy emprendedor, no tienes idea cuantos negocios ha creado, el problema es que no se queda administrarlos, lo que paso en nuestra planta es que nos dividimos. Manuel ve pagos, bancos, todo lo administrativo. Y yo lo operativo, relaciones, etc. Otra fortaleza es el apoyo de mis hermanos en cuanto a viáticos, en cuanto a mi idea, etc.”*

Confianza en el producto:

*“Nuestro producto es del día, en Yucatán es de dos tres días y nuestro producto es fresco directo del mar. es de diario.”*

*“...es por el producto era el que le interesaba a esta gente. Entonces al ver que nadie lo vendía de manera comercial así formal, ni nada, a mi hermano le interesó y dijo que sí. Con el tiempo los clientes le decían tienes que hacer una sala más grande, una planta de proceso, y mi hermano decía OK. Hizo un cuarto frío un poquito más grande y a raíz de eso el empezó a congelar caracol y dijo bueno ¿Por qué no congelamos sierra? Y empezó a congelar*

*sierra y cuando pasaba la temporada la vendía la sierra bien, pensó entonces vamos a dedicarnos a la congelación...”*

Autoconfianza:

*“En internet, sobre todo. Paso horas pasando buscando clientes. Más que en ferias incluso. Cuando ya tenemos la información, vengo con Manuel, lo consultamos y ya que acordamos que sí, el segundo paso es con el de operación, el de producción, así que le digo quiero esto y estoy listo. Lo revisamos y ya que está listo lo enviamos.*

La siguiente emoción que prevalece en las expresiones es la ira. es una emoción que se produce cuando se va producir o se produce un resultado negativo para sus intereses. En este sentido, la ira del entrevistado se trasmite en las palabras: “institución”, “apoyo”, “hipotecados”, “rápidamente ofreciendo”. Esta emoción se relaciona, con la andadura que tuvo el entrevistado en sus primeras etapas del proceso de internacionalización, y expansión de su planta. Pues narra que las instituciones no le brindaron apoyo en un primer momento porque no le conocían, por ser joven, etc. Sin embargo, esto cambió cuando las instituciones vieron como con recursos propios la empresa iba creciendo a pasos agigantados. Esto se muestra a continuación:

*“yo tenía 18 años, era un chamaco, llegaba a las oficinas de gobierno a preguntar - ¿Dónde está el secretario? ¿Puedo hablar con él? - Y me decían si esta y después te hacían esperar dos horas y ¡ah no acaba de Salir! y yo decía oye es que quiero exportar y nomas me hacían dar vueltas, me mandaban de una dependencia a otra, estuve como dos años así, entonces yo busqué en internet dos clientes en Estados Unidos, que para Estados Unidos no es tan complicado mandar, es lo más fácil que hay. Entonces hice trato con esos clientes por correo y todo e hicimos el negocio”*

*“Nosotros tuvimos que hacer todo con recursos propios, y aunque hay compañeros del sector que les gustaría emprender, pero no les da la*

*capacidad para hacerlo y el gobierno pone demasiadas trabas. Esa es la razón por la cual todo se va por Yucatán. Yo le decía al Secretario de Pesca- no quiero que nos regalen nada, simplemente quiero que me den facilidades, denme un crédito, nosotros lo vamos a pagar”*

*“Cuando no teníamos la planta, éramos unos “don nadie”. Pero ahora que tenemos la planta, hemos exportado y nos certificamos ya vienen todas las instituciones a ofrecernos cosas. Metimos un proyecto en PYMEXPORTA nos dieron recurso para una maquinaria en 50%, y nos dieron capacitación.*

Otra emoción, que se identifica como prevaleciente en la nube de emociones, es el miedo que se asocia a las palabras: institución, feria, recurso, equipo. Esto se debe a que, al incursionar en el mercado extranjero, el entrevistado no dominaba ningún idioma extra además de español. Se considera que los inicios, buscando recursos económicos y buscando clientes, en la etapa de prospección, fue la más difícil para el entrevistado.

Miedo sobre obtención de recursos:

*“Con SAGARPA el problema que tenemos es que nosotros no tenemos el permiso de la empresa, no podemos acceder a esos beneficios, porque somos sociedad anónima, sin embargo, tenemos nuestra propia cooperativa para asegurar nuestros recursos tenemos acciones en ella, entonces los pescadores solicitan motores, etc. E indirectamente las instituciones nos apoyan a través de los pescadores”*

Miedo en las ferias:

*“Yo fui solito a la feria, ya había ido antes a Boston, pero en Boston el 2013 no hicimos nada, es solo mercado americano, no me gustó el sistema. Nos invitaron por parte de ASERCA. Un cliente me recomendó que fuera a Bruselas. Lo que te puede interesar está ahí. ¿Qué quieres vender? me dijo mi cliente - Y dije pulpo- Todos los que venden pulpo van a esa feria, así que fui con mi hermano Manuel en 2014. El cliente español si nos compraba, pero no*

*el volumen que queríamos. Así que fuimos a Bruselas sin conocer y contactamos en Bruselas a un italiano”.*

Por último, se identifica la anticipación en las expresiones del entrevistado, como ya se ha explicado en este análisis sentimental al inicio, la anticipación es prever ante los acontecimientos que puedan presentarse, así se muestra, una actitud previsoras en el entrevistado, cuando consulta todos los pasos que da con sus hermanos y socios, además suele rodearse de personas expertas ante temas que desconoce, y en la empresa cuentan con un asesor experto en exportación, y esto se nota en las siguientes expresiones:

*“En internet, sobre todo. Paso horas buscando clientes. Más que en ferias incluso. Cuando ya tenemos la información, vengo con Manuel, lo consultamos y ya que acordamos que sí, el segundo paso es con el de operación, el de producción, así que le digo quiero esto y estoy listo. Lo revisamos y ya que está listo lo enviamos.*

*“la razón social era “Compra venta de pescados y mariscos Luis”, pues paso a “Congeladora de pescados y mariscos del Golfo, SA”, con la asesoría de un contador de Yucatán. Se cambió a sociedad anónima, por el rubro, volúmenes de venta que se manejaban, por temas fiscales para que no cayera todo en una persona física”*

*“Las acciones que tuvimos que hacer para internacionalizarnos, incluyeron adaptar la planta, hacer la certificación, pedir créditos, viajar a ferias y buscar clientes. Hemos ido a tres ferias Boston, Bruselas y en Bogotá fuimos a una feria que busque en Internet. De hecho, fui con Omar, que es nuestro asesor. Estuvimos ahí visitamos al cliente y visitamos a más clientes”*

En este análisis se concluye que los sentimientos prevalecientes en el entrevistado se asocian con confianza y a su vez con ira. La tercera emoción más imperante es el miedo y en cuarta posición, la anticipación. Esto tiene todo el sentido, porque el entrevistado es una persona cuya fortaleza reside en su ímpetu y en su

familia. Por sus grandes ganas de prosperar, es que le sobrevienen emociones como ira y miedo, pues en sus inicios no encontró el apoyo deseado en las instituciones, ni en recursos, ni en información y orientación. Siendo que manifestaron tanto el cómo sus hermanos perseverancia, y sobre todo anticipación para ganarse a los clientes, para asesorarse oportunamente, hoy día, se observa que confianza es la actitud más fuerte, porque confían en sus productos, en sus vínculos familiares y a la larga, confiaron en las instituciones que brindaron apoyo en etapas más avanzadas, cuando la planta ya empezaba a prosperar. El miedo, por tanto, ha quedado atrás, pues fue parte de los inicios en el proceso de internacionalización, esto se respalda con los argumentos expuestos.

### **3.5.2.3 Análisis sentimental MEX-USA, SA DE CV.**

MEX- USA, S.A. DE C.V., es una empresa familiar, fundada por Rafael Ruiz Ortiz, quien en la década de los 60`s, empezó administrando negocios pesqueros de otras personas, hasta que decidió invertir en su primera embarcación. Actualmente se encuentran en la tercera generación, en pleno proceso de sucesión general. Su principal producto es el camarón rosado, a diferencia de las empresas entrevistadas previamente, su único mercado y el mayor comprador es Estados Unidos de América.

La entrevista la concedió Rafael Ruiz Herrera, director de operaciones de MEX-USA y propietario y directivo de tercera generación.

Figura. 15. Nube de todos los términos. MEX-USA



Las palabras más frecuentes que prevalecen en la nube, son las que aparecen con mayor tamaño. A continuación, en la siguiente figura, se muestran específicamente estas palabras destacadas.

Figura. 16. Nube de términos más destacados sin derivación. MEX-USA.



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: camarón, papa, abuelo, cliente. La nube de términos más destacados muestra en el centro al camarón, pues como ya se ha dicho es el producto estrella de la compañía. Asimismo, las otras dos principales palabras son: papá y abuelo. Por la naturaleza familiar de la empresa, porque se encuentran en plena sucesión generacional y porque el entrevistado muestra gran admiración por sus antecesores. Esto se refleja en diversas frases a continuación:

Sobre la relación con padre y abuelo:

*“Mi papa le dijo a mi abuelo -óyeme yo tengo estos barcos nuevos, vámonos a Estados Unidos- y mi abuelo, por su edad dijo que no, que él no se iba que ya estaba grande para estar batallando con negocios, y se quedó, entonces se fue mi papa con mi mama que ya tenía dos años de casado y ya tenía a mi hermana mayor a Estados Unidos, a Brownsville, Texas con sus dos o tres barcos. Y de ahí capturaba camarón, A veces lo mandaba a maquilar aquí y lo vendía ahí ya procesado, a veces lo vendía ahí directo, etc. Siempre tuvieron relación comercial ellos dos. Mi abuelo ya exportaba con los americanos, después siguió mi papa, en Estados Unidos con camarón, escama era poco.”*

*“En 2013 me gradué, vine a Campeche 7 meses a ver el negocio y estar con mi papá ...decidí en 2016 regresar a Campeche para seguir al negocio, para aprender más del negocio familiar...No me lo pidieron, yo quise venir... Mi papá estaba prácticamente solo con su gente, así que ese aprendizaje quise usarlo, cuando me incorpore primero estuve 2 meses con él para todos lados, ayudándole en los barcos, en la planta, etc. Porque a final de cuentas, aunque si estaba los veranos, nunca conocí a fondo el negocio realmente, después de 2 o 3 meses, me hice cargo de la planta de camarón, donde estamos actualmente”*

Sobre el camarón:

*“El camarón rosado, es un camarón muy especial que solo se da en la sonda de Campeche, para la gente que lo puede palpar es un camarón con más sabor, y el mercado de estados unidos si diferencia el camarón café que es el que se da en Tamaulipas y Veracruz del rosado de Campeche, ósea si hay un plus. Además, solo Campeche pela a mano todavía, tenemos practicas artesanales, pero por cuestiones de todo lo que paso en el año 82, mucho de ello se perdió”*

Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de Mex-Usa, es la siguiente:

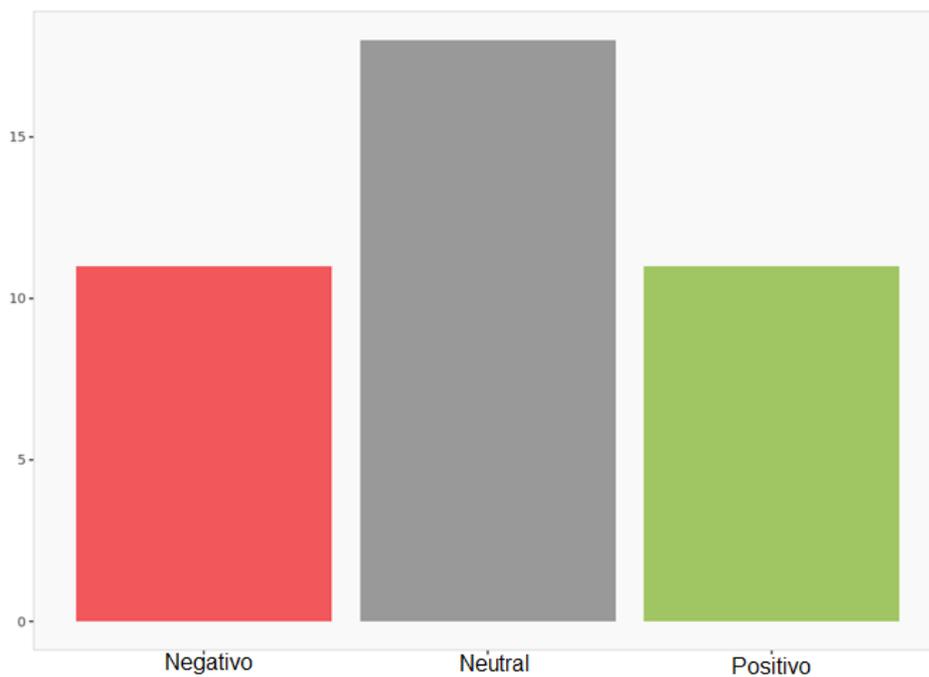
Tabla 17. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	11	28%
Post neutrales	18	45%
Post positivos	11	28%

Como se puede ver, impera la neutralidad en las opiniones del entrevistado, a todos los niveles pues además de que el 45% de las declaraciones fueron neutrales, existe una tendencia idéntica cuando se habla de expresiones negativas y positivas, es decir existe un “empate”. con 28% de las declaraciones respectivamente. No se observa un decante por una postura en especial. Esto se muestra en la siguiente gráfica:

Como se puede ver, impera la neutralidad en las opiniones del entrevistado, en segundo plano con un 40% se representan 16 opiniones negativas y solo un 13% de impresiones positivas. Para una ilustración gráfica de esta tendencia en los post se presenta la siguiente figura:

Figura. 17. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



A continuación, se muestra la nube con los valores de palabras que indica cuales inspiran emociones negativas, neutrales y positivas:

Figura. 18. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



La negatividad en las expresiones, se muestran cuando el entrevistado hace referencia a palabras como: barco, negocio, papa, abuelo, empresa, mercado americano. Por su parte, sensaciones positivas se asocian en gran medida al cliente, precio, certificación, mercado, feria, contacto. La neutralidad se da en intermediarios, capital, nación, frontera.

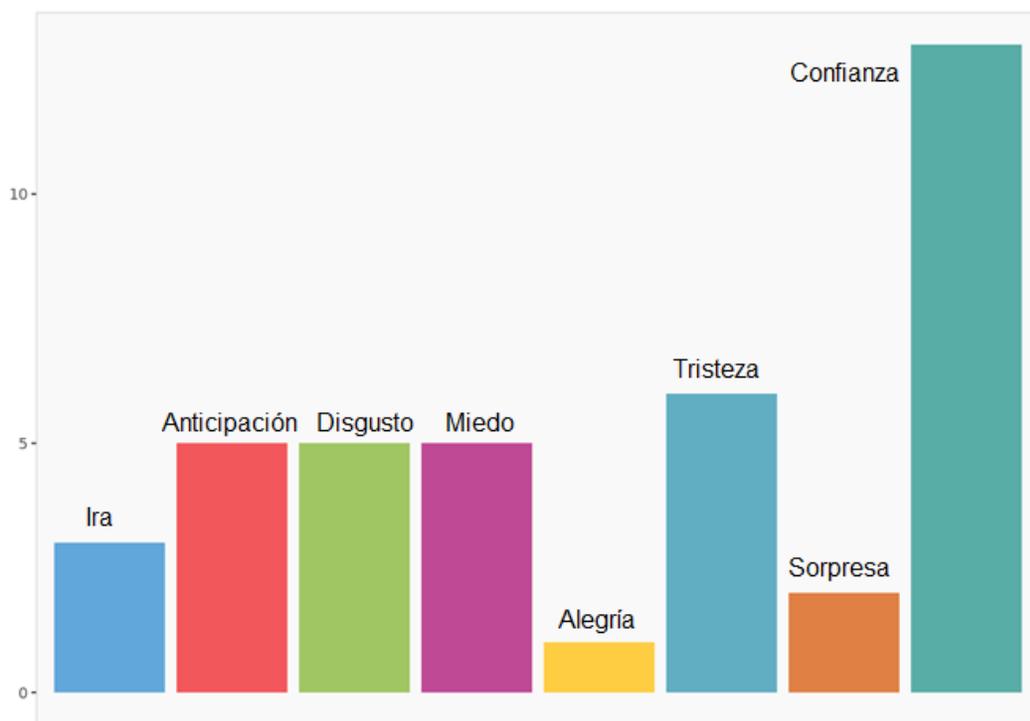
Para conocer cuales emociones negativas y positivas se asocian específicamente con estas palabras, se muestra, la Tabla de repartición de las emociones. Esta Tabla muestra el número de post que se asocian a cada emoción, sumando valores absolutos y relativos. Véase a continuación:

Tabla 18. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	3	8%
Anticipación	5	13%
Disgusto	5	13%
Miedo	5	13%
Alegría	1	3%
Tristeza	6	15%
Confianza	13	33%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

Figura. 19. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Confianza, que sobresale a gran distancia de las demás emociones, con un 33% que impera a lo largo de la entrevista. En segunda posición, se



*“Mi hermano ve los barcos, es más operativo porque él es ingeniero industrial y hay cuestiones de proceso y formas de hacer las cosas, que, por su carrera, el me ayuda en la planta. Yo soy ingeniero civil, pero las ingenierías si te estructuran la cabeza de cierta forma. Nosotros vemos todo y mi papa nos supervisa. Mi papa tiene negocios con sus hermanos que les dejo su papa, la ve también eso, pero captura y comercialización de marisco lo vemos mi hermano y yo”.*

*“Nuestras marcas se asocian con empresa familiar, los clientes saben quiénes somos, hablamos los tres, mi papa, mi hermano y yo con los clientes, fuimos a la feria los tres y nos presentábamos los tres, incluso cuando tenemos conferencias con los clientes ponemos altavoz y siempre nos ponemos de acuerdo para estar en la misma línea antes de la conferencia y van saliendo cosas y entre los tres lo revisamos, pero si es una negociación de su parte quieren ser 1 o 2 no es problema. Por nuestra parte si siempre hablamos los 3”.*

*“...Es una confianza la q nos avala, el otro día hablando con mi papa de otros temas me decía, como te gustaría que te ubique la gente, o se refieran a ti, jah mira su papa fue un borracho!, es un tema de nombre, hemos cuidado desde bisabuelo, abuelo, padre, hermano y yo. Es mucha responsabilidad, de verdad”.*

La siguiente emoción que prevalece en las expresiones es tristeza, esta emoción recién aparece en este análisis, como imperante y la diferencia con las demás percepciones de las entrevistas, reside en el tipo de producto que comercializan. Ya que la crisis de la pesquería del Camarón rosado, es una de las que más ha avasallado el sector pesquero, los volúmenes de producción van a la baja y muchas plantas han cerrado a consecuencia de este problema. Esto se muestra a continuación: es el tipo de producto que comercializan y lo que sucede con ese producto.

*“Mi papa llegó a Tampico en el 92, y en el 2003, mi abuelo cerró la planta, la verdad es que ya no era rentable. Era muy difícil procesar y comercializar, así que compraba, así como venía de los barcos. Si te fijas en toda esta zona hay muchas plantas cerradas de otras empresas. Del 82 al 92, deshicieron todo, la industria perdió mucho, nadie sabía que iba pasar, entonces muchos decidieron cerrar, vender, irse, etc. Para cuando mi abuelo cierra la planta, mi papa todavía vivía en Tampico, yo ya estaba en la carrera, cuando la inseguridad en Tampico estaba muy fuerte, por cuestiones de inseguridad nos venimos a Campeche y re abrió la planta”.*

*“Por cuestiones de todo lo que pasó en el 82 mucho de ello se perdió. Las señoras que pelaban el camarón a mano, por ejemplo, en ese entonces que tenían 30 y 40 años, no vieron futuro en el negocio, todas son de Lerma y les enseñaron a sus hijas otras cosas, entonces hay una artesanía que no hizo ese brinco generacional. Ya ahorita las señoras que tengo tienen 60 años. Ya no ven, no pelan al mismo ritmo, no tienen misma habilidad, sus hijas ya se dedican a otras cosas, tenemos esa falta de mano de obra que teníamos antes”.*

Rafael, es un directivo muy joven, al momento de la entrevista llevaba un año al frente del negocio, por ello se nota la confianza que se asienta en su familia, en la guía de su padre y el apoyo de su hermano. Por otro lado, la tristeza impera en sus palabras por la añoranza de los tiempos dorados del camarón rosado. Hoy día, es una industria en declive, por ello es tan interesante que una empresa como MEXUSA, siga teniendo presencia en la arena internacional con ese producto. La anticipación, el miedo y el disgusto, son tres emociones que van detrás de la confianza y la tristeza, por partes iguales, debido nuevamente a la crisis de la industria camaronera y a su joven incursión en la empresa familiar. Algunas expresiones que muestran este miedo y disgusto son:

Disgusto:

*“Es difícil porque el nicho de mercado de camarón pelado es estrecho además competimos con los asiáticos que pelan el camarón con máquina. Además, el q quiera nuestro producto específicamente que es camarón pelado a mano, rosado, de Campeche es un nicho que se perdió y poquito a poquito hemos ido recuperando. El tema es que la competencia nos está un poco jalando hacia abajo porque ya te digo Asia lo ofrece más barato”.*

Miedo

*Sí, pero para más responsabilidad, no siento la confianza de irme tres días y desaparecerme. Si yo llego a salir de todos modos me levanto a las 8, a las 4 hablo y pregunto, tengo las cámaras en mi laptop. Estoy pendiente, no es un negocio de “cierro cortina y hay nos vemos”. Es otro estándar de exigencia.*

#### **3.5.2.4 Análisis sentimental DOS BURROS**

La empresa Mariscos DOS BURROS, es una nueva extensión de la empresa familiar “DonSaro Fishco”, fundada por Baltasar Sánchez Cab (Don Saro), abuelo del entrevistado. Esta empresa es originaria de Champotón, Campeche, y es una empresa de cuarta generación. Actualmente está dirigida por Enrique Sánchez, Sánchez y su hijo Enrique Sánchez Jr., está en conversaciones para la sucesión, este último se encuentra laborando en la empresa desde pequeño, aunque tiene pensamiento de fundar su propia empresa.

A la fecha de la entrevista (2017) tenía presencia en Estados Unidos y Canadá. La entrevista la concedió Enrique Sánchez Sánchez, propietario y director actual de la empresa, directivo, de tercera generación y posteriormente nos dio la entrevista su hijo Enrique Sánchez, Jr.



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: Años, haciendo referencia a la antigüedad de la empresa y de su incursión en los negocios. Planta, haciendo referencia a la planta procesadora de las especies. Socio, pues Enrique trabaja de la mano con un socio americano y negocio y cliente, porque para él lo más importante es la satisfacción de su cliente, que además se repite en la nube de palabras dos veces. Esto se refleja en diversas frases a continuación:

Sobre la experiencia del entrevistado:

*“Yo que desde pequeño trabaje con mi abuelo, en mis vacaciones, estaba estudiado en tercer semestre de administración de empresas, con 23 años ya me había casado para ese entonces y tenía a mi hijo ya, y pues entre de lleno al negocio de mi padre y mi tío, ya de por si me mandaba hacer viajes a México, Puebla, cobrar, etc. y por ello al tener más obligaciones es que me dedico enteramente al negocio familiar, mi papa no se retiró completamente del negocio, cuando se fue a Campeche al tiempo funda un restaurante de mariscos, pero es de comida para llevar, actualmente lo tiene se llama “Pescadería el Ángel”, y mi tío pues se dedica a la ganadería”.*

*“Eran épocas muy diferentes, no había conexión aérea total, todo era marítimo, y si mandábamos por avión era vuelos comerciales, el camión tardaba 5 horas para llegar a Cancún, era complicadísimo. Mandábamos de Mérida a estados unidos en aerolínea comercial, si salía de Cancún, mandábamos vía terrestre a Cancún después en vuelo. La diferencia es que ahora hay chárteres completos de producto marino podemos transportar más, todo es mejor ahora con el tiempo”*

Sobre el socio:

*“Jerry y yo tenemos 20 años que nos conocemos, yo lo conocí en Boston Sea Food Show, porque el de Texas con el que yo trabajaba en*

*inicio tenia de cliente a Jerry de Tampa, y no hablábamos, pero nos conocíamos... En el tiempo Jerry le pide mi número a Jack y empezamos hablar, vino un diciembre y ve las plantas, él puso el dinero, yo puse el trabajo y empezamos a trabajar fundamos la primera empresa "dos tamales" le pusimos estaba loco y yo también y fue una ocurrencia el nombre. Trabajamos hasta por 1999, teníamos en México como 40 empleados, nos fue también que abrimos una oficina en Miami se llamaba "Jumping Jack" y contratamos 5 vendedores, incluyendo a Jack Franzua quien nos contactó, pero cuando cayeron las torres gemelas y perdimos se mucho dinero, porque cerraron aeropuertos una semana, los vuelos casi 3 semanas, muchos clientes no pagaron, el producto era fresco, no sabían dónde colocarlo. La oficina nos costaba como 7 mil dólares al mes, pasaron 3 meses y no pudimos levantarla, la nómina era ahí el doble de lo que pagaba aquí en México. Así que cerramos y empezamos de cero prácticamente, continuamos 6 años más directamente a clientes sin la oficina en Miami."*

Sobre la planta:

*"Hemos ido cambiando de plantas, al crecer en volúmenes de producción por ejemplo hemos rentamos otra planta, adquirimos equipos de refrigeración, equipos de transporte.*

*Tuvimos que adecuar la planta a los estándares de calidad americana, certificación HACCP, te piden el modelo americano para no tener problemas, el cliente generalmente viene a ver la planta para conocer tu ubicación, tus procesos, tuvimos que adecuar la planta y por supuesto prospectar clientes en todo Estados Unidos, con el socio visitábamos nuevos clientes, teniendo reuniones de trabajo, con un iPad, fotos, catálogos, es lo que se usa también en las ferias"*

Sobre cliente y negocio:

*...Yo seguí trabajando el pescado con otras personas en Estados Unidos, con mi socio tenemos 20 años, tengo clientes que tengo 12, 13 años, así que como hay muchos años de confianza empezamos a reactivarnos “*

*“A los clientes les visitamos, les llamamos, cada año paso antes de iniciar la temporada, todo se hace por teléfono. Cada quien tiene su cliente, el socio y yo y cada quien alimenta las relaciones con sus clientes. Somos formales, somos serios”*

Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de Dos Burros, es la siguiente:

Tabla 19. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	14	35%
Post neutrales	19	48%
Post positivos	7	18%

Como se puede ver, la mayor presencia de post es neutral, sin embargo, la segunda tendencia más alta es la negativa con 35%. en última posición están los post positivos con 18% a lo largo de toda la entrevista. Esto se muestra en la siguiente gráfica:



La negatividad en las expresiones, se muestran cuando el entrevistado hace referencia a palabras como: cobrar, tiempo, pescado, dinero, producción. Esto se relaciona con las diversas crisis económicas y de producción que ha experimentado el entrevistado, desde crisis del entorno externo como clientes deudores, forman parte de su experiencia negativa. Por su parte, sensaciones positivas se asocian en gran medida con apoyo, hijo, don saro, Enrique, Fishco, esto hace referencia al apoyo del gobierno y la remembranza de su familia, las empresas que tienen o han tenido, y los familiares con los que mantiene estrecha relación.

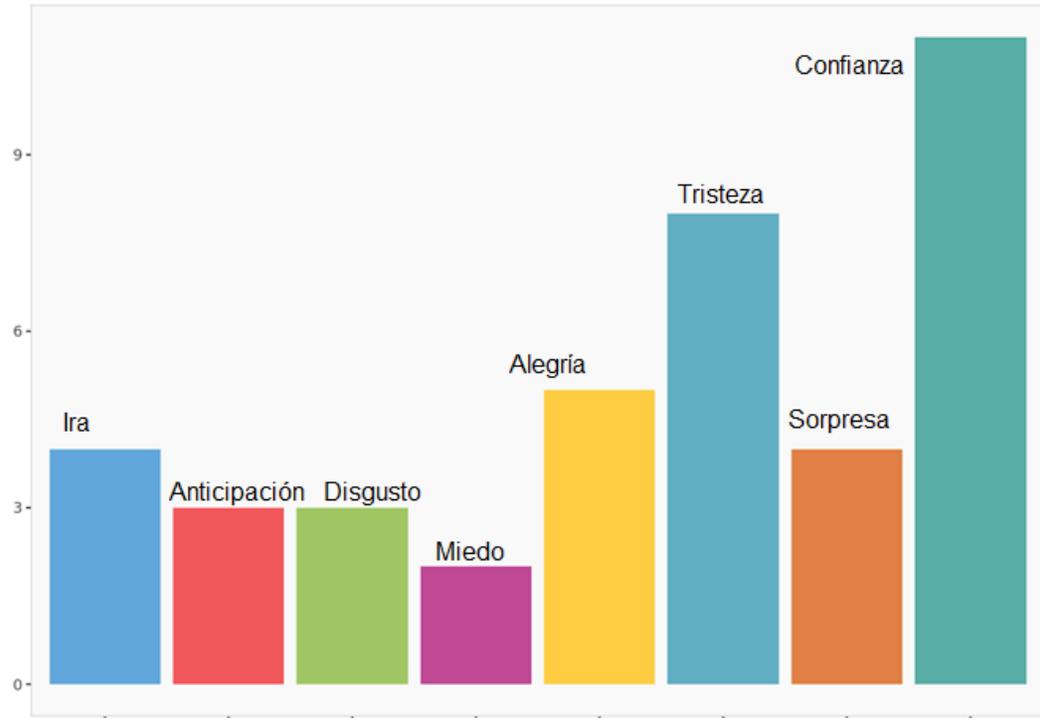
Para conocer cuales emociones negativas y positivas se asocian específicamente con estas palabras, se muestra, la Tabla de repartición de las emociones. Esta Tabla muestra el número de post que se asocian a cada emoción, sumando valores absolutos y relativos. Véase a continuación:

Tabla 20. Repartición de las emociones.

	Posts contados	Recuento relativo de post
Total	40	100%
Ira	4	10%
Anticipación	3	8%
Disgusto	3	8%
Miedo	2	5%
Alegría	5	13%
Tristeza	8	20%
Sorpresa	4	10%
Confianza	11	28%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

Figura. 25. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Confianza, que sobresale a gran distancia de las demás emociones, con un 28%. En segunda posición, se encuentra el sentimiento de tristeza. En tercera posición se encuentra la alegría. Las expresiones que producen estas emociones se muestran, en la nube de palabras y emociones, a continuación.



*Llegó en ese tiempo una persona de Tamaulipas recomendado por un agente de estados unidos de Texas, al que yo le había maquilado pescado y vendido y me invitan a participar en un negocio, y otra vez regreso a la compra venta de pescado como persona física, era comisionista yo les conseguía pescado, lo maquilábamos en otras plantas y lo mandábamos, estuvimos así 3 años, pero persona de Tamaulipas se fue, y me dejo con el negocio con el gringo, al tiempo me hice de dos camiones, y más adelante compre mi propia planta así iniciamos por el 2005”*

*“me habla mi socio Jerry con el que había dejado de trabajar, que como estaba el pescado, él es casi mi familia llevamos casi 20 años juntos su hija es de la edad de mi hija, pescamos juntos, nos vamos de vacaciones familiares juntos, todo juntos, se ha quedado en mi casa un año, etc. El tema es que empezamos hablar y lo voy a ver, me pidió que le vendiera producto nuevamente y acepte, llego enero y más pedidos, febrero y más pedidos y en marzo para abril dijimos vamos hacer otra sociedad de nuevo y en 2014 nace “Mariscos dos burros”,*

#### Confianza en el producto

*“A mí me recomiendan, por la calidad del producto, la seriedad y compromiso cuando mandamos, éramos muy constantes”.*

*“Hemos introducido nuevas formas de congelación, más modernas, nos fijamos en las tendencias de Estados unidos, aspiramos a meter nitrógeno próximamente. Hacemos procesos con gases, le poneos dióxido de carbono al filete para que tenga más vida en anaquel. Hemos innovado siempre en tecnologías y el producto es de gran calidad”.*

El segundo sentimiento más presente en la entrevista es la tristeza, que se refleja cuando el entrevistado se refiere a su incursión internacional, específicamente en Miami, pues tuvo muy buenas épocas productivas y a nivel económico en Miami, pero por cuestiones ajenas a él, específicamente por el atentado del 11 de

septiembre a las torres gemelas, perdió mucho dinero y oportunidades, por ello se expresa con tristeza al hablar de este mercado, esto se ve a continuación:

*“Trabajamos hasta por 1999, teníamos en México como 40 empleados, nos fue también que abrimos una oficina en Miami se llamaba “Jumping Jack” y contratamos 5 vendedores, incluyendo a Jack Franzua quien nos contactó, pero cuando cayeron las torres gemelas y perdimos se año como 250 mil dólares, porque cerraron aeropuertos una semana, los vuelos casi 3 semanas, muchos clientes no pagaron, el producto era fresco, no sabían dónde colocarlo. La oficina nos costaba como 7 mil dólares al mes, pasaron 3 meses y no pudimos levantarla, la nómina era ahí el doble de lo que pagaba aquí en México. Así que cerramos y empezamos de cero prácticamente, continuamos 6 años más directamente a clientes sin la oficina en Miami”.*

A pesar de las malas experiencias que ha pasado este empresario. A la fecha de la entrevista continuaba operando en Miami, su socio reside ahí y sus lazos con clientes, socios y este mercado en general son muy fuertes.

La tercera y última emoción que se identifica con gran presencia es la alegría, que se asocia a las palabras: contactos, generación, serio, constante. Estas palabras tienen que ver con la alegría, porque el empresario está orgulloso de sus vínculos, y establece que, en esta industria, no se hace nada sin las redes de contactos. Asimismo, está orgulloso de pertenecer a la tercera generación de una familia pesquera y hace gala de sus valores, seriedad y constancia, muy frecuentemente, pues eso considera es su ventaja competitiva junto con sus redes de contactos, entre los que figuran sus socios americanos y las entidades gubernamentales que le han apoyado. A continuación, se muestran las siguientes expresiones:

Contactos:

*“No se usa publicidad son conocidos de muchos años solo se hacen visitas a puerta fría, reuniones de trabajo y es de redes de contactos, amigos del amigo y así. No se usa publicidad porque no tenemos productos establecidos a cierto*

*cliente se le adapta cierto producto y así funciona y es de años no necesitamos publicidad en este caso”.*

*“...todo funciona en red, la industria es así”*

Generación:

*“La misma empresa como tal no ha sido heredada por generaciones. Pero una familia entera se ha dedicado al mismo negocio por cuatro generaciones de Sánchez”.*

*“No sé si el (su hijo), va continuar todavía está en veremos, no sé qué quiera, él está buscando iniciar su propio negocio. Si está en el negocio, pero ahora mismo directamente con nosotros no está al cien por ciento. A mi si me gustaría, tengo esperanza que si continúe”.*

Seriedad y constancia:

*“A mí me eligen por la calidad del producto, la seriedad y compromiso cuando mandamos, éramos muy constantes. Jerry y yo tenemos 20 años que nos conocemos, y seguimos trabajando juntos”.*

*“A los clientes les visitamos, les llamamos, cada año paso antes de iniciar la temporada, todo se hace por teléfono. Cada quien tiene su cliente el socio y yo y cada quien alimenta las relaciones con sus clientes. Somos formales, somos serios. .*

Enrique Sánchez, es una persona segura, confiada de sus capacidades, su experiencia en el negocio por décadas y sobre todo en el producto. La tristeza que le acompaña es por las crisis que ha pasado, los incidentes que ha tenido que enfrentar y los reveses financieros múltiples que le han pasado, clientes sin pagar, atentados, mareas rojas, etc. Sin embargo, se muestra positivo porque tiene mucho orgullo de pertenencia y seguridad en lo que hace, se alegra de sus valores, de su familia, de donde viene y sobre todo de los contactos que ha hecho, le ayudan y le respaldan hasta la fecha.

### 3.5.2.5 Análisis sentimental MÁRQUEZ

La empresa Congeladora y Empacadora Márquez, S. A de CV, es una empresa de tercera generación, que nace a mediados de los años sesenta. Su fundadora es Nelly Segovia Fernández y actualmente se encuentra dirigida por Francisco Márquez Zapata, propietario y directivo de tercera generación, quien concedió la entrevista.

La empresa fue una de las más importantes del estado de Campeche, en materia de exportación, sin embargo, a la fecha de la entrevista (2017) ya no exportaba, su comercialización se limitaba a nivel nacional, pero con mucho éxito. A diferencia de empresas como Marganzo y Conpesmar, la congeladora Márquez, comercializa especialmente el camarón rosado, al igual que el caso Mex-Usa, ya expuesto.

La primera nube de expresiones, extraída de la entrevista es la siguiente:

Figura. 27. Nube de todos los términos. MÁRQUEZ



Las palabras más frecuentes que prevalecen en la nube, son las que aparecen con mayor tamaño. A continuación, en la siguiente figura, se muestran específicamente estas palabras destacadas.

Figura. 28. Nube de términos más destacados sin derivación.  
CONGELADORA MÁRQUEZ.



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: Gobierno, Embarcación, Solo, México. Esto tiene que ver, porque durante la mayor parte de la entrevista, el empresario asocia al gobierno con la crisis de las pesquerías en México y en el estado de Campeche. Asimismo, hace referencia a las embarcaciones que tuvieron, que rescataron, que adquirieron y actualmente operan, defendiendo su empresa y dando a conocer la infraestructura con la que cuenta. Asimismo, el entrevistado considera que su empresa se ha hecho sola, y que los intereses del sector, los defienden los empresarios más no el gobierno, por ello resalta la palabra “solo”.

Esta explicación se refleja en las siguientes expresiones.

Sobre el Gobierno:

*“Exportamos en los años 80 y sobreviene la catástrofe a mediados de los 80’s para la pesca, específicamente en el Gobierno de López Portillo, les quita la flota a los armadores para dárselas a las cooperativas”.*

*“Ocean Garden ya existía desde antes, es una marca del gobierno para apoyar las exportaciones, de hecho, Ocean Garden, primero fue una marca norteamericana, la más poderosa, y la compra el gobierno mexicano y la destroza, un grupo de empresarios la rescatamos sobre todo del pacífico y es una marca que el gobierno acabo”.*

*“Teníamos 14 oficinas en Estados Unidos, nosotros administrábamos, con una producción de 14 millones de libras anualmente y esto bajo drásticamente con la entrada de PEMEX curiosamente, con el acuerdo 111 en 2003, baja la producción de 8 mil toneladas a tan solo 4 mil. Lo que fue una bendición para México fue desgracia para Campeche. Nosotros producíamos en Campeche 7 veces más que lo que la federación le da al Estado para sus gastos, pero bueno somos una empresa netamente familiar”.*

*“Nuestra debilidad se llama el gobierno federal, que no ha tenido la capacidad para manejar los recursos naturales como la ley los exige. No han podido hacer cumplir la ley y siguen permitiendo la pesca indebida y excesiva y malas prácticas. Por ejemplo, el arribo y el permiso no lo veo mal, sino que ellos en su afán de controlar la problemática del campo, trasladan a los campesinos al mar, les dan una lancha y un motor metete al mar y me hago como que no lo veo, y han sobreexplotado los recursos naturales”..*

Sobre las Embarcaciones:

*“...Para finales de los años 70 mi abuela ya exportaba bajo el nombre de SEGOMAR, ya tenía 10 embarcaciones ella y mi padre 12 (Marques 1, 2, 3 y así sucesivamente). Aunque estaban separados seguían trabajando en conjunto”.*

*“A mediados de los 80’s entramos mi hermana y yo, ya éramos la tercera generación, seguimos trabajando muchos años con mi tía, mi tío se separa y empieza hacer su propia flota a los Estados Unidos, ahí hace una flota de tres embarcaciones, nosotros teníamos también 13 embarcaciones y la planta. A mediados de los 90’s aumenta la flota a 14 embarcaciones, había una producción muy buena y abrimos los mercados ya de Estados Unidos ya no le vendíamos a un bróker sino directamente al cliente final”.*

#### **Sobre la palabra “Solo”**

*“En mi caso personal yo desde muy pequeño iniciamos desde la construcción, hacer pesca la embarcación, proceso del producto, transporte del producto, venta y o más importante cobrar el producto. Y como te decía no solo hicimos embarcaciones en Campeche, procesamos en Campeche, procesamos en Texas, toda la cadena la hacíamos nosotros inclusive hacemos nuestras artes de pesca, hacemos nuestras redes, nos proveemos a nosotros mismos”.*

*“Otra de las grandes fortalezas, cuando empezó la tortuga en los 90, que quede bien claro esto: no fue el Gobierno mexicano quien impuso el cuidado de la tortuga en México. La Cámara Nacional de la Industria pesquera como un organismo de consulta, del gobierno mexicano (que no lo usan a veces), es decir nosotros como empresarios mexicanos especialmente del pacífico y del golfo y como una iniciativa campechana, impusimos el excludor de tortuga como una medida ambientalista para proteger nuestro recurso, también el tamaño de malla que usamos tanto en el pacífico y el golfo desde los años 90, decidimos agrandar el tamaño de malla, lo hicimos solos”.*

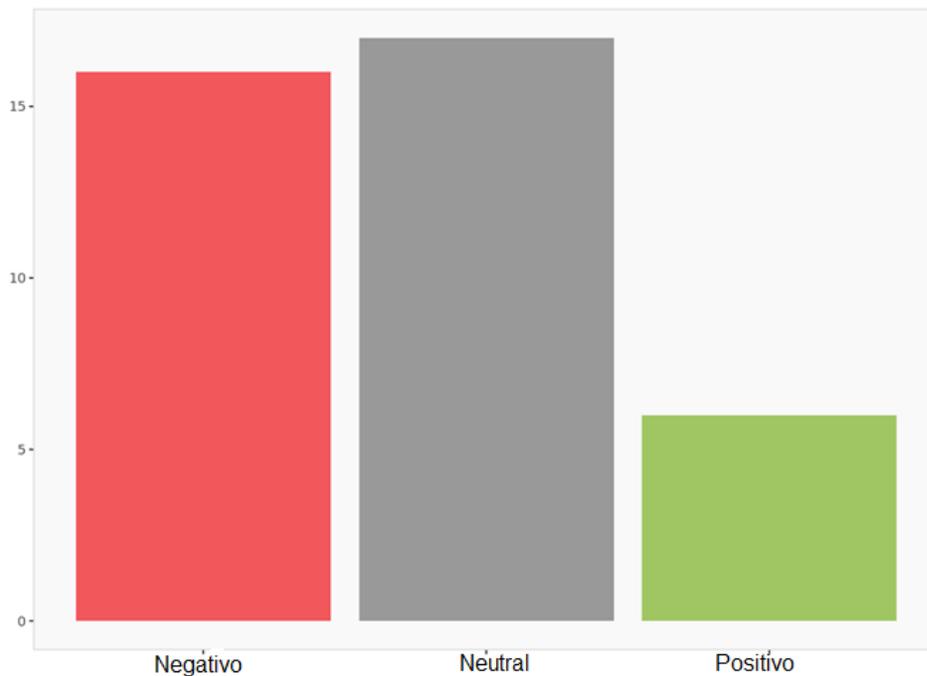
Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de Congeladora Márquez, es la siguiente:

Tabla 21. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	39	100%
Post Negativos	14	41%
Post neutrales	19	44%
Post positivos	6	15%

Como se puede ver, la mayor presencia de post es neutral, sin embargo, la segunda tendencia más alta es la negativa con 41%. en última posición están los post positivos con 15% a lo largo de toda la entrevista. Esto se muestra en la siguiente gráfica:

Figura. 29. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



A continuación, se muestra la nube con los valores de palabras que indica cuales inspiran emociones negativas, neutrales y positivas:

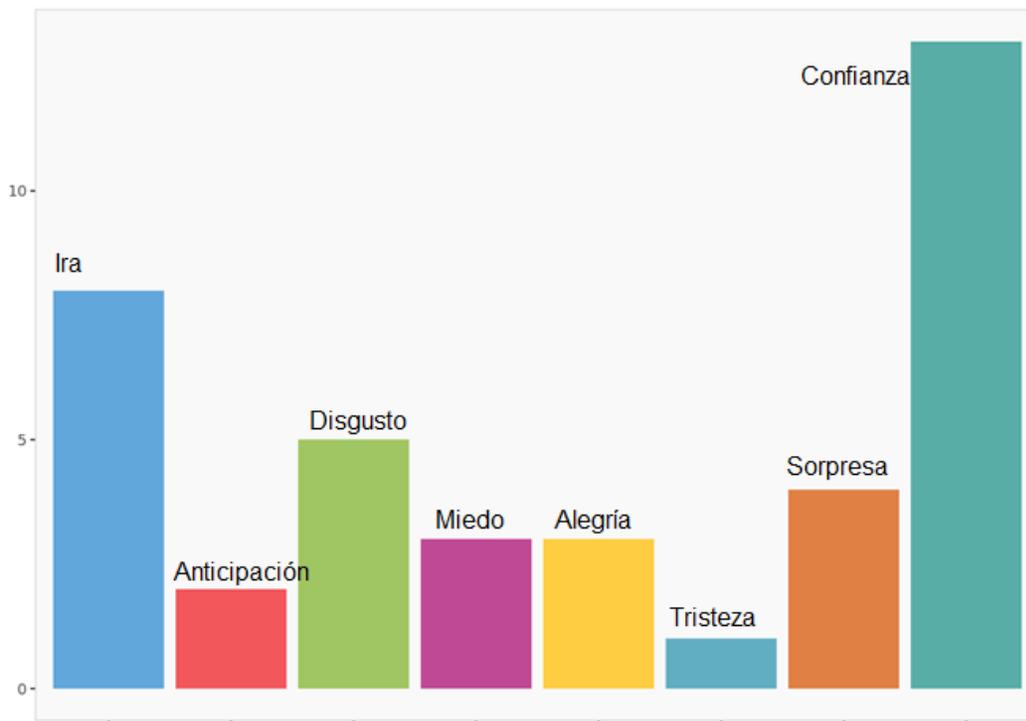


Tabla 22. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	8	20%
Anticipación	2	5%
Disgusto	5	13%
Miedo	3	8%
Alegría	3	8%
Tristeza	1	3%
Sorpresa	4	10%
Confianza	14	35%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

Figura. 31. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Confianza, que sobresale a gran distancia de las demás emociones,



Confianza en la empresa familiar:

*“La toma de decisiones sigue involucrándose mi mamá, que siempre se involucró junto con mis hermanos y mis hijos. Lo que pasa es que mi mamá siempre fue la propietaria de la empresa y mi papá trato de que ella estuviera tras bambalinas controlando. La primera embarcación Marques 1 fue financiada con recursos que pidió mi mama como maestra, el motor en realidad porque el casco ya estaba, como empleada de gobierno que tenía más accesos a recursos ella financió esa construcción”.*

*“Si, nosotros salimos a buscar clientes era con la tranquilidad de que teníamos la empresa, custodiada por la familia, tanto por mi mamá como por mi hermana. Y mi hermana, aunque un poco de fuera, pero sigue la custodia en la parte económica, desde su trinchera. Y teníamos la tranquilidad de que estaba seguro todo lo operativo funcionaba bien, así que íbamos a tocar puertas, para irnos a la aventura, íbamos incluso en conjunto los cuatro nos íbamos a las ferias de Boston etc. Sin ayuda del gobierno”.*

*“...Créelo o no, pero en Estados Unidos, a una empresa familiar se le abren las puertas muy fácilmente. El que llegara Padre e hijo; hermano-hermana, cuñado-cuñada, o hijos, o todos a hacer una negociación, que hubiera un ambiente familiar y que fuera ameno era muy valorado, ellos no tienen esa unión. Nosotros valoramos mucho a la familia, aunque sea difícil a veces podemos “mentarnos la madre” en la oficina y el viernes salimos llegamos a comer a la casa y es como si nada. Mi padre así nos enseñó. Al otro día que llegamos a la oficina seguimos con la discusión acalorada.”*

Confianza en sector pesquero, y el recurso, camarón:

*“Hoy la flota campechana sigue siendo de las mejores flotas pesqueras camarонерas del Golfo de México y del pacífico. La gran mayoría se manejan con pilotos automáticos, tenemos navegadores satelitales, localizadores satelitales, nosotros desde nuestro celular podemos saber dónde, cómo,*

*cuándo, cuanto corrió la embarcación, en que ubicación se encuentra y que ha hecho. Todos los que hoy quedamos, que somos 8 empresarios venimos con muchos años de experiencia los que quedamos y venimos de una formación en la industria desde muy jóvenes”.*

*“Creo que gran parte de la producción se va tener que quedar en México porque el mercado así lo demanda y tendría que haber un cambio muy grande en la producción para pensar en un siguiente paso, el mercado internacional, para esto debería cambiar el gobierno federal”.*

*“Mi producto no lleva ningún químico, desde el barco empezamos a cuidar la producción. Si el producto llega en no muy buen estado es difícil componerlo en planta, lo más importante dentro de la planta tenemos buenos manejos no usamos químicos para procesarlo”.*

El segundo sentimiento más presente en la entrevista es la ira, y se refleja cuando habla de las necesidades de investigación en el sector pesquero, las cataloga a estas necesidades como una debilidad del sector. Por ello resaltan las palabras pesca y universidad, también manifiesta un gran enojo contra la postura del gobierno hacia la clase empresarial, pues considera que no los apoyan y en todo caso el apoyo es desigual para unos y otros. A continuación, se presentan algunas expresiones que demuestran esto:

Sobre la Universidad:

*“En México hay dos cosas que nos falla la primera investigación no existe investigación, las universidades no están para crear simplemente universitarios, además que deben crear gente capaz de crear empresas, dirigirlas y gobernar estados.... deberían enfocarlos en la investigación, y te voy a poner un ejemplo muy curioso, tengo un amigo empresario de la industria pesquera, que es el único productor de tilapia en Campeche y el número tres del país. Anduvo buscando en todo el país en universidades como “Tec de Monterrey, Universidad de Guadalajara, la Universidad*

*Autónoma de Campeche”, quien podría estar interesado en estudiar sobre la tilapia, manejo del agua donde se mete, etc. Y nada, no hubo desafortunadamente ninguna persona interesada, tuvo que ser alguien de la Universidad de Alabama en Estados Unidos los que se animaran. Él quería dar una beca para investigar sobre el manejo de aguas residuales, por ello, esa Universidad aceptó y no solo eso le dio oportunidad de enviar a 4 personas y esta Universidad lo va pagar.*

*“...En el camarón tenemos necesidades de investigación, específicamente tres problemas: el volumen de biomasa, porque la biomasa no se ha desarrollado y la calidad del agua de Campeche. Entonces mi punto es, decirte que las universidades tristemente deberían promover la investigación, y no lo hacen, no solo deberían sacar 20 contadores al año sino investigar...Lo que hace falta es Investigación y el otro punto, Inspección y vigilancia”*

Sobre la situación de los empresarios:

*“Curiosamente Alejandro moreno (actual gobernador de Campeche) se presta para apoyar, en este último sexenio los empresarios estuvimos luchando, en la CANAINPESCA que soy el presidente de esta cámara, y volvimos hacer un esfuerzo y con el gobierno nacional y local y su buena voluntad. He de recalcar su “buena voluntad”, y hemos hecho un esfuerzo conjunto que viene desde la Cámara, para componer lo que esta “chueco” ese es nuestro punto”*

*“... Y es que en México hay varios mundos: el mundo de la política, el mundo de los legisladores que viven en un paraíso eterno igual que los políticos, la realidad de los empresarios, la clase trabajadora y la pobreza en México. La clase trabajadora que le debe a COPPEL, que le debe al banco su casa. La gente pobre, que no tiene nada, ninguna aspiración, no se enteran de lo que pasa; los empresarios que luchamos contra todo y los legisladores que legislan sin conocer la problemática y los políticos que siguen buscando que otro hueso van agarrar”*

*“Los empresarios yucatecos son de los más subsidiados del país por el gobierno estatal, con apoyos sumamente fuertes, peso con peso, etc. Nosotros en cambio, recibimos apoyo del gobierno como cualquier otro empresario mexicano, sin que tomen en cuenta la problemática que tenemos nosotros que se llama PEMEX, que es nuestro peor enemigo. Los campechanos no hemos entendido que PEMEX no es nuestro aliado, es nuestro enemigo, nos abren 15 mil kms y nos cierran 5 mil por otro lado”.*

La tercera y última emoción, es el disgusto, que se asocia a las palabras: vacación, feria, mercado, HACCP, politizado. Todas estas palabras engloban un solo hecho, que el empresario siente una gran impotencia ante la postura del gobierno mexicano, debido a que, en su criterio, cuenta con todo para ser exitoso en la arena internacional, pero las políticas públicas le han hecho retraerse y quedarse al momento de la entrevista operando solamente en el área internacional. Esto se refleja en diversas expresiones a continuación:

*Desafortunadamente, nuestros gobiernos nunca jamás han capitalizado ni han apoyado este hecho, poner Campeche´s es decir camarón pelado a mano y el nombre identificaba a cada uno de nosotros (las familias)”*

*“Exportamos en los años 80 y sobreviene la catástrofe a mediados de los 80´s para la pesca, específicamente en el Gobierno de López Portillo, les quita la flota a los armadores para dárselas a las cooperativas”.*

*“el gobierno gobierna, no apoya, en vez de gastar su dinero en ferias, deberían dedicarse a investigación e inspección y vigilancia. Necesitamos eso más no que nos lleven a la feria, eso a lo sabemos hacer. Ir con ellos es ir de vacaciones más que de vender”.*

*“Ya no voy a ferias porque es muy politizado ya. Directamente le hablo a mis clientes y mantengo el seguimiento con ellos vía telefónica, uno a uno”.*

*“Mi planta siempre fue una planta certificada, tenemos y conservamos hasta la fecha la certificación HACCP. Hicimos nuestra fortaleza hacia el mercado norteamericano” .*

Como se puede ver en la entrevista, Francisco Márquez es una persona emprendedora, luchadora, que cree en el sector, en los recursos y en la familia por sobre todo. Siendo que el despliegue de Congeladora Márquez se vio truncado por factores externos como políticas públicas, acuerdos políticos, y otras decisiones a lo largo de diversas décadas, la empresa para su supervivencia decidió renunciar a los mercados internacionales, básicamente por un problema de abastecimiento del recurso natural, Ante esto, las emociones que imperan son de confianza en lo que está bajo su dominio e ira y disgusto hacia el panorama del sector pesquero.

### **3.5.2.6 Análisis sentimental Impulsora Marítima Campechana, SA de CV (Familia Romellón),**

La empresa Impulsora Marítima Campechana, S. A de CV, es una empresa de segunda generación, que nace a mediados de los años sesenta. Su fundador es Francisco Romellón Pérez, de ocupación contable, que inicio su incursión en el sector pesquero, al colaborar con las empresas extranjeras que comercializaban especies en esa época. Actualmente, la empresa de la familia Romellón no exporta, pero exportó importantes cantidades de especies, especialmente camarón rosado, en la época dorada del sector pesquero en el estado de Campeche.

En el ámbito nacional, la empresa familiar Romellón es muy reconocida, pues es la tercera más importante del país en el sector de la acuicultura, produciendo principalmente Tilapia. La presencia de la empresa era muy fuerte a nivel nacional a la fecha de la entrevista y lo sigue siendo. El entrevistado es Francisco Romellón Herrera, hijo del fundador, propietario y directivo de segunda generación.

La primera nube de expresiones, extraída de la entrevista es la siguiente:

Figura. 33. Nube de todos los términos. ROMELLÓN



Las palabras más frecuentes que prevalecen en la nube, son las que aparecen con mayor tamaño. A continuación, en la siguiente figura, se muestran específicamente estas palabras destacadas.

Figura. 34. Nube de términos más destacados sin derivación. ROMELLÓN



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: Empresa, Producción, Camarón y clientes. También destacan la Acuicultura. Esto tiene que ver porque la empresa por problemas de producción con el camarón ha tenido que enfocarse en la acuicultura, sin dejar de tener presente al cliente. También destaca en menor tamaño, la palabra “Papá” aunque no tanto que las demás. A continuación, se mostrarán estas expresiones:

Sobre Producción y camarón:

*“El problema aquí era la producción, cuando llegamos en los 90’s ya no había producción suficiente, cada año iba más baja y más baja, en el 1993 por ese motivo se implementa la primera veda para el camarón café, que era el que se daba en Veracruz, Tamaulipas y Tabasco, ese fue el origen de las vedas. Entonces aquí nos encontramos las empresas familiares del sector pesquero con el problema de las decisiones de gobierno, básicamente tres: 1. La entrada de Pemex al área pesquera, que de hecho no hay daños cuantificables de su impacto, no hay un estudio que lo mida el impacto del ingreso de PEMEX al mar hasta la fecha, porque al gobierno no le conviene; 2. Las vedas se empiezan hacer pero sin vigilancia, sin orden, contamos con la ley de pesca que es muy clara pero no hay monitoreo, el gobierno de México ha solucionado el problema del campo metiendo a los agricultores al mar, sin conocimiento ni consideración, teniendo artes de pesca prohibidas, malas prácticas, generando con esto una sobreexplotación y especies en mal estado que dañan la cadena alimenticia, especialmente porque no tienen su peso adecuado etc. En todo el Golfo de México las especies escama, pulpo, crustáceos están dañadas por ese motivo derivado de ese sobre esfuerzo en embarcaciones, humana y la explotación desmedida del hombre.”*

*“Por falta de producción, y temas económicos el precio del camarón silvestre empieza a perder terreno, el camarón se pone más caro en México que en Estados Unidos, por ello el mercado fue cambiando poco a poco, a nuestros clientes no podíamos ofrecerles los mismos precios ya no era rentable, de hecho, empezamos a vender camarones enteros con cabeza antes era solo*

*colas, después de ese lapso 2003-2004 el mercado nacional fue creciendo, nos quedamos entonces solo en mercado nacional”.*

*“En la empresa siempre se había vendido camarón a nivel nacional, pero digamos que exportábamos 90% y 10% era para mercado nacional. Sin embargo, el mercado fue cambiando y sus peticiones también, y decidimos quedarnos nacional. Hemos intentado sobrevivir a la industria”.*

Sobre el giro de la empresa hacia la Acuacultura.

*“Estamos creciendo en producción con la Acuacultura, llega un momento que el mercado y la economía se satura y tenemos que buscar otras opciones a parte de mercado nacional”*

*“Iniciamos con una granja de acuacultura en el 2008, en el sureste es la más importante de la península, como unidad acuícola es el tercer lugar a nivel nacional, hablado desde el punto de vista de cómo empresa”*

*“En el caso de la acuacultura soy Contador público, no sabía nada del tema, tuvimos que requerir a biólogos, son mis empleados y en esa curva de aprendizaje también yo aprendí, ahora que ya aprendí del negocio, estamos implementando capacitaciones para los empleados. El biólogo les enseña muchas veces a los demás. Actualmente tengo tres biólogos.”*

Sobre los clientes.

*“Ahora nos dedicamos al Mercado nacional: vendemos mucho en Veracruz, México, Puebla, tenemos clientes serios que obviamente entienden lo importante de que nuestros productores puedan tener una mejor oportunidad de precio, le cumplimos mucho con calidad, somos honestos en precios, tallas, etc. Hemos buscado a los clientes gente seria y nos han buscado también, siempre basados en la formalidad. Tenemos dos o tres clientes, pero muy potenciales, y cuidamos la producción para ellos”.*

*Los clientes que hoy tenemos fijos son por la seriedad, no hacemos trampas, vendemos kilos que realmente sean kilos, las tallas verificamos que sean las correctas, y los barcos también están bien equipados en su sistema de refrigeración lo cual garantiza la calidad del producto, tenemos camarón de primera”.*

Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de la Congeladora de la familia Romellón, es la siguiente:

Tabla 23. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	16	40%
Post neutrales	16	40%
Post positivos	8	20%

Como se puede ver, existe una equidad entre los post negativos y neutrales a largo de toda la entrevista. Los post con tendencia a la baja son los positivos, con un 20%. Esto se muestra en la siguiente gráfica:



La negatividad en las expresiones, se muestran cuando el entrevistado hace referencia a palabras como: empresa, padre, problema, congeladora, Ley. Esto se relaciona con la crisis que ha enfrentado la empresa a consecuencia de las decisiones legislativas del gobierno, problemas con la producción de los recursos pesqueros y lo que eso ha generado. Asimismo, menciona a su Padre, pues la crisis se presentó cuando su Padre aún estaba al frente de la congeladora. Francisco Romellón hijo, a consecuencia de esta crisis se ha reinventado. por ello, en las sensaciones positivas, se encuentran las palabras: producto, consumidor, granja, acuacultura y certificación. Pues gracias a este giro, la empresa se ha posicionado en el mercado nacional con creces.

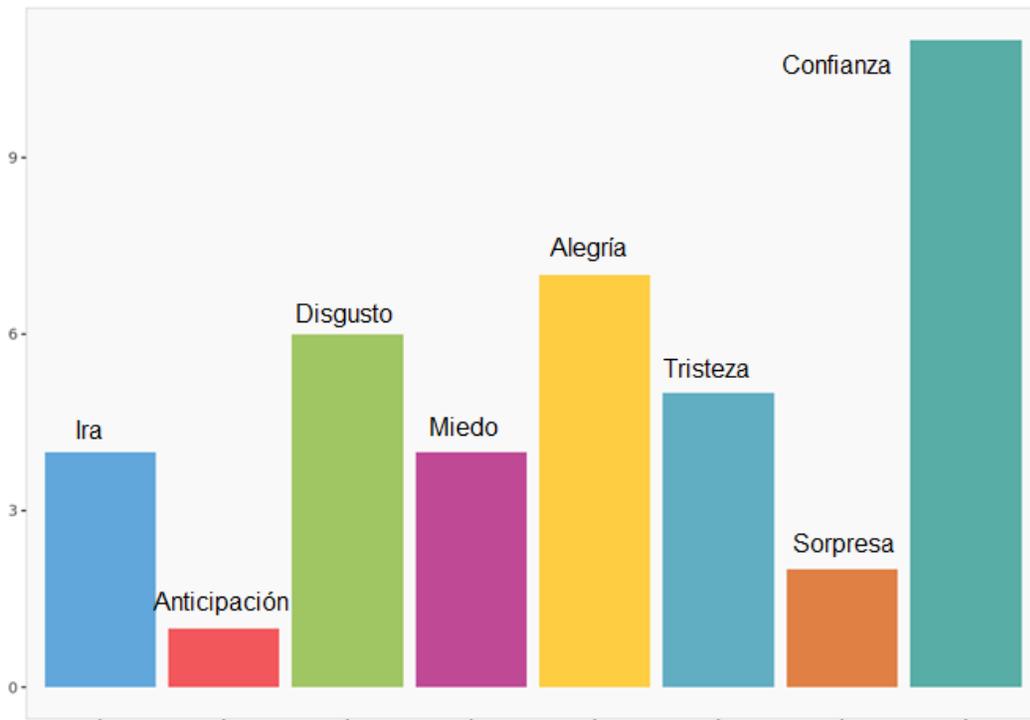
Para conocer cuales emociones negativas y positivas se asocian específicamente con estas palabras, se muestra, la Tabla de repartición de las emociones. Esta Tabla muestra el número de post que se asocian a cada emoción, sumando valores absolutos y relativos. Véase a continuación:

Tabla 24. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	4	10%
Anticipación	1	3%
Disgusto	6	15%
Miedo	4	10%
Alegría	7	18%
Tristeza	5	13%
Sorpresa	2	5%
Confianza	11	28%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

Figura. 37. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Confianza, que sobresale a gran distancia de las demás emociones, con un 28%. En segunda posición, se encuentra el sentimiento de Alegría, con un 18%. En tercera posición se encuentra el disgusto representada con un 15%. Las expresiones que producen estas emociones se muestran, en la nube de palabras y emociones, a continuación.



*sabor, su textura, aguanta muchos guisos, no lo hemos querido aprovechar como país”.*

*“El producto se vende congelado y fresco, en el caso del camarón viene congelado, el barco tiene la capacidad y autonomía para trabajar 40 o 50 días y viene congelado. Los barcos pueden pescar en el golfo de México y mar Caribe donde este la pesca. Ahora se hace una preselección de los barcos, y antes se hacía en la planta de proceso, ya ahora es más a granel ya viene seleccionado y ya se vende. Ya sea que se lleve refrigerado o el cliente viene a buscarlo”.*

*“... llegamos a tener 15 y 16 barcos, entre antiguos y nuevos, la empresa llego a tener toda la cadena productiva integrada contando con varaderos, astilleros, embarcaciones, absolutamente todo”.*

El segundo sentimiento más presente en la entrevista es la alegría, que se refleja cuando habla de su labor como gremio en la CANAINPESCA. Destacan las palabras “capacitación” y “aprendizaje”, porque se ha encargado de aprender, formarse y formar su personal. Asimismo, refleja valores como lealtad, y menciona el verbo “cumpliendo” que hace referencia a su compromiso y el cumplimiento hacia el cliente. A continuación, se presentan algunas expresiones que demuestran esto:

Sobre CANAINPESCA:

*“Tenemos una cámara, la CANAINPESCA en la que cooperamos. Tenemos semejanza con alguna que otra empresa en cuanto intereses, así que cooperamos en ese sentido.”*

Como se puede ver en la entrevista, Francisco Márquez es una persona emprendedora, luchadora, que cree en el sector, en los recursos y en la familia por, sobre todo. Siendo que el despliegue de Congeladora Márquez se vio truncado por factores externos como políticas públicas, acuerdos políticos, y otras decisiones a lo largo de diversas décadas, la empresa para su supervivencia decidió renunciar a los mercados internacionales, básicamente por un problema de abastecimiento del recurso natural, Ante esto, las emociones que imperan son de confianza en lo que está bajo su dominio e ira y disgusto hacia el panorama del sector pesquero.

Sobre capacitación y Aprendizaje:

*“En el caso de la Acuicultura soy Contador público, no sabía nada del tema, tuvimos que requerir a biólogos, son mis empleados y en esa curva de aprendizaje también yo aprendí, ahora que ya aprendí del negocio, estamos implementando capacitaciones para los empleados. El biólogo les enseña muchas veces a los demás, actualmente tengo tres biólogos”.*

Sobre valores, lealtad y compromiso:

*“Yo lo que he implementado es porcentajes de estímulos a la producción, y lo que prometo yo lo pago, lo que salga de mi boca lo cumplo, y busco eficiencia y productividad e mi empresa y eso garantizara que la empresa cumpla sus compromisos. Me ha tocado escuchar de otras empresas que no pagan lo que prometen y eso yo no lo hago”.*

*“Pues tratando de dar el mejor servicio, siendo honesto, más cumpliendo y no vendo a nadie incluso me sobre paguen el producto, mi cliente de toda la vida es primero. Lealtad y compromiso”*

*“Los clientes que hoy tenemos fijos son por la seriedad, no hacemos trampas, vendemos kilos que realmente sean kilos, no hacemos trampas, las tallas verificamos que sean las correctas, y los barcos también están bien equipados en su sistema de refrigeración lo cual garantiza la calidad del producto, tenemos camarón de primera”.*

La tercera emoción que manifiesta el entrevistado es el disgusto, que se asocia con el mercado, empresa y la acuicultura .Y es que explica que el mercado no favorece la importancia y los procesos que sigue la Acuicultura, piensa que es una debilidad, el hecho de que los clientes compradores, cuando lanzan los productos al mercado no les dan el reconocimiento a los productores, ni los procesos que siguen, por ello que el consumidor final desconoce todo lo que implica, incluyendo la calidad, lo que en todo caso afecta al posicionamiento de su empresa. Esto se nota en la siguiente expresión:

*“El desconocimiento del consumidor final sobre la importancia y valía que tiene comprar un producto certificado es un problema. Hoy las certificaciones te exigen mucho al grado de plantearte ¿porque me certifico?, ¿de qué sirve certificarme? Si cuando hay un camarón o pescado certificado no tiene un plus. Creo que el mercado no ha logrado todavía enseñarle al consumidor final que es una certificación. Así, la ama de casa puede llegar a un exhibidor y ver un filete precioso y no revisa si tiene certificación, cuál es su origen, que es lo que se está llevado en cuanto a estándares de calidad*

*Ahí las autoridades empresas que certifican deberían promover la importancia de esta certificación al consumidor final, que sepan “el por qué si comprar el producto que lleva su sello”, en general para que sepan que están consumiendo.*

*Todavía eso el mercado no ha logrado hacerlo. Justo de eso hablábamos en Alabama, fui a la Universidad de Lakewood en Alabama a un curso de acuicultura y los ecuatorianos y colombianos se pararon a expresar sus inquietudes sobre la certificación exponiendo ¿de qué sirve que me certifique, si no se va valorar?, esto que te comento sobre que el público debería ser más consciente del proceso que conlleva que un producto este certificado. Porque el consumidor no sabe que significa que un producto este certificado. Es importante no solo para las autoridades en otro país sino para el consumidor. Ese es un problema que tenemos. Cadenas como SAM`S y COSTCO quitan tu sello y ponen el suyo y ahí perdemos como empresarios”.*

De este análisis es destacable la postura del empresario perteneciente a la familia Romellón, pues ante la crisis que sufre el sector pesquero, él ha sabido reinventar su empresa, abriéndose camino en el mercado nacional a través de su iniciativa “La Granja”. La visión que tiene el empresario es innovadora en el Estado y a nivel nacional, donde como ya se ha dicho se encuentra bien posicionado. Sus clientes, son clientes potentes, grandes cadenas con grandes exigencias, que reflejan la calidad y gestión de la empresa y sus productos. La presencia familiar a diferencia de las otras empresas, en este caso no es destacada, pero sí lo es la gestión y visión del empresario.

### **3.5.2.7 Análisis sentimental “Congeladora de Pescados y Mariscos, Orión”**

La empresa “Congeladora de pescados y mariscos ORIÓN” de la familia Ferreyra, fue fundada por Emiliano Ferreyra Vera, en la década de los 70’s, él empezó comprando especies en Veracruz, después en Chetumal, luego en Progreso hasta que se instalaron en Campeche, por la oportunidad de pescar pulpo y comercializarlo. Toda la comercialización era nacional, hasta que se incorporó Emiliano Ferreyra Delgado, propietario de tercera generación, quien realizó los primeros esfuerzos internacionales. De vocación Ingeniero en Pesquerías, manifiesta que su idea era incursionar en la Acuicultura, pero no vio futuro y optó por expandir la comercialización de la empresa familiar a internacional en 2011 hasta 2015 a Estados Unidos.

La empresa actualmente no exporta, porque según manifiestan Emiliano y Julio Ferreyra, directivo de cuarta generación, y en proceso de sucesión, tuvieron malos clientes y mala fortuna en el intento, pero siguen prospectando mercados. A continuación se presenta la primera nube de todas las expresiones para Orión.

Figura. 39. Nube de todos los términos. ORIÓN.



Las palabras más frecuentes que prevalecen en la nube, son las que aparecen con mayor tamaño. A continuación, en la siguiente figura, se muestran específicamente estas palabras destacadas.

Figura. 40. Nube de términos más destacados sin derivación. ORIÓN



Como se puede apreciar, las palabras que más destacan en la nube de la figura son: Clientes, Camarón, Empresa, y Producción. Esto tiene que ver porque la empresa por problemas con los clientes en envíos de especies como el camarón se han visto gravemente perjudicados, al punto decidieron dejar de exportar por este motivo. Respecto a la producción, manifiestan que desde 2017 la producción no es la misma, debido al buceo, falta de regulación de las artes pesqueras, etc. Por otro lado, aparece la palabra “papá” dos veces, lo que hace referencia al proceso de sucesión que están llevando a cabo, donde Julio Ferreyra aborda la intervención y enseñanzas de su padre.

#### Sobre clientes

*“Desde 2011 que iniciamos a exportar a Estados Unidos hasta el año pasado 2015 desde eso no hemos exportado nada. tuvimos malos clientes, no hemos encontrado un cliente realmente bueno, y hace dos años 2013 nos quedaron debiendo alrededor de 20 mil dólares. Y dijimos no vamos a parar hasta que tengamos un buen cliente”.*

*“Cuando se nos metió la idea de exportar empecé a buscar páginas de internet donde había empresa de Estados Unidos, y les mandábamos correos e información de nuestra empresa entonces nos contactó un cliente cubano que vive en Florida. el mismo cliente que nos contactó primero fue el que nos dejó mal con el pago. pero si llegamos a tener cinco clientes....*

*Al primero al que le vendimos mandamos el producto, nos empezó a contactar gente porque él les vendía nuestro producto y venían nuestros datos, aunque ellos no nos dejaron mal, nos dio miedo y cambiamos la política de pago para protegernos. Mandábamos el producto y dábamos crédito, ahora el cliente tenía que pagar por adelantado, pero Estados Unidos no trabaja de esa forma y no quisimos arriesgarnos, era todo el capital que tenía la empresa y no podíamos arriesgarlo todo”,*

Sobre producción:

*“La frescura del producto y su calidad, pues al ser pesca ribereña el producto se adquiere y ese mismo día se vende, específicamente en Champotón esa es la fortaleza. La debilidad que se tiene en el sector es la disminución de producción, desde hace 4 meses no existe la misma producción. ya cuando empieza el pulpo es que nos recuperamos. Cuando no es pulpo sierra, cojinuda, productos de escama”.*

*“Mayormente, nos perjudica la producción, aquí cuando se inició habían 4 permisionarios que pescaban había poca competencia, plantas que exportan solo habremos 2 y en Seyba una, pero hay muchos compradores, muchos coyotes, compran el producto a los pescadores por un peso más, pero ellos no invirtieron nada. nosotros sí. entonces es competencia desleal”.*

Sobre Papá:

*“Los clientes antiguos prefieren hablar con mi papa sino lo localizan a él, me hablan a mí y yo he hecho también mis propios clientes. Todo lo hacemos por email y teléfono. no nos desplazamos, sino hablamos, ellos vienen”*

*“Mi papa y yo tomamos las decisiones”.*

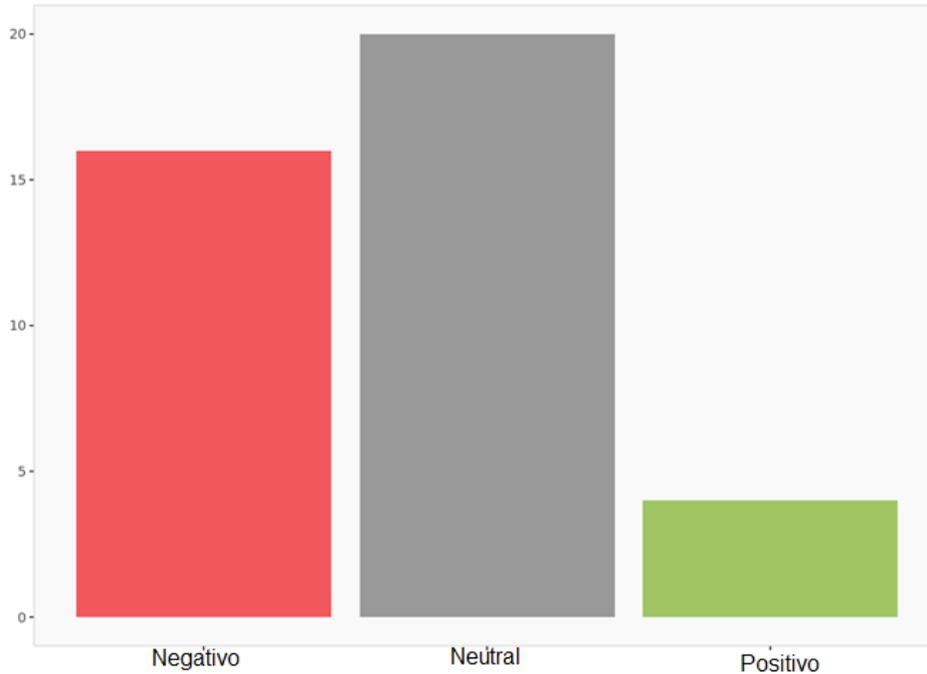
Siguiendo con el análisis, se realizó con ayuda del software *Enginius*, una valencia general del corpus del texto, que se basa en mostrar una inclinación cuantificando la positividad y emotividad, neutralidad y negatividad de dichas palabras. La división de impresiones para la entrevista hecha al propietario de la Congeladora Orión, es la siguiente:

Tabla 25. Repartición de valores según sentimientos negativos, neutrales y positivos.

	Post contados	Porcentaje
Total	40	100%
Post Negativos	16	40%
Post neutrales	20	50%
Post positivos	4	10%

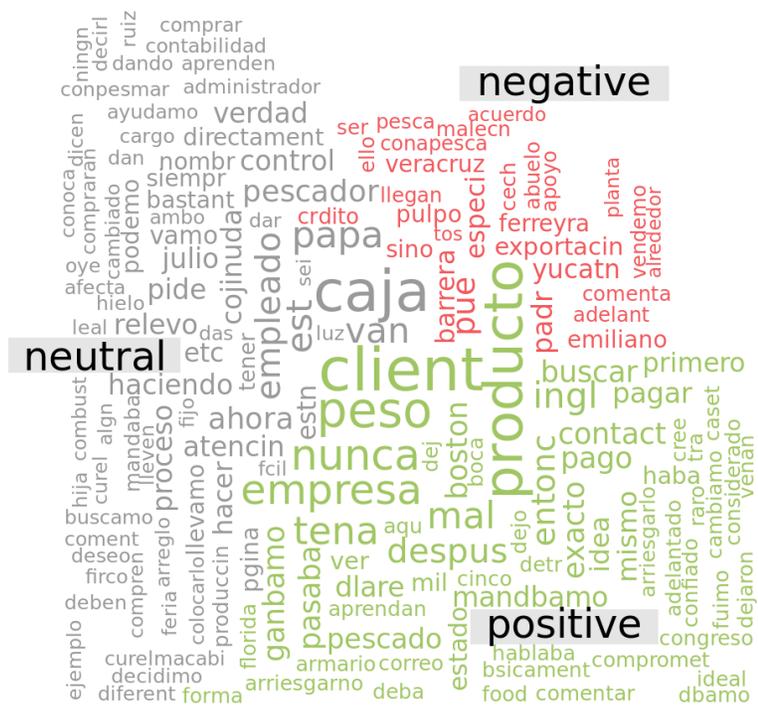
Como se puede ver, impera la neutralidad y después la siguiente postura es negativa con un 40% los post positivos están detrás con mucha diferencia, con 10%, Esto se muestra en la siguiente gráfica:

Figura. 41. Histograma de valencia por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



A continuación, se muestra la nube con los valores de palabras que indica cuales inspiran emociones negativas, neutrales y positivas:

Figura. 42. Nube de palabras por categorías: Post negativos, positivos y neutrales.



La negatividad en las expresiones, se muestran cuando el entrevistado hace referencia a palabras como: Pesca, CONAPESCA, Exportación, y Barrera. Por su parte, la emoción se percibe positiva cuando habla de producto, pagar, empresa, cliente.

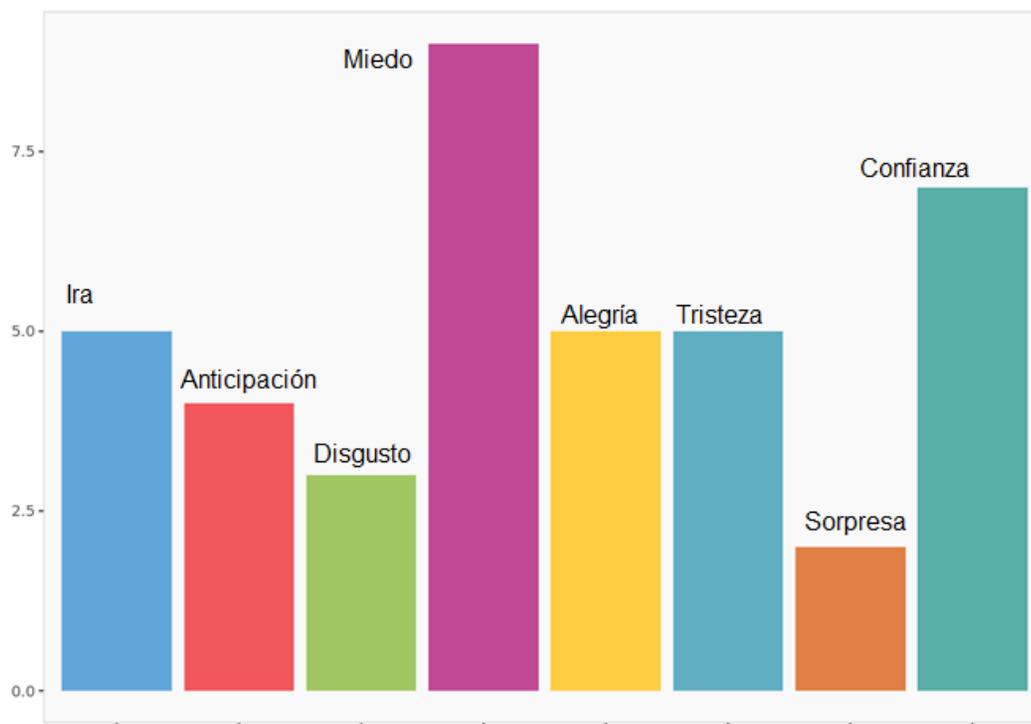
Para conocer cuales emociones negativas y positivas se asocian específicamente con estas palabras, se muestra, la Tabla de repartición de las emociones. Esta Tabla muestra el número de post que se asocian a cada emoción, sumando valores absolutos y relativos. Véase a continuación:

Tabla 26. Repartición de las emociones.

	<b>Posts contados</b>	<b>Recuento relativo de post</b>
Total	40	100%
Ira	5	13%
Anticipación	4	10%
Disgusto	3	8%
Miedo	9	23%
Alegría	5	13%
Tristeza	5	13%
Sorpresa	2	5%
Confianza	7	18%

Para un mejor entendimiento del conteo de post y la asociación con las emociones enlistadas, a continuación, se muestra de forma gráfica, las emociones y el índice de presencia en las declaraciones hechas en la entrevista.

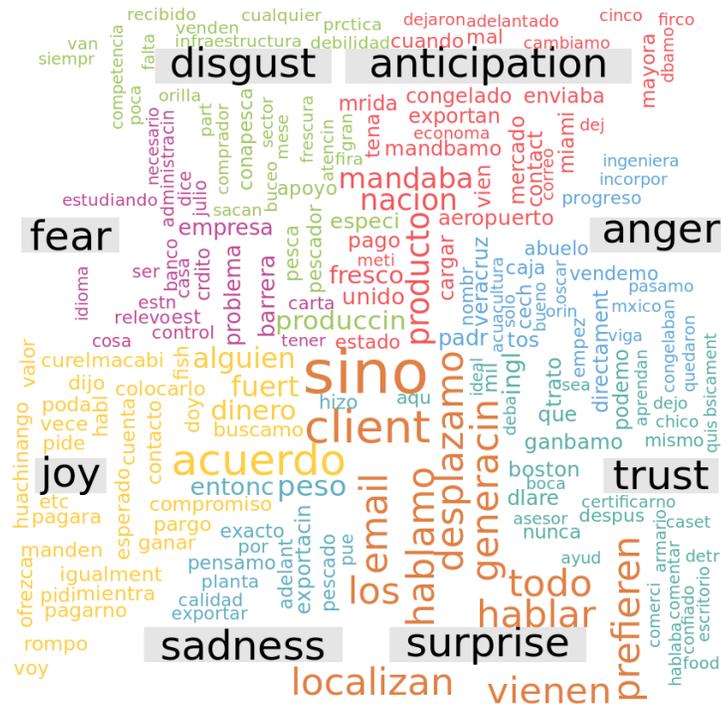
Figura. 43. Histograma de las emociones identificadas con mayor prevalencia.



Como se puede ver en la gráfica, las emociones que imperan por orden de importancia son: Miedo, que sobresale notablemente entre todas las emociones, con un 23%. Posteriormente, destaca el sentimiento Confianza, un 18%. Las demás

emociones se encuentran más o menos equilibradas con 5% para ira, tristeza y alegría. A efectos de este análisis, para una mejor visualización, se muestra la nube de palabras y emociones, que asocia ambas, a continuación.

Figura. 44 Nube de las palabras y emociones identificadas.



Para una mayor explicación se definirán las emociones asociadas a las expresiones y el porqué de estos sentimientos.

El sentimiento que impera en la familia Ferreyra es el miedo, por la falta de recursos y capacidades de los directivos para ir a la arena internacional. Así, manifiestan que sienten limitados por ejemplo por la barrera del idioma, conocimientos en administración, de hecho, el actual director Emiliano Padre, afirma que su hija menor está estudiando empresariales, para ayudar a la empresa familiar. Otro miedo, es el tema bancario y los tramites, porque se encontraban un poco perdidos en ese tema. Por lo anterior resalta la palabra “Carta y Crédito”. Por último, manifiestan temor por el tema del relevo, haciendo referencia al relevo generacional. Las expresiones denotan lo anterior:

Barrera de idioma y conocimientos:

*“Una de las cosas que más frenaron la exportación fue la barrera del idioma, por ello insisto que mis hijos estudien inglés, especialmente la niña que está estudiando administración de empresas y desea incorporarse a la empresa más adelante”*

*“Sí pienso que ahí el idioma, si tuvo que ver, porque yo quise ir al congreso de Boston (Boston Sea Food) y el mismo cliente nos decía no vayan ahí no hay nada, y como no hablaba bien el inglés pensaba no voy hacer nada solo gastar dinero y por eso no fui”*

*“Me dejo muy mal sabor de boca la exportación porque si se gana, pero es muy riesgoso, básicamente todo lo que ganamos, lo perdimos todo, si tenemos planes a futuro para la empresa, empezando por adquirir una embarcación. Lo ideal sería primero que mis hijos aprendan inglés”*

Carta de crédito, Banco:

*“Los bancos nos negaron la carta de crédito, poniendo muchas trabas, otra barrera es el capital, porque lo clientes piden crédito. En Japón para enviar pulpo tardan un mes en pagar hasta que reciben el contenedor, por todo esto ellos actualmente trabajan un producto de exportación sin ser ellos quienes lo exporten.*

*“La carta de crédito con los bancos ayuda a que ellos tomen la deuda para protegerte como empresa, pero ellos no manejan en Estados Unidos eso, en Europa si, estuvimos investigándolo. con Estados unidos no, porque los productos llegan rápido y para ellos no es necesario. Por cuestiones de seguridad si lo consideramos necesario”*

Relevo generacional:

*“Si deseo tener relevo generacional, mi hija está estudiando administración de empresas, y mi hijo Julio está a cargo ya. Ambos están preparándose”*

*“No sé si habrá relevo generacional, lo dejo a criterio de mi Padre”*

Siguiendo con el análisis, la segunda emoción imperante es la confianza, que se encuentra en palabras como certificado, asesor, directamente, trato directo. Esto hace referencia a que los empresarios contaban con un asesor comercial que les apoyó en las gestiones, logrando tener todo en orden en la planta, de hecho, refieren que tuvieron inspecciones y salieron excelente. Por ello, confían en sus procesos y en la ayuda externa. Por otro lado, confían en realizar más trato directo con el cliente, sin intermediarios para evitar timos como en experiencias anteriores, pues reconocen que ese fue un fallo. Veamos las expresiones que avalan esta situación:

Certificado y asesor:

*“Para exportar a EU es fácil es un registro por internet ante el tienes que hacer arreglos a la planta, control de calidad, etc. Nosotros no lo teníamos, pero lo hicimos todo y en seis años nunca tuvimos ningún problema, es más ninguna inspección porque cuando llegaba el producto todo estaba en orden”.*

*“Ya no exportamos, el principal para la actividad aquí era el chico que nos ayudó a certificarnos que era nuestro asesor comercial y allá nuestro cliente”.*

Trato directo:

*“Empezamos a exportar en 2011, desde que nos pasamos para aquí llego un cliente de progreso, maquilábamos todo y él lo exportaba, directamente salía el producto desde aquí y él lo mandaba a Estados Unidos y nos planteamos la idea de hacerlo directamente nosotros”.*

*“Pienso que una debilidad fue no tener trato más directo con el cliente. nosotros todo lo hicimos por teléfono nunca le visitamos. al verlo quizá hubiéramos visto algo raro, él no tenía empresa establecida ahí y a nosotros nos platicaba que sí, ya después supimos que no”.*

*“Nosotros vimos que esta persona que venía a comprarnos, el de progreso era nuestro producto el que enviaba y solo ponía su permiso de exportación, entonces pensamos mejor lo hacemos nosotros”.*

*Fuimos muy confiados. al principio no había problema le vendíamos bastante 30 mil dólares de producto y después nos debía 3 mil dólares. pasaba un tiempo y nos lo pagaba, nunca fue de pagar todo, pero con lo que ganábamos era más de lo que ganábamos aquí”.*

La entrevista para los empresarios de la Congeladora Orión, Emiliano Ferreyra y Julio Ferreyra, refleja la mala experiencia que tuvieron en la arena internacional, en los dos años que estuvieron haciendo esfuerzos por internacionalizarse. A pesar de que cuentan con gran calidad en el producto, les falta según manifiestan idiomas, experiencia, conocimiento sobre tramites y apoyo de las instituciones, por ejemplo, del Banco en cuestiones de respaldo financiero y protección. En este sentido, el análisis sentimental refleja que la emoción prevaleciente es el miedo.

### **3.5.3 Conclusiones del Análisis sentimental de las empresas.**

Ahora bien, toda vez que se realizó el análisis sentimental de las 7 empresas entrevistadas, a modo de conclusión, presentamos el panorama global que agrupa a las 7 empresas, para identificar, que sensaciones imperan en ellas y porque y como difiere una de otra.

A continuación, se presentan las cifras en porcentaje, para todas las empresas analizadas:

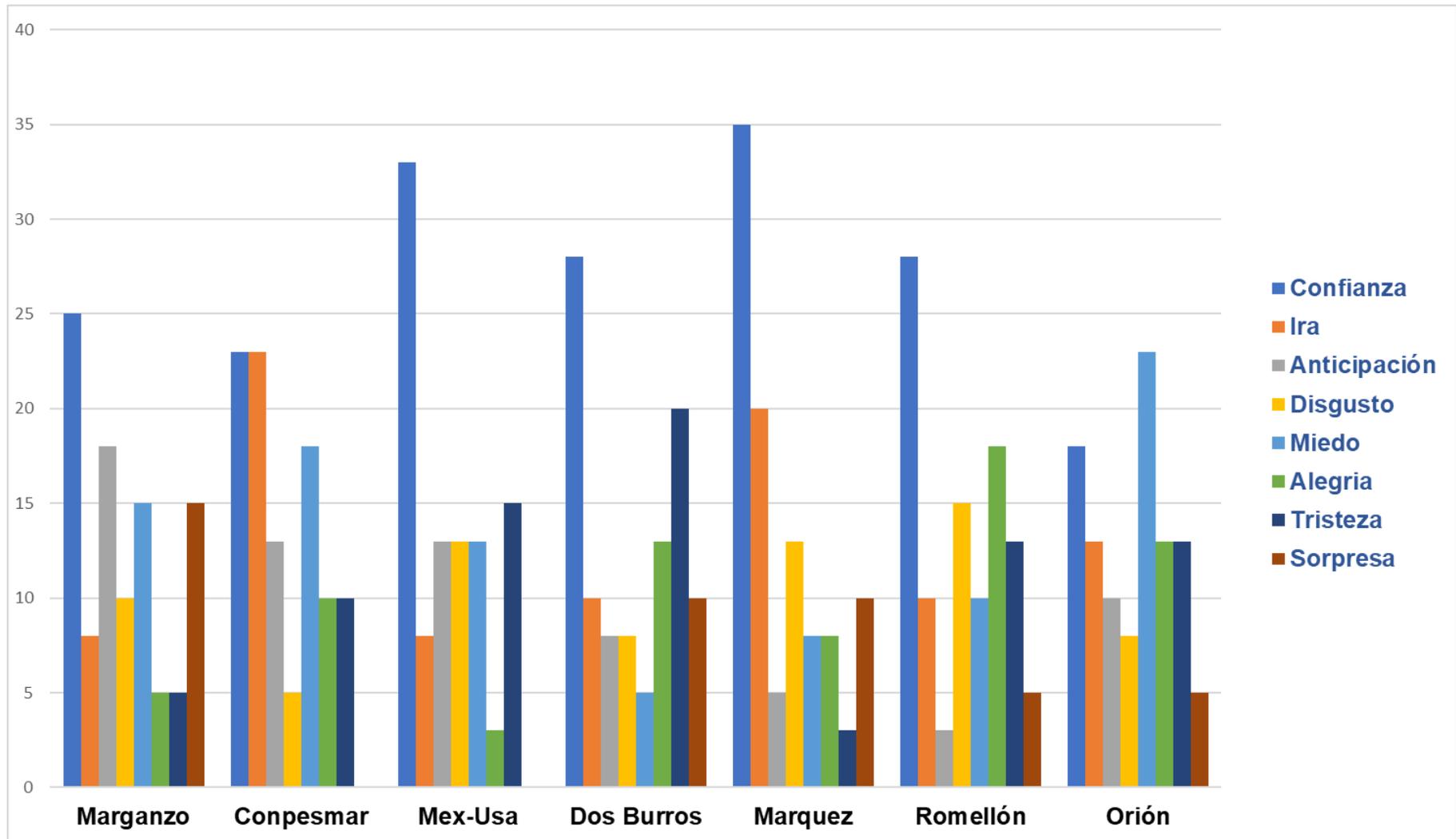
Tabla 27. Panorama global de las emociones que reflejan las empresas.

	Marganzo	Conpesmar	Mex-Usa	Dos Burros	Márquez	Romellón	Orión
Confianza	25	23	33	28	35	28	18
Ira	8	23	8	10	20	10	13
Anticipación	18	13	13	8	5	3	10
Disgusto	10	5	13	8	13	15	8
Miedo	15	18	13	5	8	10	23
Alegría	5	10	3	13	8	18	13
Tristeza	5	10	15	20	3	13	13
Sorpresa	15	0	0	10	10	5	5

En la tabla se puede observar cómo cada Empresa, tiene un porcentaje distinto según cada emoción, pues las emociones dependen en gran parte de las experiencias vividas y las creencias adquiridas del ser humano. La experiencia internacional ha sido diferente para cada empresario y esto se refleja en sus niveles de confianza, miedo, disgusto, alegría, etc.

Para que sea más fácil de visualizar este panorama, se presenta la siguiente gráfica.

Figura. 45. Representación gráfica del análisis sentimental de todas las Pymes familiares entrevistadas.



Como se puede ver en la tabla como en la gráfica, El sentimiento de confianza, la encabeza la Congeladora Márquez, como ya se vio en el análisis sentimental, esta confianza la inspira la empresa familiar y el sector, pues esa empresa se denomina “hecha a sí misma” respaldando esta creencia las expresiones: *“Nosotros salimos a buscar clientes era con la tranquilidad de que teníamos la empresa, custodiada por la familia, tanto por mi mamá como por mi hermana. Y mi hermana, aunque un poco de fuera, pero sigue la custodia en la parte económica, desde su trinchera. Y teníamos la tranquilidad de que estaba seguro todo lo operativo funcionaba bien, así que íbamos a tocar puertas, para irnos a la aventura...”*. Esta confianza se ve reforzada por las bondades del sector pesquero y los recursos. La siguiente empresa más alta en cuanto a confianza es Mex-Usa, que en similitud con Márquez, define que la familia es su principal apoyo, esto se refleja en el hincapié que hace sobre la comunicación y toma de decisiones entre el, su padre y su hermano, el entrevistado considera es una de sus principales fortalezas es su naturaleza familiar, esta frase engloba lo que sostiene su confianza: *“Nuestras marcas se asocian con empresa familiar, los clientes saben quiénes somos, hablamos los tres, mi papa, mi hermano y yo con los clientes, fuimos a la feria los tres y nos presentábamos los tres, incluso cuando tenemos conferencias con los clientes ponemos altavoz...”*.

En tercer lugar, en Confianza se coloca la empresa “Dos Burros” cuya confianza se deposita en su negocio y principalmente en su “*expertise*” es una persona pragmática y experimentada, por lo que deja la presencia familiar de fuera, cuando de ventajas competitivas se trata. La empresa, representada por Enrique Sánchez tiene una visión de negocio, en la cual el sector pesquero es un potencial de recursos, y el producto es de gran calidad. Su confianza la deposita en sí mismo, su seriedad y su compromiso, Asimismo como en sus redes de contactos que le avalan especialmente en el extranjero.

Con el mismo porcentaje de Confianza se perfila la empresa Impulsora Marítima Campechana, SA de CV de la familia Romellón, que al igual que Enrique

Sánchez, se identifica con los productos que ofrece, por ser de gran calidad. La diferencia entre uno y otro, es que mientras Dos Burros deposita su confianza en redes, Romellón lo hace en sus procesos y autonomía empresarial. Esto se denota en la siguiente expresión: *“... llegamos a tener 15 y 16 barcos, entre antiguos y nuevos, la empresa llego a tener toda la cadena productiva integrada contando con varaderos, astilleros, embarcaciones, absolutamente todo”*. De la misma forma expresa confiado: *“Tenemos un producto altamente renovable, el camarón se produce rápidamente, hay compañeros que dicen que es como una cucaracha tu dejas el camarón y cuando regreses está lleno de camarones. Tenemos la bondad de un recurso renovable, de gran valor, buena calidad, porque es silvestre, el camarón rosado es muy querido en el mundo entero, es valorado por su sabor, su textura, aguanta muchos guisos, no lo hemos querido aprovechar como país”*.

La siguiente emoción que se analizó en este epígrafe, fue la Ira, que se asocia con un sentimiento que genera adoptar medidas para detener fuerzas amenazantes externas. La ira se da cuando la persona se somete a situaciones aversivas. Así, la empresa que encabeza mayor porcentaje de ira es Conpesmar, pues sus inicios fueron muy complicados. Entre otras cosas, porque la empresa al ser originaria de Champotón, un municipio pesquero de Campeche, se sitúa en cierta forma alejada de las instituciones donde se gestionan en todo caso los trámites para exportar, esto es Instituciones Públicas y Privadas, por ejemplo, Bancos, etc. Lo que generó escasa atención a sus demandas, poco flujo de información, pero todo esto en la primera etapa. Importante resulta mencionar, que la relación de “*Linking*” con las instituciones cambió mucho cuando la empresa empezó su alta demanda y gran comercialización. Lo anterior generó mucha impotencia ante situaciones aversivas del entrevistado. Esto se nota en la siguiente expresión: *“yo tenía 18 años, era un chamaco, llegaba a las oficinas de gobierno a preguntar - ¿Dónde está el secretario? ¿Puedo hablar con él? - Y me decían si esta y después te hacían esperar dos horas y jah no acaba de Salir! y yo decía oye es que quiero exportar y nomas me hacían dar vueltas, me mandaban de una dependencia a otra, estuve como dos años así, entonces yo busqué en internet dos clientes en Estados Unidos, que para Estados Unidos no es*

*tan complicado mandar, es lo más fácil que hay. Entonces hice trato con esos clientes por correo y todo e hicimos el negocio”*

La siguiente empresa que encabeza el mayor índice de Ira, ante situaciones adversas es Congeladora Márquez, que es el segundo porcentaje más alto. A diferencia de Conpesmar, esta empresa manifiesta ira contra las debilidades del sector, como es la investigación, manifestando que hace falta en México investigación sobre como remediar los problemas de biomasa, producción en el sector pesquero. Además, siente una gran impotencia por la postura de los empresarios, de desprotección y de inequidad, pues afirma que el sector donde ejerce es peculiar, no debe ser tratado al igual que otros sectores económicos. Por ultimo manifiesta ira contra la gestión del gobierno, pero desde otro enfoque diferente al de Conpesmar, pues no es el problema la falta de información sino las políticas públicas.

La siguiente emoción, es la anticipación, que es la búsqueda de recursos de forma previa, mediante la generación de expectativas. El sentimiento anticipación permite preparar al individuo ante lo que venga a futuro. La empresa más anticipada con gran diferencia es la empresa Marganzo Sea Food. Esto se refleja en su toma de decisiones, donde toma en cuenta a su tío, pero él toma la última decisión, lo mismo con sus accionistas, donde prevalece la opinión del entrevistado ante eventos futuros. Por otro lado, otro ejemplo claro de anticipación es que previamente a un cierre de operación, el empresario envía pruebas a sus clientes del producto, para poder asegurarles que el producto es de calidad, que existe disposición de la empresa en hacer negocios y esto resulte en negocios a largo plazo.

Siguiendo con las conclusiones en el análisis de emociones, se tiene que el disgusto está presente fuertemente en la Congeladora de la familia Romellón. Primero porque la empresa a consecuencia de la crisis de producción de los productos silvestres derivada entre otras cosas de la mala gestión pública desde la década de los 70-80's se vio en la necesidad de reinventarse, incursionando en la Acuicultura, lo que le ha costado al empresario, fuerte inversión en tiempo, dinero y esfuerzo. Su disgusto es alto, y latente porque además de considerar que no existe

apoyo por parte del gobierno en general del sector pesquero, considera que el mismo mercado no favorece a las empresas, por restándole importancia a los procesos que siguen para tener un producto de calidad. La desvaloración de los procesos que realiza la empresa, incide en dos cosas: el desconocimiento del comprador sobre lo que adquiere, y su nivel de certificaciones, procesos y por ende calidad y el posicionamiento de la empresa, que se ve mermado, cuando las grandes cadenas, las mismas que no favorecen el reconocimiento de lo que conlleva ese producto, remueven las etiquetas de Romellón y ponen las suyas, lo que haga que nadie le identifique ni reconozca como empresa productora.

Las otras dos empresas que se manifiestan disgustadas, pero en menos medida son Márquez y Mex Usa, en este punto hemos de concluir, que las tres empresas entrevistadas que se dedican principalmente a comercializar el camarón, son las que se encuentran más descontentas a diferencia de los que comercializan además de camarón otras especies de escama y pulpo. Esto se debe como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo, por la crisis que experimenta el sector pesquero en materia de producción, políticas públicas, gestión gubernamental, sobre explotación, etc.

El miedo, es una emoción que se caracteriza por sensaciones desagradables provocadas por una percepción de peligro ya sea real o supuesto, y se puede dar en cualquier tiempo, presente, futuro o pasado. Así, la empresa con mayor miedo de todas las entrevistadas es Congeladora Orión, pues en el pasado exportó por casi 2 años, pero resultaron mal las cosas, dejándoles inseguros, perjudicados económicamente y con miedo a intentarlo de nuevo. esto se refleja en la siguiente expresión: *“Sí pienso que ahí el idioma, si tuvo que ver, porque yo quise ir al congreso de Boston (Boston Sea Food) y el mismo cliente nos decía no vayan ahí no hay nada, y como no hablaba bien el inglés pensaba no voy hacer nada solo gastar dinero y por eso no fui”*. Esto se refuerza con la siguiente expresión: *“Me dejo muy mal sabor de boca la exportación porque si se gana, pero es muy riesgoso, básicamente todo lo que ganamos, lo perdimos todo, si tenemos planes a futuro para*

*la empresa, empezando por adquirir una embarcación. Lo ideal sería primero que mis hijos aprendan inglés”*

La empresa que más destaca en la emoción alegría es La Congeladora Romellón, con base en los esfuerzos de capacitación y aprendizaje que ha llevado a cabo su empresa. También se siente alegre y emocionado por los valores que le distinguen como compromiso y lealtad, estos aspectos sin duda le han llevado a tener un gran desempeño en el ámbito nacional, siendo el tercero más importante del país en materia de Acuicultura, esta empresa es un ejemplo de “reinvención y resiliencia” ante la crisis del sector pesquero.

Con mucha diferencia sobre las demás empresas, quien manifiesta mayor tristeza es la empresa Dos Burros. La tristeza es un estado anímico que se da por un acontecimiento desfavorable lo que incide en melancolía e insatisfacción. Las situaciones que han generado estas emociones en el empresario son situaciones adversas, como ejemplo el atentado a las torres gemelas de Nueva York, que le generó grandes pérdidas de clientes y pérdidas económicas, incluyendo su oficina en Miami. Estas situaciones desfavorables le generan gran malestar.

Por último la empresa que encabeza el mayor porcentaje de sorpresa entre todas las analizadas es Congeladora Marganzo, pues afirma que si bien el al inicio buscó apoyo de vínculos institucionales, siendo una de las empresas mayormente beneficiadas por apoyos del Gobierno, lo cierto es que sin pedirlo obtuvo mayor apoyo por parte incluso de instituciones privadas como BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior), todo debido a los resultados de la empresa y su constante anticipación y dedicación. Una expresión que refleja esta sorpresa es la siguiente: *“No busque el apoyo, ellos me lo ofrecieron. Mi presencia en el mercado atrae a las instituciones a protegerme, creo que somos los principales exportadores del Estado después de algunas personas como Octavio Corral”*

Toda vez que se han presentado los resultados de ambos análisis QCA y Análisis sentimental, en el siguiente capítulo se presenta la discusión de los resultados de la fase empírica.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN**

En este capítulo como resultado de la literatura revisada y el trabajo empírico desarrollado se aportan contribuciones teóricas emergentes que fueron extraídas a través de un enfoque inductivo, todo con el objetivo de avanzar en el conocimiento del campo de la internacionalización de pymes familiares de contextos emergentes.

Estas contribuciones son:

- Identificación y análisis de variables poco estudiadas en relación con la internacionalización de las Pymes, como es el caso del *Linking*, y el incremento del estudio de dos orientaciones estratégicas conjuntas: la orientación emprendedora y la orientación de mercado relacionado con redes y el proceso de internacionalización.
- Se aporta prueba de la existencia de más de una forma óptima y novedosa para que la Pyme familiar alcance el éxito en la internacionalización;
- Se presenta el estudio de la empresa familiar desde un enfoque relacional y el emprendimiento internacional en etapas más avanzadas de creación y desarrollo comercial;
- Se expone la necesidad de profundizar la investigación sobre la internacionalización de las Pymes en las economías emergentes, especialmente en México, donde el estudio de la internacionalización de las Pymes familiares es muy escaso;
- Se expone la necesidad de comprender el declive del sector pesquero mexicano, sector tan importante para el país, a partir de presentar el panorama actual del sector y las cifras y problemáticas que viene experimentando del 2015 a la fecha.

En cuanto a las configuraciones resultantes Del fsQCA, destacamos que el tipo de capital social “*Linking*” se perfila como una condición suficiente para que las empresas puedan salir al exterior. El poder relacional del *Linking* se perfila único y vinculante, pues a partir de las redes con asociaciones, entidades gubernamentales e instituciones políticas y/o financieras proporciona comunicación, recursos de conocimiento y acceso económico, permite que las empresas sean competitivas. Lo que se resume en la siguiente proposición:

***Proposición 1: El capital social denominado “Linking”, es un componente relacional suficiente para la internacionalización de las Pymes familiares en contextos emergentes, gracias a su poder vertical e institucional vinculante y beneficioso para hacer que las empresas sean competitivas.***

Dado que el 100% de las Pymes familiares que exportan actualmente han utilizado este vínculo para hacer uso de los recursos, es común que las estas Pymes familiares establezcan relaciones privilegiadas con las instituciones políticas locales (Peña et al., 2011). Este vínculo en sí mismo es un generador de valor, que les permite abrir, expandir y fortalecer su presencia en el exterior a partir de estas relaciones (Agger & Jensen, 2015).

Como ejemplo de estos vínculos institucionales establecidos por las empresas -según la información proporcionada por éstas- la empresa MARGANZO recibió subsidios del gobierno federal (Ministerio de Desarrollo Económico) de al menos el 60% para la puesta en marcha de su planta productora y comercializadora.

De igual manera, la empresa CONPESMAR recibió clientes potenciales a través de las agendas de negocios establecidas por la Asociación PROMEXICO. Por último, MEXUSA se benefició de un subsidio del Instituto Nacional del Empresario para financiar maquinaria y capacitación. El gobierno federal (SAGARPA) subvenciona anualmente un porcentaje de los costos de combustible de estas cuatro empresas.

El enfoque fsQCA por su parte, identifica dos vías para el cese de la internacionalización ([~INT]). Así, se presentan las siguientes proposiciones:

***Proposición 2.*** *La falta de orientación emprendedora internacional y la presencia e implicación de la familia en la empresa, junto con la ausencia de vínculos institucionales, son responsables de que las Pymes familiares cesen su internacionalización.*

Esta proposición exhibe las relaciones que influyen el cese de operaciones de las compañías: MÁRQUEZ, ORIÓN y con menos consistencia ROMELLÓN.

Tras analizar los resultados, se concluye que las empresas MÁRQUEZ y ORIÓN han cesado sus exportaciones por la falta de orientación emprendedora internacional. Aunque este resultado es conciso, el nivel de cobertura de las empresas es diferente debido a sus diferentes antecedentes y contextos familiares. Así, aunque MÁRQUEZ no está exportando actualmente debido a la falta de incentivos en los mercados internacionales, otras razones también han influido en esta decisión.

La empresa MÁRQUEZ, fue fundada en 1960 e inició sus operaciones internacionales en 1970, exportando camarones rosados y peces a los Estados Unidos y América del Sur. En 2008, sus operaciones en el extranjero cesaron debido a varios problemas entre los que se encuentran el suministro de productos, las desafortunadas políticas públicas que perjudicaron a la industria camaronera (lo que provocó la actual aversión al riesgo de la empresa), a la falta de interés en entrar en nuevos mercados internacionales.

A diferencia de MARQUÉS, que exportó durante décadas, ORIÓN tuvo considerables pérdidas económicas en los primeros años que intentó la exportación. Esto ocurrió debido a la falta de información, idiomas y falta de experiencia en el

ámbito internacional. Aunque actualmente se están recuperando, muestran una notable falta de iniciativa empresarial internacional.

En este caso, los resultados obtenidos en este trabajo, están en línea con los de Lumpkin & Dess (1996) y Sciascia et al. (2012), ya que la iniciativa empresarial internacional se ha visto afectada por factores internos ya mencionados y por factores externos que, hasta cierto punto, les orillan a seguir operando sólo localmente. Algunos de los factores externos que influyen en ambas empresas son la incertidumbre ambiental, la inestabilidad en las operaciones derivada de los problemas con las políticas públicas y la falta de apoyo del gobierno federal y estatal (Ramírez, 2015).

Estas dos empresas dejaron de exportar porque han perdido su deseo de ser proactivas, de innovar, de asumir riesgos en el extranjero y de operar en el ámbito internacional y, por el contrario, han optado por proteger sus recursos operando a nivel nacional para garantizar el control y la continuidad de la pyme familiar. Esta es una tendencia característica de las Pymes familiares (Arregle et al., 2017).

En este camino, la otra condición necesaria es la presencia de la participación de la familia en la gestión. La influencia familiar puede ser de varios tipos, lo que provoca la heterogeneidad de los resultados de las investigaciones realizadas sobre la internacionalización de la Pyme familiar y la importancia de distinguir los papeles que la familia desempeña dentro de la empresa (Arregle et al., 2012; Chrisman et al., 2005).

Como establece la literatura, es posible identificar tipos de empresa familiar, con diversos niveles de involucramiento, así se pueden encontrar empresas dirigidas por una familia; empresas en las que la familia es propietaria pero no interviene en el control y la gestión; y empresas que tienen a la familia como propietaria y gestora a la vez. Este último tipo de empresa se identifica con la estructura de las Pymes MÁRQUEZ, ORIÓN y ROMELLÓN. La presencia de la familia en la propiedad y

gestión de estos tres casos es el factor más inconveniente para la explotación de los mercados internacionales.

La alta concentración de la propiedad familiar, la participación de la familia en la gestión sin apoyo externo, la centralización de la toma de decisiones y un fuerte deseo de continuidad, hace que el poder que la familia tiene en el desarrollo estratégico de la empresa sea discrecional, lo que resulta en un impedimento para la internacionalización (Gómez-Mejía & otros, 2010; Sciascia & otros, 2012).

Además de estas limitaciones, estas empresas no cuentan con vínculos relacionales institucionales (*Linking*) que puedan servir de apoyo o enlace para acceder a los recursos, por lo que estas empresas carecen de recursos y capacidades de todo tipo.

Desde el punto de vista relacional, la propia naturaleza de una empresa familiar, hace que exista una tendencia a proteger la riqueza socio-emocional de la empresa, limitando la internacionalización, aunque existan vínculos relacionales positivos para la empresa familiar. Los efectos vinculantes del "*Linking*" en la internacionalización y los vínculos internos familiares "*Bonding*" generan en las empresas familiares, una fuerte tendencia a proteger la riqueza socio-emocional de la familia por encima de la riqueza económica, lo que se traduce en un menor interés por la internacionalización (Arregle et al., 2012; Kontinen & Ojala, 2012a).

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

La presente investigación aporta nuevos datos al prolongado debate sobre la necesidad de identificar las configuraciones de la empresa familiar, para mejorar su rendimiento y sus procesos de internacionalización (Basco, 2013; Sciascia et al., 2012). Esta investigación se centró principalmente en Pymes familiares de un contexto emergente, como es México, donde la investigación sobre la internacionalización de la empresa familiar, específicamente de las Pymes, sigue siendo escasa.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación fue responder a las demandas de investigación sobre la internacionalización de las Pymes en las economías emergentes con mayor profundidad (Genc, Dayan & Genc, 2019; Kiss, Danis & Cavusgil, 2012).

Bajo un enfoque relacional y estratégico se analizó una muestra de 7 pymes del sector pesquero, reforzando la revisión de la literatura que aporta este trabajo con un estudio empírico que utilizó dos métodos, que se complementaron entre sí. El primer método, fue el Análisis Cualitativo Comparado, que analizó una mezcla de variables innovadoras, que comprenden: orientación de mercado, orientación emprendedora internacional y el capital social en sus tres modalidades (*Bonding*, *Bridging* y *Linking*), el objetivo fue conocer cómo influyen en la promoción o cese de la internacionalización de las Pymes familiares.

Por otro lado, el análisis sentimental, permitió ir más allá de los resultados del QCA, pues contribuyó a identificar los sentimientos expresados por los entrevistados sobre sus procesos de internacionalización, ayudó a conocer más el contexto en el que se desenvuelven, sus vivencias y experiencias que les guiaron a tomar decisiones y ayudo a centrar la atención en los hechos relevantes sobre los que sienten estos sentimientos. Todo este trabajo cualitativo, permitió interpretar mejor los resultados del QCA y a entender de forma más cercana y real, por qué en efecto las variables estudiadas afectan en mayor o menor al impulso o cese de la internacionalización de estas pymes.

Así, al examinar las diferentes configuraciones organizativas, se identificó que hay más de una forma óptima para que las Pymes familiares logren resultados exitosos de internacionalización.

Los hallazgos derivados del estudio empírico se alinean con la teoría de capital social (Pinho & Prange, 2016; Tasavori et al., 2018). Revelando, que el *Linking*, capital social de poder vertical, es suficiente para promover la internacionalización. Este tipo de capital social se mostró suficiente para promover la internacionalización de la empresa familiar en un contexto emergente, a través de una dotación de recursos e información que no ofrecen vínculos convencionales, según las contribuciones de Agger & Jensen (2015), Peña Lopez & Sanchez Santos (2011), and Sabatini (2009).

El estudio de las relaciones entre empresas e instituciones gubernamentales, a través del *Linking* contribuye a proporcionar conocimiento, pues expone que el entorno institucional externo en efecto influye en las estrategias internacionales de las empresas, tanto en la elección de su modo de entrada, como en las decisiones de inversión, etc. Estos resultados están en línea con los hallazgos de Cuervo-Cazurra & Ramamurti (2013) and Cuervo-Cazurra, Gaur & Singh (2019). Por lo tanto, cuanto más fuerte sea la vinculación, mayor será el apoyo institucional y las ventajas estratégicas para la empresa.

Así, pues esta tesis concluye que, en México, en efecto, las relaciones con las instituciones públicas y privadas son una fuente de ventaja competitiva para algunas empresas, pero no para todas, como se ha visto con las empresas en estudio.

Esta conclusión se refuerza con el análisis sentimental realizado, pues al contrastar los hallazgos del QCA e interpretarlas con ayuda del análisis sentimental, se encontraron posturas opuestas entre empresas del mismo sector sobre el mismo tema, y sobre el papel de las instituciones hacia las empresas. Así, se tiene que la empresa Dos Burros tiene una alta confianza en sus redes incluyendo las de poder

vertical, mientras que empresas como Congeladora Márquez manifiestan ira e impotencia ante la postura del gobierno, que desprotege a los empresarios y los trata sin equidad ninguna, en un sector que define como peculiar, que por sus características no debe ser tratado como cualquier otro sector. Asimismo, encontramos una postura de disgusto por parte de la Congeladora Romellón, Mex-Usa y Márquez, teniendo en común estas empresas, que su comercialización se enfocaba principalmente en camarón rosado, especie que ha experimentado un gran descenso en su producción, y se ha visto dañado en parte por las políticas públicas aplicadas y no aplicadas, perjudicando a todas estas empresas.

Siendo que, en este trabajo, se estudiaron también los factores que influyen en el cese de la internacionalización. En el contexto mexicano, se muestra que el *Bonding*, que está constituido por lazos internos horizontales y representa la familia, junto con la falta de relaciones institucionales, resulta una carga a la hora de tomar decisiones y asumir riesgos en el ámbito internacional. Así, las Pymes familiares con inminente presencia familiar tienen menos probabilidades de internacionalizarse que sus homólogos no familiares, a menos que establezcan lazos relacionales externos con algún tipo de poder institucional, especialmente del gobierno.

El hecho de que la fuerte presencia familiar y la falta de vínculos institucionales influya rotundamente en el cese de la exportación de las empresas Márquez, Orión y Romellón, se refuerza con las emociones identificadas en el análisis sentimental, pues Congeladora Márquez, una de las empresas con mayor consistencia y cobertura para esta combinación de variables, en el análisis sentimental global de la muestra analizada, es la empresa que más manifiesta sentimiento de confianza en la familia. Esta confianza se inspira en la familia en primer lugar y en el sector y los productos. Asimismo, como ya se ha mencionado, se identifica ira y disgusto hacia las autoridades y su gestión.

En el caso de la Congeladora Impulsora Marítima de Campechana, de la familia Romellón, encabeza la emoción disgusto, primero por la gestión pública de

las autoridades respeto al sector y segundo, por la postura del mercado hacia los empresarios, pues no empoderan sus esfuerzos estratégicos por ejemplo en materia de certificaciones de calidad del producto. No hace gala de sus vínculos y tampoco desea incursionar nuevamente en el terreno internacional, esto lo demuestra el hecho de que encabeza el análisis en índice de alegría, por su desempeño nacional a la fecha.

Por último, la Congeladora Orión, manifiesta miedo por falta de recursos y capacidades para ir a la arena internacional, pero también hacia la gestión administrativa y de tramites con instituciones, resaltando que sus gestiones con el banco para un respaldo económico en sus operaciones internacionales fueron desalentadoras y complicadas.

Dentro de los hallazgos de este trabajo, se ofrece una visión de la orientación emprendedora internacional de la empresa familiar, mostrando que, en efecto, es crucial ir a otros mercados en el extranjero (Casillas, Acedo & Moreno, 2007; Kontinen & Ojala, 2011). Ya que la falta de este elemento por sí sola es suficiente para tener un impacto directo en las operaciones internacionales de las empresas Márquez y Orión. También se muestra que las empresas que dejaron de exportar se vieron parcialmente influenciadas por factores internos y externos que afectaron su espíritu empresarial, como afirman Sciascia et al. (2012). Las emociones que refuerzan esta conclusión son el miedo, la ira, el disgusto, que sienten estas empresas, debido a sus malas experiencias en la arena internacional, la mala gestión de la administración pública, la negativa de las instituciones apoyar al sector pesquero, entre otros, lo que les dejaron secuelas para emprender nuevamente.

Siendo que esta investigación se apoya en la perspectiva relacional del exterior, promoviendo vínculos externos con entidades de poder. Se considera crítico y perjudicial que las empresas se limiten sólo a sus recursos, experiencia y conocimientos. Este resultado es consistente con Kraus et al. (2016), Siying & Yiming (2019).

La incorporación de personal externo a la familia puede ser indispensable porque, en las pymes familiares, los recursos de todos los tipos son finitos. Siguiendo a Lora y otros (2013), es necesario un cambio en la normativa, la planificación y la legislación adecuada, junto con la generación de proyectos productivos y el apoyo público no discriminatorio, así como la necesidad de reformar el marco legal de la pesca, para lograr una mayor rigidez en la salvaguarda de las especies para evitar la sobrepesca.

De forma más detallada se presenta en el siguiente epígrafe las implicaciones gerenciales para la gestión.

## **5.1 IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Esta tesis doctoral buscó identificar cuáles son los factores que intervienen en el impulso o cese de la internacionalización en las pymes familiares de contextos emergentes, basándose en una muestra de 7 empresas familiares del sector pesquero del estado de Campeche en México, de la cual se extrajo información a través de una entrevista semiestructurada hecha a propietarios y directores de las pymes familiares.

Los métodos elegidos para analizar la información recolectada fueron dos, por una parte, el Análisis Cualitativo Comparado (QCA), y de forma complementaria se utilizó el Análisis sentimental para facilitar la interpretación de las rutas de internacionalización y no internacionalización de las empresas desde una perspectiva más cualitativa pero real.

Con este trabajo lo que se pretende además de realizar hallazgos y contribuciones al problema de estudio, es añadir implicaciones prácticas para los

empresarios familiares del sector pesquero, a fin de ampliar su comprensión del fenómeno de la internacionalización.

Si bien las entidades nacionales e internacionales reconocen que la pesca mexicana es una pieza clave para el desarrollo de las localidades costeras mexicanas como lo es Campeche, lo cierto es que las políticas públicas del sector parecen subestimar el potencial de desarrollo de la industria, pues carecen de líneas concretas para promover e incentivar que individuos, grupos y organizaciones logren su desarrollo social y económico (Lora, Alondra, Partida, & Héctor, 2013).

Por lo anterior, no es de extrañar que pymes familiares que exportan actualmente, conscientes de este hecho, hayan buscado y fomentado el *Linking* con instituciones públicas pertinentes para impulsar su internacionalización, sirviendo este enlace como facilitador de escenarios propicios de comunicación, y aprovechamiento de recursos, desarrollo de capacidades competitivas y acceso a información útil que proporcionan exclusivamente estas fuentes de poder externas.

Por lo anterior, es que se cumple lo expresado por Agger & Jensen (2015), el poder vertical resulta favorecedor en las empresas locales, pues permite entre otras cosas, el desarrollo de capacidades competitivas de las empresas locales y el flujo de información de una entidad a otra, proveyendo beneficios como el acceso privilegiado para el aprovechamiento de recursos, ideas, información que no proporcionan otros vínculos convencionales.

El hallazgo en esta investigación sobre el *Linking*, como enlace institucional fundamental tiene implicaciones gerenciales:

Para las empresas familiares que deseen impulsar o afianzar su presencia internacional, rendimiento y competitividad, es aconsejable el acercamiento a instituciones y organismos nacionales y estatales, ya sean públicos o privados, que brinden apoyo para la internacionalización empresarial. Algunos de estos organismos

son: Secretaría de Economía, PROMÉXICO, Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM-RAE), Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), American Chamber México, entre otros.

Sin embargo, siendo que estos organismos establecen determinados requisitos indispensables para acceder a las convocatorias de programas de apoyo, subsidios y financiamientos que ofrecen, recomendamos que antes de solicitar la ayuda, reúnan los siguientes requisitos: contar con documentos que acrediten la constitución de la empresa así como el cumplimiento de obligaciones fiscales y administrativas pertinentes; elaborar un plan de empresa enfocado a la exportación con ayuda de consultores externos especializados; contar con consultoría externa empresarial y en materia aduanal, y al menos que un directivo de la empresa domine un segundo idioma para facilitar su entrada o afianzamiento en mercados extranjeros.

Toda vez que la empresa familiar interesada cuente con estos requisitos que de modo general solicitan la mayoría de las instituciones para evaluar las candidaturas de apoyos, se sugiere entablar relaciones institucionales no a partir de la simpatía, sino a partir de la viabilidad que tiene la empresa de ser apoyada al cumplir como mínimo estos requisitos.

Ahora bien, respecto al cese de la internacionalización, los hallazgos apuntaron que los factores responsables de este resultado son: i) la ausencia de orientación emprendedora internacional y ii) la presencia de la familia de la mano de la ausencia de *Linking*.

La ausencia de emprendimiento internacional en las empresas del sector pesquero se vio influenciado por factores internos y externos, concordando con las aportaciones de (Lumpkin & Dess, 1996; Sciascia et al., 2012; Zahra et al., 2004), así los factores internos que impidieron una mayor orientación emprendedora internacional en algunas empresas familiares fueron: dificultad de acceso a la

información, nulo dominio de inglés, improvisación en operaciones internacionales y falta de experiencia en búsqueda de socios extranjeros. Por otro lado, los factores externos identificados fueron: la inestabilidad en la producción derivada de políticas públicas desafortunadas que dañaron al sector pesquero específicamente a la industria camaronera, poco o nulo apoyo de instituciones gubernamentales, problemas de abastecimiento de producto, entre otros factores, que dieron como consecuencia su actual falta de interés por mercados internacionales y el enfoque total a mercado nacional por parte de las empresas, para no asumir riesgos y así salvaguardar a su principal grupo de interés: la familia.

Con base en estos hallazgos, para mitigar los factores internos, se recomienda a las empresas:

Buscar una consultoría externa especializada en gestionar subsidios estatales y federales, las opciones de apoyo que se amoldan más sus necesidades empresariales, cumplimentar los requisitos y aplicar a las convocatorias en tiempo y forma. Otra acción es asesorarse con agentes aduanales y funcionarios de organismos pro-exportación evitando la improvisación en operaciones internacionales y afianzando la vinculación en el extranjero.

Recurrir a personal externo a la familia es indispensable, pues en la empresa familiar los recursos de todo tipo son finitos, por lo que será necesario involucrar profesionales ajenos para consultar decisiones estrategias, tener acceso a información, aumentar el capital social, hacerse de recursos económicos y de mayor conocimiento para expandirse al extranjero (Tabor, Chrisman, Madison, & Vardaman, 2018)

Para aminorar los factores externos que atenúan el emprendimiento internacional de las empresas familiares, en concordancia con (Lora et al., 2013) se plantea necesario un cambio de normativa, planeación y legislación adecuada de la mano de generación de nuevos proyectos productivos y apoyos públicos no discriminatorios, así como la necesidad de reformar el marco jurídico: agropecuario,

pesquero y forestal que sea más rígido en protección y salvaguarda de especies para evitar la sobreexplotación pesquera.

Por último, los hallazgos en esta tesis, señalan que la no internacionalización, se debe a la presencia de la familia de la mano de falta de vínculos institucionales, pues al ser la familia propietaria y gestora a la vez, las empresas muestran aversión al riesgo en aras de preservar sus recursos limitados y su riqueza socioemocional lo que impide la búsqueda de nuevas oportunidades de expansión, en concordancia con (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Gómez-Mejia et al., 2007).

Asimismo, se tiene que la falta de vínculos institucionales limita la tendencia a crecer de las empresas si no cuentan con enlaces externos, pues ante el panorama de escasa generación de proyectos productivos y las múltiples limitaciones requisitos para acceder a los apoyos públicos, los empresarios ven esta opción poco viable sin estas relaciones de poder a su favor.

Estos resultados tienen implicaciones significativas para propietarios y directivos de las empresas familiares, por ello se hace hincapié en i) incorporar accionistas no familiares a la empresa familiar, para proveer recursos económicos y dar autonomía financiera a la empresa sin necesidad de apoyos gubernamentales a la vez que se enriquece la toma de decisiones, descentralizándola y moderándose la propiedad familiar respecto a operaciones internacionales (Sciascia, Mazzola, Astrachan, & Pieper, 2013; Segaro, Larimo, & Jones, 2014) y ii) para moderar el involucramiento familiar, incluir personal externo con experiencia previa en internacionalización en cargos directivos, no solo operativos, que aporten profesionalización y experiencia en operaciones internacionales a la empresa familiar (Barroso, Villegas, & Pérez-Calero, 2011).

La literatura específica respalda estas consideraciones, pues incluir personal externo en la empresa familiar suma experiencia, objetividad, provee perspectivas diferentes, información y nuevas redes sociales que la familia por sí sola no posee (González-Cruz & Cruz-Ros, 2016)

Por último, la investigación llevada a cabo como parte de esta tesis, no está exenta de **limitaciones**. A continuación, se enumeran las limitaciones de esta investigación:

La muestra elegida por ser pequeña y centrada en un contexto específico (el estado de Campeche), no provee resultados generalizables a otras regiones que posean diferente cultura e idiosincrasia, sin embargo, siendo que se entrevistó a casi todas las empresas del sector pesquero Campechano que exportan y no exportan, dejando fuera a dos de 10 empresas, es que los resultados si representan al sector elegido.

En el método QCA, en el paso referente a la calibración se considera que hubiera sido necesario el involucramiento de más de tres expertos, pues al ser una operación que utiliza la lógica determinista y habitualmente un número medianos de casos, las técnicas son sensibles a las mínimas variaciones de los casos o a los valores asignados a ellos en la matriz de datos.

Se considera que si bien, el análisis sentimental llena el vacío cualitativo de esta tesis, integrándose al método QCA y complementándolo, el análisis de casos aplicado a la muestra hubiera sido dado una visión más integral y extensa, pues se considera un examen más profundo, particularista y descriptivo.

Entre las limitaciones que se encuentran sobre el análisis sentimental se encuentra que existe dificultad para establecer una escala objetiva que describa la polaridad de sentimientos y opiniones, esto porque no todas las palabras tienen precisión en su significado, lo que puede resultar difícil su clasificación como “totalmente positivos o totalmente negativos” (Liu, 2010). Otra limitación de la técnica sentimental, es la importancia del contexto, de las palabras para determinar su significado, pues los adjetivos son sensibles de interpretación y pueden tener diferente polaridad según contexto. Por último, otra limitación es la aparición de una misma frase que tenga connotación

positiva o negativa, este reto es bastante complicado, sin embargo se dispone de técnicas que solventan esta dificultad (Kim & Zhai, 2009).

El estudio analiza empresas familiares que exportan y no exportan, siendo heterogénea la muestra, para futuros investigadores se podría considerar solo a un tipo de empresas y hacer la investigación incluyendo más variables de capital social, por ejemplo: *Bonding* y *Bridging*, por ser variables poco estudiadas en las empresas familiares y con matices interesantes por abordar.

Dadas las escasas aportaciones científicas y académicas a los principales sectores productivos del Estado, podrían analizarse estas mismas variables relacionales en otros sectores como el turístico, pues la necesidad del *Linking* y la alta presencia familiar se presentan en otras empresas de diferentes sectores al pesquero.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108–116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.004>
- Acquaah, M. (2007). Managerial Social Capital, Strategic Orientation, And Organizational Performance In An Emerging Economy Moses. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). SOCIAL CAPITAL : PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT University of Southern California. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.979087>
- Agger, A., & Jensen, J. (2015). Area-based Initiatives—And Their Work in Bonding, Bridging and Linking Social Capital. *European Planning Studies*, 23(10), 2045–2061. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.998172>
- Ahlstrom, D., Bruton, G. & Yeh, K. (2007). Venture capital in China: Past, present, and future. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(3), 247–268. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9032-1>
- Akintimehin, O., Eniola, A., Alabi, O., Eluyela, D., Okere, W., & Ozordi, E. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7), e02024. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02024>
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003>
- Aldrich, H. & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In Ballinger. (Ed.), *The art and science of entrepreneurship*. Nueva York.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S & P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar : Su futuro cuando la muerte se acerca \* Continuity in the Family Business: The Future When Death Approaches. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19, 375–389.
- Armario, J., Ruiz, D, Armario, E.. (2008). Market orientation and internationalization in

- small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00253.x>
- Aronoff, C. & Ward, J. (1995). Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? *Family Business Review*, 8(2), 121–130. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arregle, J., Duran, P., Hitt, M. & Van Essen, M. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Audretsch, D., Bönte, W., & Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 687–698. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.006>
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign market entry. The textbooks vs The network view. In Routledge (Ed.), *Industrial Networks: A new view of reality*. Londres.
- Aybar, B., & Thirunavukkarasu, A. (2005). Emerging market multinationals: An analysis of performance and risk characteristics. *Journal of Asia-Pacific Business*, 6(2), 5–39. [https://doi.org/10.1300/J098v06n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J098v06n02_02)
- Bakker, Y., De Koning, J., & Van Tatenhove, J. (2019). Resilience and social capital: The engagement of fisheries communities in marine spatial planning. *Marine Policy*, 99(February 2018), 132–139. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.09.032>
- Barnes, L., & Hershon, S. (1994). Barnes\_Hershon\_Transferring Power in the family Business\_1994.pdf. *Family Business Review*, 7, 377–392.
- Barney, J., Clark, D & Alvarez, S. (2003). Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. In *Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia, (December)*. Burgelman,.
- Barrett, M., & Family Business Publishing Co. (1998). *The Family Business Leadership Handbook*. Family Business Pub. Co.

- Barrionuevo, G., Munt, J., & Arri, N. (1998). La teoría de la agencia : un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación. *Revista Cifra*, 5, 309–330.
- Barroso, C., Villegas, M. & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 351–367. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco, R. (2019). Family Business in Emerging Markets. *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets*, (October), 526–546. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190683948.013.23>
- Batjargal, B. (2003). Batjargal, B., 2003. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. *Organ. Stud.* 24 (4), 535–556. *Organizational Studies*, 24(4), 535–556.
- Beamish, P. (1990). The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. *Research in Global Strategic Management International Business Research*, 77-92.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Bengtson, V., Acock, A., Allen, K., Dilworth-Anderson, P. & Klein, D. (2005). *Sourcebook of Family Theory & Research*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412990172>
- Berbegal-Mirabent, J., Ribeiro-Soriano, D. & Sánchez García, J. (2015). Can a magic recipe foster university spin-off creation? *Journal of Business Research*, 68(11), 2272–2278. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.010>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Blanco, V., Quevedo, E., & Delgado, J. (2009). La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXVIII(09001), 57–73.
- Bolio, E., Remes, J., Lajous, T., Manyika, J., Rossé, M., & Ramirez, E. (2014). A tale

- of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy. *McKinsey Global Institute*, (March), 92.
- Boso, N., Story, V., & Cadogan, J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Bruton, G., Ahlstrom, D & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1–14.
- Burt, R. (2002). The social capital of structural holes. In P. E. M. F. Guilléen, R. Collins & M. Meyer (Eds.) (Eds.), *The new economic sociology: Developments in an emerging field* (pp. 148–190). New York: Russel Sage Foundation.
- Buzavaite, M. & Korsakiene, R. (2017). *58 Th International Riga Technical University “Scientific Conference on Economics and Ent Re Preneurship Scee ’ 2017 ”*.
- Cabrera-Suarez, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. & De Mortanges, C. (1999). A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 689–707.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261–282. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00038-6)
- Cannella, A., Jones, C., Houston, S., Withers, M., & Texas, A. (2015). Family- Versus Lone-Founder-Controlled Public Corporations: Social Identity Theory and Boards of Directors. *Academy of Management Journal*, 58(2), 436–459.
- Cardona, R. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, (4), 113–147. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel*

*planning to unify the family and business.*  
<https://doi.org/10.1057/9780230508750>

- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E., & Heugens, P.. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 513–544. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>
- Carr, C., & Bateman, S. (2009). International strategy configurations of the world's top family firms: Another factor affecting performance. *Management International Review*, 49(6), 733–758. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0018-3>
- Carta Nacional Pesquera, Diario Oficial de la Federación § (2017). Retrieved from [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5525712&fecha=11/06/2018&print=true](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5525712&fecha=11/06/2018&print=true)
- Casillas, J., Acedo, F. & Moreno, A. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*.
- Casillas, J., Moreno, A. & Barbero, J. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27–44.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones* (2da, ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Charles, W. (2004). *Global Business Today*. (M. Hill, Ed.) (3ra ed.). Mexico.
- Chien, S. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916–933.
- Chong, S., & Lee, J. (2011). Four major newspapers' coverages of the oral expressions of Korean National Assemblymen: A content analysis. *Study of Political Communication*, 20, 167–213.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *In: Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol., 29/, 555–575.
- Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 331–338. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>
- Chun, S., Lee, Y., & Cha, T. (2010). A content analysis of regulatory-focused

- messages in political advertisements. *The Korea Journal of Advertising*, 21(5), 199–223.
- Chung, H. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403–423. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Churchill, N., & Hatten, K. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
- Claessens S., Feijen, E. & Laeven, L. (2008). Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. *Journal of Financial Economic*, 88(3), 554–580.
- Claver, E, Llopis, J., Molina, H., Conca, F., & Molina, J. (2000). LA TECNOLOGIA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD: UN ANALISIS A TRAVES DE LA TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. *Boletín de Estudios Económicos*, 55(169), 119–138.
- Claver, Enrique, Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457–471. <https://doi.org/10.1108/14626000810892283>
- Coleman, J. (1988). Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94(1988), 95–120.
- Combs, J., Shanine, K., Burrows, S., Allen, J., & Pounds, T. (2020). What Do We Know About Business Families? Setting the Stage for Leveraging Family Science Theories. *Family Business Review*, 33(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- Cooper, A., Alvarez, S., Carrera, A., Mesquita, L., & Vassolo, R. (2009). *Entrepreneurial Strategies: New Technologies in Emerging Markets*. (J. W. & Sons., Ed.).
- Corbetta, G. (1995). Patterns of Development of Family Businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255–265. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00255.x>
- Coscollar, I., Dolz, D., & Ortega, G. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Coviello, N., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>

- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223–256.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Covin, J., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C., & Chang, M. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(12), 5620–5627. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.069>
- Covin, J., & Wales, W. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Cucculelli, M., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, (2015). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.02.001>
- Cuervo- Cazorra, A. & Ramamurti, R. (2014). *Understanding multinationals from emerging markets*.
- Cuervo- Cazorra, A. (2012). How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: Solving the goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2, 153–167.
- Cuervo- Cazorra, A., Gaur, A., & Singh, D. (2019). Pro-market institutions and global strategy: The pendulum of promarket reforms and reversals. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 598–632. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41267-019-00221-z>
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, (56), 363–378.
- Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Introducción. *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva*, 9–25.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral Theory of the firm*. (P. Hall, Ed.). Englewood Cliffs, N.J.-
- Dai, W., Mao, Z., Zhao, X., & Mattila, A. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. 51, 42–55. *Int. J. Hosp. Manag.*, 51, 42–55.
- Dar, I., & Mishra, M. (2020). Dimensional Impact of Social Capital on Financial

- Performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 38–52. <https://doi.org/10.1177/0971355719893499>
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81–100. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_12)
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, P. & Stern, D. (1981). Adaption, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. (1980). *Human Relations*, 34(4), 207–224. <https://doi.org/10.1177/001872678103400303>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8)
- Davis, P., & Harveston, P. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi- Generational Perspective, 31–54.
- Davis, P., & Harveston, P. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurled Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- De la Garza, M., Melchor, J. y Diaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades. Estudio Multicaso. In *X Asamblea General de la ALAFEC* (p. 22).
- Dess, G. & Shaw, J. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26(3). <https://doi.org/10.5465/apbpb.2002.7516673>
- Dess, G., & Lumpkin, T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.3928/01484834-20110531>
- Deutscher, F., Zapkau, F., Schwens, C., Baum, M., and Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849–861.
- Diaz, D. (2014). Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, *Contribuciones a la Economía*, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 2014-03, June

- .Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187–215.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1994). Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3), 151–160. <https://doi.org/DO-10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071.x>
- Donckels, R. & Frölich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.xV>
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the western world? *Family Business Review*, 12(2), 171–188. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00171.x>
- Donnelley, R. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Dorta, J., & Pérez, J. (2001). Análisis Financiero de la empresa familiar. *Actualidad Financiera*, 6(9), 3–16.
- Dreux, D. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243.
- Durán, J. & San Martín, J. (2013). Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. *RECAI. Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 5(5), 21–54.
- Durand, R. & Mani, D. (2018). Family Firms in the Ownership Network: Clustering, Bridging and Endeddedness. *HEC Research Papers Series*.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Sci.*, 7(2), 136–150.
- Ellis, P. (2000). Social ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(1), 20–54. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Boletín Oficial del Estado (2014). Reglamento UE Num. 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas

compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado.

Oficina Europea de información diplomática del M. de A. E. de la U. (2020). *Ficha País Mexico*. (Vol. 1).

Evans, M. & Syrett, S. (2007). Generating social capital? The social economy and local economic development. *European Urban and Regional Studies*, 14(1), 55–74.

Faccio, M. (2006). Politically Connected Firms. *American Economic Review*, 96(1), 369–386.

Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.

Fendri, C., & Nguyen, P. (2019). Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 12–20. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0130>

Fernández, J. (2005). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. (U. C. de Colombia, Ed.). Bogota, Colombia.

Fernandez, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.

Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>

Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses, 8(3), 201–216.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. & Aspara, J. (2016). What Counts versus what can be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*, 80(3).

Gallo, M. & Cappuyns, K. (2004). Characteristic of successful family businesses, 3(542).

Gallo, M. & Estape, M. (1992). *The internationalization of the family business* (No. 230).

Gallo, M. (1995). The role of family business and its distinctive characteristics behavior in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2).

Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, VII(2003), 241–258.

- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gallo, M. A., Tapiés, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303–318. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz*, 2º cuatrim(50), 159–181.
- Gamage, S., Prasanna, R., Jayasundara, J., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., Gaknj, A., Kumudumali, S., Nedelea, A. . (2020). Social capital and SME: a systematic literature review and research directions. *Ecoforum*, 9(3).
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, (December 2018), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business School Press Boston MA*, 302. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.34-4568>
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*.
- Global Biotech Consulting Group. (2012). Producción del Pulpo en México. Retrieved February 8, 2018, from <http://www.gbcbiotech.com/genomicaypesca/especies/moluscos/pulpo.html>
- Gobierno del Estado de Campeche. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 del estado de Campeche*.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452–1457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.124>
- González, F., & Ganaza, J. (2010). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. (Pirámide., Ed.) (3ra ed.). Madrid, España.

- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (S. Civitas Ediciones, Ed.).
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Gulati, R. (1999). NETWORK LOCATION AND LEARNING: THE INFLUENCE OF NETWORK RESOURCES AND FIRM CAPABILITIES ON ALLIANCE FORMATION. *Strategic Management Journal*, 20, 397–420. [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00043-6)
- Habbershon, T. (2006). E T & P Commentary : in Family Firms, (781), 879–886.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business : Exploring the Role of Cultural Patterns, XIV(3).
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Handler, W., & Kram, K. (1988). Succession in Family Firms - The Problem of Resistance.pdf. *Family Business Review*. Retrieved from <http://fbr.sagepub.com/content/1/4/361.full.pdf+html>
- Harris, D., Martinez, J., & Ward, J. (1994). Is Strategy different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174.
- Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial Orientation and the Family Firm: Mapping the Field and Tracing a Path for Future Research. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0894486518781940>
- Herrero, I. (2018). How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 089448651878447. <https://doi.org/10.1177/0894486518784475>
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>

- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (McGraw-Hill, Ed.). New York.
- Hofstede, G. (2020). Hofstede Insights: Mexico. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,the-usa/>
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Hunt, S., & Lambe, C. (2000). Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17–43. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00029>
- Hur, W. (2011). The press report content analysis about act on punishing insulting behaviors on Internet. *Korea Association for Public Security Administration*, 7(4), 81–102.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.004>
- INEGI. (2013). *Censos economicos. México*.
- Ireland, R., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, 28(3), 413–446.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243.
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1998). An Information Company in Mexico: Extending the Resource-Based View of the Firm to a Developing Country Context. *Information Systems Research*, 9(4), 342–361. <https://doi.org/10.1287/isre.9.4.342>
- Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in industrial systems—A network approach. *Strategies in Global Competition*, 284–314.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3).
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm--A model of knowledge development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(2), 93–98. <https://doi.org/10.2307/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T., & Person, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behaviour in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1).
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Kets de Vries, M. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*. (Jossey-Bass Publishers, Ed.).
- Kim, H., & Zhai, C. (2009). Overview of topic based opinion summarization. *Journal of King Saud University- Computer and Information Science*, 1319–1578.
- Kim, T. W., & Baek, D. H. (2016). A quality requirement analysis method using content analysis of SNS. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(7–8), 791–803. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1187990>
- Kiss, A., Danis, W., & Cavusgil, S.. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266–290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.004>
- Klein, S. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–182. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). Network ties in the international opportunity ecognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011b). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133–151. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0072-8>

- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.158>
- Kwon, Y & Hu, M. (2008). Internationalization and International Marketing Commitment, *Journal of Global Marketing*. *Journal of Global Marketing*, 15(1), 57–66. <https://doi.org/10.1300/J042v15n01>
- Lammoglia, N., Bermeo, J., & Zarama, R. (2008). Una Estrategia para Observar a los Sistemas Sociales y su Estrategia. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, 5(1), 1–6.
- Lane, P., Cannella, A., & Lubatkin, M. (1998). Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19(6), 555–578.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms. *Organizational Dynamics*, (1), 39–46.
- Lansberg, I, & Astrachan, J. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press Books. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.2307/2667077>
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1–8.
- Lau, C., & Bruton, G. (2011). Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies. *Journal of World Business*, 46(3), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.011>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. (S. . Ed.Granica, Ed.).
- Leana, C. & Rousseau, D. (2000). *Relational wealth : the advantages of stability in a changing economy*. (2001. New York : Oxford University Press, Ed.).
- Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80(February), 104128. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104128>
- Lee, T., & Chu, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213–223.

- Leon, V. (2000). *Las enfermedades de las organizaciones: esbozo semiótico para su estudio*. (Exd, Ed.).
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 13(1), 41–53.
- Liu, B. (2010). Sentiment analysis and subjectivity. *Handbook of Natural Language Processing, Second Edition*, 627–666.
- Lora, B., Alondra, D., Partida, R., & Héctor, R. (2013). Análisis de impacto de políticas públicas para el desarrollo local en comunidades costeras y rurales: El caso de la pesca en San Blas , Nayarit.
- Lumpkin, G., Brigham, K., & Moss, T. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construcy and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Luostarinen, R. & Gallo, M. (1992). *Internationalization: a challenging change for family business* (No. 2nd.). Barcelona.
- Luthans, F., & Ibrayeva, E. S. (2006). Entrepreneurial self-efficacy in Central Asian transition economies: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 92–110. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400173>
- Lyman, A. (1991). lyman1991.pdf. *Family Business Review*, 4(3), 303–324.
- Lyon, D., Lumpkin, G. & Dess, G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Mandl, I., & Obenaus, S. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna.*, 1, 169. Retrieved from [http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/veranstaltungen/expertengruppe/abschlussbericht\\_eu\\_expertgroup\\_family\\_business.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Overview+of+Family+Business+Relevant+Issues#0](http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/veranstaltungen/expertengruppe/abschlussbericht_eu_expertgroup_family_business.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Overview+of+Family+Business+Relevant+Issues#0)
- Marx, A., Rihoux, B., & Ragin, C. (2014). The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: The first 25 years. *European Political Science Review*, 6(1), 115–142. <https://doi.org/10.1017/S1755773912000318>
- McCollom, M. (1988). Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture. *Family Business Review*, 1(4), 399–416.

- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging Ties: A Source Of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 1156(July), 1133–1156.
- Medina, I., Castillo, P., Alamos, P. & Rihoux, B. (2017). *Analisis Cualitativo Comparado (QCA)*.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small and Medium sized enterprise internationalization: the knowledge based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2).
- Menendez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalisation of family businesses . *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122–133. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2005.008009>
- Meng, F. Rieckmann, J. & Li, C. (2016). Empirical evidence how social capital effects the internationalisation process of SME in Zhejiang. *Transnational Corporations Review*, 8(3), 196–206.
- Metsola, J., Leppäaho, T., Paavilainen-Mäntymäki, E., & Plakoyiannaki, E. (2020). Process in family business internationalisation: The state of the art and ways forward. *International Business Review*, 29(2), 101665. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101665>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Breton-miller, I. Le. (2006). Miller & BrettonMiller(2006)FamilyGovernanceAndFirmPerformanceAgencyStewardshipAndCapabilities.pdf.
- Mirabent, J. (2017). Fundamentals of Qualitative Comparative Analysis (QCA).
- Mishra, C., & McConaughy, D. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 53–64.
- Molina, I. (2012). El Modelo De Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales the Family Business Model: the Four Fundamental Pillars, 1–6.
- Moreno, J. (2013). Internacionalización de la empresa familiar en la provincia de Lleida. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 2, 57–70.
- MSCI Market Accessibility Review. (2013). MSCI Market Classification Framework. *MSCI Market Accessibility Review*, (June), 1–4.

- Mucci, O., & Tellería, E. . (2003). 2.- Empresas familiares: Introducción, características y roles. In *Empresas familiares: introducción, características y roles*. (UNMdP (Cua, pp. 33–43). Mar del Plata: In FCEyS. Cátedra de Empresas Familiares.
- Nahapiet, J. (2011). Social Capital , Intellectual Capital , and the Organizational Advantage, *23(2)*, 242–266.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital , Intellectual Capital , and the Organizational Advantage Janine Nahapiet ; Sumantra Ghoshal. *The Academy of Management Review*, *23(2)*, 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*, *28(3)*, 603–612. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.005>
- Neves, T. (2020). *Family Offices: The Agency, The Stewardship, and The Resource-Based View Theories Perspectives*. School of Industrial and Information Engineering. Retrieved from <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/153413>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*, *3(4–5)*, 25–27. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)80234-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)80234-X)
- Nordqvist, M., Habbershon, T. & Melin, L. (2008). Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurial Orientation in Family Firms. *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance: Frontiers in European Entrepreneurship Research*.
- Nordstrom, O. & Steier, L. (2015). Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *21(6)*, 801–813. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2015-0148>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *29(5)*, 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*, *IMR-10-2018-0280*. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Payne, G., Moore, C., Griffis, S., & Autry, C. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, *37(2)*, 491–520. <https://doi.org/10.1177/0149206310372413>
- Peña-López, J., & Sánchez-Santos, J. (2017). Individual social capital: Accessibility and mobilization of resources embedded in social networks. *Social Networks*, *49*,

1–11. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.11.003>

Peña Lopez, J., & Sanchez Santos, J. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar. La familiness*. (U. da Coruña, Ed.). La Coruna, España: Netbiblo.

Pérez Rodríguez, M., & Basco, R. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson, 2007. <https://doi.org/658.114>

Pieper, T., & Klein, S. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>

Pinho, J., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001>

Poza, E.. (2013). *Family Business* (3ra.). USA.

Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 275–292. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00360.x>

Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.

Racela, O., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungrroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144–163. <https://doi.org/10.1108/02651330710741794>

Ragin, C. (2006). The limitations of Net-Effect Thinking. In Springer (Ed.), *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis. Beyond the Quantitative -Qualitative Divide*. New York.

Ramírez, M. & Fonseca, M. (2010). Building social capital across generations. In *Family Enterprise Research Conference* (p. 22).

Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F., & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150–160. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0007>

Rihoux, B., & De Meur, G. (2009). Crisp set Qualitative Comparative Analysis (csQCA). In *Configurational Comparative Methods* (pp. 33–68).

Rihoux, B., Marx, A., Ragin, C., Rihoux, B., Álamos-Concha, P., Bol, D., ...

- Schneider, C. Q. (2013). QCA, 25 Years after "The Comparative Method": Mapping, Challenges, and Innovations-Mini-Symposium. *Political Research Quarterly* (Vol. 66). <https://doi.org/10.1177/1065912912468269>
- Rihoux, Benoit, & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods. Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques.* ( and D. C. anet M. Box-Steffensmeier, Henry E. Brady, Ed.). Oxford University Press.
- Rodriguez, J., & Rodriguez, M. (2004). *La singularidad de la empresa familiar: Conceptos básicos para llegar a entenderla.*
- Rondi, E., Debellis, F., De Massis, A., & Garzoni, A. (2020). Bonding and Bridging Social Capital in Family Firm Internalization. *Sinergie - Italian Journal of Management*, 1–26.
- Sabah, S., Carsrud, A., & Kocak, A. (2014). The impact of cultural openness, religion, and nationalism on entrepreneurial intensity: Six prototypical cases of turkish family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 306–324. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12101>
- Sabatini, F. (2009). Social capital as social networks: A new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *Journal of Socio-Economics*, 38(3), 429–442. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.06.001>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Business: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>
- San Martin-Reyna, J., & Duran-Encalada, J. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.001>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15–31. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9264-9>

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2013). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 83–99. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00373.x>
- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.004>
- Senik, Z. C., Scott-Ladd, B., Entekin, L., & Adham, K. A. (2011). Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259–281. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0078-x>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *In: Family Business Review*, Vol., 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Shi, H., & Dana, L. (2013). Market orientation and entrepreneurship in Chinese family business: a socialisation view. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055690>
- Siyang, C., & Yiming, W. (2019). A Study on the Relations Between Chinese Government and Private Enterprises on the Course of Internationalization —A Case of Huajian Group. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 275–287. <https://doi.org/10.14738/assrj.62.6122>
- Slater, S., Mohr, J., & Sengupta, S. (2010). Market Orientation. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01031>
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135–171. Retrieved from <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/36776%5Cnhttp://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/140>
- Steier, L. (2001). Family Firms , Plural Forms of Governance , and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Stieg, P., Cesinger, B., Apfelthaler, G., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2018). Antecedents of successful internationalization in family and non-family firms: How knowledge resources and collaboration intensity shape international performance. *Journal of Small Business Strategy*, 28(1), 14–27.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 1–27.
- Svendsen, G., & Sørensen, J. (2006). The socioeconomic power of social capital.

- International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(9/10), 411–429. <https://doi.org/10.1108/01443330610690550>
- Szreter, S. (2002). The state of social capital: Bringing back in power, politics, and history. *Theory and Society*, 31(5), 573–621. <https://doi.org/10.1023/A:1021300217590>
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650–667. <https://doi.org/10.1093/ije/dyh013>
- Tabor, W., Chrisman, J., Madison, K., & Vardaman, J. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tan, W., & Fock, S. (2001). Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore. *Family Business Review*, 14(2), 123–139. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00123.x>
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 887–910. <https://doi.org/10.1177/0266242618773145>
- Thomas, J. (2006). Family Presence: Implications for Decision-making in Family Business. In *Proceedings of the 20th ANZAM (Australian New Zealand Academy of Management)* (p. 21). Australia: Lindfield, NSW: Australian and New Zealand Academy of Management.
- Tsang, E. (2001). Internationalizing the family firm: A case study of a Chinese family business. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 88–94.
- Uhlaner, L., Matser, I., Berent-Braun, M., & Flören, R. (2015). Linking Bonding and Bridging Ownership Social Capital in Private Firms: Moderating Effects of Ownership–Management Overlap and Family Firm Identity. *Family Business Review*, 28(3), 260–277. <https://doi.org/10.1177/0894486515568974>
- UNESCO. (2001). Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural.
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of

- networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4–10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>
- Vallejo-Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 11(3), 151–171. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=1357983%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1357983.pdf>
- Vallejo, M. (2003). *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Universidad de Jaén.
- Van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. & Heugens, P. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of us publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/corg.12080>
- Verkuilen, J. (2005). Assigning membership in a fuzzy set analysis. *Sociological Methods and Research*, 33(4), 462–496. <https://doi.org/10.1177/0049124105274498>
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230505995>
- Welsch, J. (1993). welsch1993.pdf. *Family Business Review*, 6(1), 31–54.
- Welsh, D., Alon, I., & Falbe, C. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130–149.
- Widmer, E. (2006). Who are my family members? Bridging and binding social capital in family configurations. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(6), 979–998. <https://doi.org/10.1177/0265407506070482>

- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37–48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Woodside, A. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>
- Woolcock, M. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcome The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes 1. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 1492–1525.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Wright, P., Ferris, S. P., Sarin, A., & Awasthi, V. (1996). Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking. *Academy of Management Journal*, 39(2), 441–458. <https://doi.org/10.2307/256787>
- Wu, P., Yeh, S. Huan, T., & Woodside, A. (2014). Applying complexity theory to deepen service dominant logic: Configural analysis of customer experience-and-outcome assessments of professional services for personal transformations. *Journal of Business Research*, 67(8), 1647–1670. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.012>
- Yang, S. (2008). Analysis of differences between on-line customer review categories. *Journal of Korean Marketing Association.*, 10(2), 125–151.
- Zahra, S. y George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda, 1–50.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363–379.

- Zellweger, T., Eddleston, K. , & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellewger, T. (2017). *Managing the family business:Theory and Practice*. (E. E. Publishing, Ed.). Cheltenham, UK.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48(6), 849–867. <https://doi.org/10.1108/00251741011053433>
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Consentimiento por parte de los entrevistados.



### ACUERDO DE CONSENTIMIENTO

Universidad de Sevilla. Departamento de Administración de empresas y Marketing.

Investigadora: Selina Salazar Cámara

Nombre de la empresa:

	SI	NO
1. He recibido la explicación del objetivo de la investigación y de la entrevista a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Acepto la participación en este proyecto antes mencionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Autorizo al investigador que me realice la entrevista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Doy mi permiso para que sea grabada dicha entrevista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Doy mi permiso para que el nombre de la empresa sea usado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Doy mi permiso para que mi nombre o identidad sea usado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aunque las respuestas de la entrevista serán confidenciales, doy mi permiso para que los resultados de esta investigación se publiquen al final de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estoy enterado de que puedo pedir una copia de dichos resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FIRMAS DE CONSENTIMIENTO

PARTICIPANTE 1: \_\_\_\_\_

PARTICIPANTE 2: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2. Entrevista Semiestructurada**

Mi nombre es Selina Salazar Cámara, soy originaria del estado de Campeche y actualmente estoy realizando una investigación en la Universidad de Sevilla en Sevilla, España, para obtener el grado de Doctora en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales.

El proyecto cuenta con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en colaboración con el Gobierno del estado de Campeche a través de la Fundación Pablo García.

- **Objetivo de la investigación**

El objetivo de investigación es conocer el contexto en el que se encuentran las empresas familiares campechanas para exportar, su panorama actual y cómo influyen las relaciones que establecen dichas empresas con todos sus grupos de interés en su internacionalización.

Para lo anterior se llevará a cabo una entrevista semiestructurada, que los entrevistados responderán con base en su conocimiento y experiencia. Lo que busca el presente estudio es brindar una más amplia comprensión de los factores que contribuyen o no, a la internacionalización y comercialización de los productos del sector pesquero del estado de Campeche.

- **Los participantes**

Los participantes son dueños/directores/gerentes de marketing/responsables de exportación de 7 empresas familiares campechanas del sector pesquero que hayan exportado y/o exporten en la actualidad sus productos al extranjero.

La confidencialidad de las respuestas está completamente garantizada. Se les exhorta a los participantes a responder voluntariamente por lo que no se encuentran en ninguna obligación de responder todas las preguntas si las consideraran intrusivas. La base de datos se mantendrá confidencial solo se revelarán los nombres de las empresas si se obtiene el consentimiento de todos los participantes.

- **La entrevista**

La entrevista es semiestructurada y será grabada previa autorización, contiene diversos tópicos que se enlistan a continuación:

- ✓ **Entramado familiar:** Opinión del entrevistado sobre la influencia e importancia de la familia en los negocios.
- ✓ **Sector pesquero:** Opinión del entrevistado sobre el sector con base en su experiencia.

- ✓ Internacionalización y exportación: Opinión del entrevistado sobre los retos que la empresa enfrentó para comercializar sus productos en el exterior.
- ✓ Grupos de interés: Opinión del entrevistado sobre las relaciones que mantiene la empresa y hacen posible la exportación.
- ✓ Recursos humanos: Opinión del entrevistado sobre su equipo de trabajo y las fortalezas que tienen.
- ✓ Marketing y orientación de mercado: Opinión del entrevistado sobre sus acciones de marketing.
- Actividad internacional: Datos sobre la presencia de la empresa en el extranjero.

Una copia sin costo de los resultados de la investigación, como parte de esta entrevista estará disponible para usted si así la requiere.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN

## PREGUNTAS AL PROPIETARIO O DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA

### ENTRAMADO FAMILIAR

1. ¿Me puede hablar sobre la historia de esta empresa? ¿Quién la inicia y cómo fue? ¿En qué año?
2. ¿Actualmente con cuántos empleados cuenta?
3. ¿Cuántos de estos empleados son familiares?
4. ¿Es necesario el consenso familiar para la toma de decisiones o para poner en marcha una nueva estrategia?
5. ¿Ha habido relevo generacional desde la fundación de su empresa?
6. ¿Existe deseo de continuar con la empresa a través de las siguientes generaciones? ¿Expectativas a futuro respecto a la sucesión generacional?

### SECTOR PESQUERO

7. ¿Qué opina usted del sector pesquero en Campeche? ¿Cuáles cree que son sus principales fortalezas y debilidades?

### INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN

8. Para llevar sus productos al exterior ¿Utiliza la exportación o algún otro modo de entrada?
9. De todos los productos que produce su empresa ¿Cuáles son los que se exportan?
10. ¿Cuénteme en qué países tiene presencia? ¿Y cómo inició el contacto con dichos países?
11. ¿Qué acciones llevó a cabo para que fuera posible la internacionalización? ¿Fue necesaria alguna certificación? ¿Para qué?

12. ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentó cuando decidió internacionalizar su empresa? (Económicas, culturales, personales, etc.)
13. ¿Cuáles son los riesgos en general a los que se enfrentó su empresa cuando se internacionalizó?
14. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro en los mercados internacionales?
15. ¿Qué lecciones le dejó el proceso de internacionalización de su empresa que puedan servirle a otras empresas?

#### **GRUPOS DE INTERÉS**

16. ¿Qué actores intervienen desde la captura de su producto hasta que llega a su destino?

#### **Pescadores, Sindicatos, Líderes de industria**

17. Respecto a los pescadores ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de su relación con ellos?

#### **Clientes**

18. ¿Cómo prospecta usted clientes internacionales? ¿Cómo logró establecer contacto con ellos?
19. ¿Quiénes son sus clientes principales? Podría mencionarme 3 o 4.
20. ¿Qué ventajas les proporciona a sus clientes, que le eligen sobre la competencia? (Innovación en productos, calidad, presentación, entrega y formalidad, puntualidad, etc.)
21. ¿Considera que el ser empresa familiar brinda más fiabilidad a sus clientes? ¿Por qué?

#### **Competidores**

22. ¿Toma en cuenta a su competencia para tomar decisiones en su empresa?  
¿Qué tipo de relación mantiene con ellos, se ayudan mutuamente, existe rivalidad?

### **Asociaciones, instituciones gubernamentales**

23. ¿Ha recibido usted algún apoyo por parte de instituciones gubernamentales u otras asociaciones? Asesoría o subsidios etc.

24. ¿Tiene usted conocimiento de empresas o instituciones que se dediquen apoyar a la exportación y lo que ellas brindan? ¿Cuáles diría que son los pros y contras de su relación con estas instituciones?

### **Inversionistas**

25. ¿Tiene usted en su empresa inversionistas no familiares? ¿Cómo está constituido su capital?

### **Proveedores**

26. ¿Cuáles son los principales proveedores de su empresa? ¿Cómo es la relación con ellos?

### **Outsourcing**

#### **REDES EXTERNAS (ENFOQUE DE REDES)**

27. ¿Qué personas y organizaciones son las que contribuyen más a la actividad internacional de su empresa en el exterior? Nombre y cargo.

28. Estas redes de contactos ¿Vienen de generaciones anteriores o usted las genero en su administración?

#### **RECURSOS HUMANOS**

29. Teniendo en cuenta que es una empresa que es familiar y también tiene empleados externos ¿Considera que existe alguna diferencia en el trato?

30. ¿A los empleados de su empresa se les pide una formación específica que tenga que ver con exportación? ¿Ustedes les proporcionan en la empresa alguna formación complementaria?

31. ¿Cuáles considera que son las virtudes de su equipo de trabajo? (Compromiso, tolerancia al riesgo, habilidades, visión global, etc.).
32. Siendo empresa familiar ¿Cuentan con valores establecidos, normas de conducta, o algún código que les identifique como familia o empresa familiar  
¿Tienen algún ritual o practicas muy personales que tengan dentro de la empresa?

#### ASPECTOS DE MARKETING Y ORIENTACIÓN DE MERCADO

33. ¿Han introducido nuevos productos en los últimos años? ¿Cuáles son?
34. ¿Cuáles son los criterios que utilizan para determinar el producto que lanzan? (necesidades del cliente, preferencias de la industria, etc.).
35. ¿Cómo obtiene información sobre las preferencias de su cliente o futuros clientes? (Eventos, noticias, competencia, ferias).
36. Toda vez que los productos ya están listos ¿Qué acciones de marketing ponen en marcha para dar a conocer sus productos? (ferias, publicidad, eventos)

#### GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES

37. Las personas de la organización que intervienen con los clientes ¿Están al tanto de las preferencias e historial de los mismos?
38. ¿Cómo mantienen y alimentan la relación con el cliente para su retención?  
¿Cómo lo mantienen contentos? (seguimiento, recompensas, etc.).
39. ¿Se da servicio postventa o se monitorea la satisfacción una vez recibido el producto?

#### GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

40. ¿Cómo eligen la forma de distribuir el producto? ¿Cómo es la logística de la empresa?

#### ACTIVIDAD INTERNACIONAL

### Alcance de internacionalización

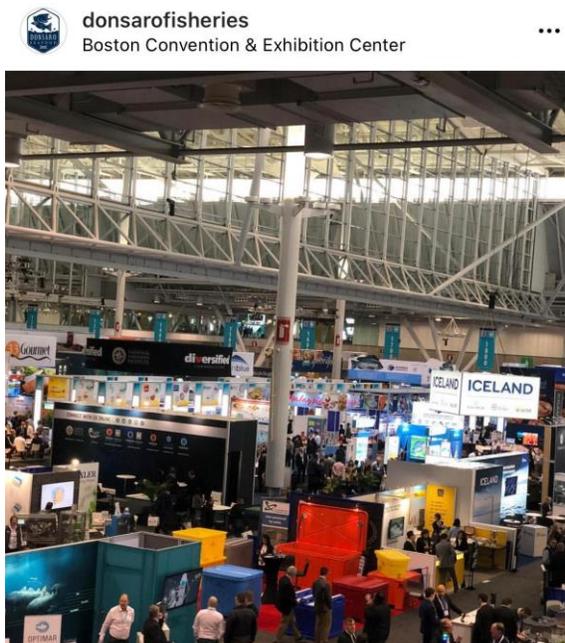
41. ¿A cuántos países exporta?
42. Número de socios estimado en el extranjero
43. ¿Cuál es su volumen de exportación? (pesos y toneladas)
44. ¿Estas cifras aproximadamente que porcentaje representa de sus ventas totales?

## ANEXO 3. Fotografías y evidencias resultado del trabajo de campo.

Ilustración 1. Marganzo Sea Food.



Ilustración 2. Congeladora Dos Burros



### Ilustración 3. Congeladora Márquez



Nosotros, la Familia Márquez, hemos trabajado en la industria de captura del Camarón por tres generaciones. A lo largo de los años hemos adquirido mejores rendimientos tanto en calidad como en cantidad en nuestros procesos productivos, lo cual se refleja en un producto con alta calidad a precios competitivos. Actualmente contamos con una flota de 12 barcos camaroneros refrigerados que proporcionan camarón exclusivamente para nuestras plantas congeladoras. Estas se ubican estratégicamente de Campeche y Tampico, puesto que estas son las regiones del Golfo de México con mayor productividad camaronera.

Para la Familia Márquez es cuestión de orgullo producir un camarón que conserve su sabor y textura natural, y es por eso, que nos esmeramos desde el barco, en las plantas y en la distribución para que usted obtenga el camarón con mejor calidad y precio del mercado.

We, the Marquez Family, have worked in the shrimping industry for three generations. Throughout the years we have improved our production processes yielding ever higher quality and quantity which is reflected in the best quality shrimp at competitive prices. Today, we have twelve freezer boats that catch shrimp exclusively for our two processing plants which are strategically located in Campeche and Tampico. These are two areas known for their natural gulf shrimp quality and taste.

We, the Marquez Family, pride ourselves for producing shrimp that retains its natural texture and taste; therefore we make a special effort that begins in the freezer boats, continues in the plants, and does not end until you have the best quality shrimp at competitive market prices.

Shell-on shrimp are 50 pounds, packed in 5 lbs. boxes (finger pack)	
SIZE	
U-10	21/25
U-12	26/30
U-15	31/35
16/20	

Peeled and Deveined IQF Pink and Brown shrimp are 36 Pounds Packed in 3 lbs. bags	
SIZE	
U-15	21/25
16/20	26/30

Peeled and Deveined IQF Pink and Brown shrimp are 36 Pounds Packed in 1.5 lbs. bags	
SIZE	
U-15	21/25
16/20	26/30

**Email: [marquez90@hotmail.com](mailto:marquez90@hotmail.com)**  
**Tel: (981) 81 2-07-00**  
**(981) 81 2-06-99**

Ilustración 4. Impulsora Marítima Campechana (Familia Romellón)



Ilustración 5. Conpesmar del Golfo

