



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**“De lo local a lo internacional: El caso de una empresa familiar sinaloense”.**

Tesis que presenta:

**Juan Andrés Niebla Raygoza**

Matricula: 2221801414

[nieblandres1@gmail.com](mailto:nieblandres1@gmail.com)

Para obtener el grado de:

**Maestro en Estudios Organizacionales**

Director de tesis:

**Dr. Oscar Lozano Carrillo**

**Jurado**

Presidente:

**Dr. Oscar Lozano Carrillo**

Secretario:

**Dr. David Salvador Cruz Rodríguez**

Vocal:

**Dr. Alfredo Garibay Suarez**

**Vo.Bo.  
Versión Aprobada**

Dr. Oscar Lozano Carrillo  
**Director de tesis**

**Vo.Bo.  
Versión Aprobada**

Dra. María Teresa Magallón Díez  
**Coordinadora del posgrado en Estudios Organizacionales**

Iztapalapa, Ciudad de México 19 de Julio 2024.

Dedicatoria:

A mis padres.

Agradecimientos:

A mi familia por estar presentes en cada momento conmigo:

A mis padres por su amor y apoyo incondicional.

A mi primo Juan Cayetano por ser el principal responsable de que conociera este posgrado y esta comunidad llamada estudios organizacionales y su familia Niebla Zaldívar por acompañarme en todo momento.

A mis hermanos y sobrinos por estar siempre cerca de mí y siempre querer lo mejor para mí y hacérmelo sentir.

A la UAM:

Al Dr. Oscar Lozano por todo el conocimiento y experiencias compartidas hacia mi persona a lo largo de estos dos años por ser el primer profesor en impartirme la primera clase T.O.I junto con la Dra. Magallón mostrándome la primera visión de muchas que tuve a lo largo de este posgrado a lo que son los estudios organizacionales, posgrado al cual le guardare un profundo cariño por el resto de mi vida y parte de ese cariño es gracias a los doctores que me mostraron muchas formas de ver a esto que llamamos organizaciones y la coordinación que hizo posible esta hermosa aventura y de la cual siempre estaré profundamente agradecido y orgulloso de ser parte de la UAM.

¡Muy Agradecido!      Juan Andrés Niebla Raygoza

## Resumen:

En la presente investigación hablaremos de la internacionalización de una empresa familiar sinaloense, una empresa de servicios marinos dedicada a la propulsión de embarcaciones marinas así como múltiples trabajos de mantenimiento general empresa que es única en México con más de cien años de antigüedad, dicha investigación estará dada bajo los siguientes referentes teóricos (Gómez-Mejía et al., 2007) la teoría de la riqueza socioemocional que nos dice que en una empresa familiar hay dos riquezas, la riqueza empresarial como cualquier empresa y la riqueza socioemocional que va de la mano con los aspectos familiares que no siempre van de la mano con los objetivos de la primer riqueza mencionada, en la presente investigación es de nuestro interés investigar qué elementos socioemocionales de las relaciones humanas internas de una empresa familiar afectan al proceso de la internacionalización de la misma. Tomando en cuenta tres elementos de esta teoría (Berrone et al., 2010) que son control e influencia familiar, apego emocional y lazos afectivos familiares en la empresa.

# Contenido

- Introducción..... 6
- Definición del problema de la investigación..... 8
- Las interrogantes de investigación (central y auxiliares de investigación). .... 9
- Planteamiento del problema objeto de estudio..... 10
- Justificación teórico-metodológica..... 12
- Hipótesis de investigación..... 15
- Objetivos de investigación. .... 15
- Capitulo I Marco Teórico..... 17
  - 1.1. Perspectivas de la empresa familiar..... 17
    - 1.1.1. Una visión de recursos..... 23
    - 1.1.2. Perspectiva del capital humano..... 25
    - 1.1.3. Empresa familiar y sociedad. .... 28
  - 1.2. Internacionalización..... 29
  - 1.3. Internacionalización de la empresa familiar. .... 35
  - 1.4. Teoría de la riqueza socioemocional (RSE o SEW)..... 40
    - 1.4.1. Elementos de la teoría de la riqueza socioemocional. .... 42
- Capitulo II Metodología..... 50
  - 2.1. Metodología a usar..... 52
  - 2.2. Técnicas de recolección de datos. .... 59
- Capitulo III Estudio de Caso..... 65
  - 3.1. Estudio de caso..... 65

3.1.1. Introducción. Antecedentes e Historia de Fundiciones.....	66
3.2. Análisis cualitativo de las entrevistas.....	75
3.2.1. Analizar la relación entre el control e influencia familiar y la internacionalización de la empresa familiar.....	75
Capitulo IV Conclusiones y recomendaciones.....	81
4.1. Conclusiones de la investigación.....	81
4.2. Contrastación de hipótesis.....	92
4.2.1. El éxito de la Internacionalización de la empresa familiar depende del control de la organización de la familia y los valores familiares .....	92
4.3. Recomendaciones y aportaciones.....	93
Referencias Bibliográficas.....	95

## **Introducción.**

El espíritu empresarial en el siglo XXI está influenciado por diferentes factores regionales, nacionales y globales que tienen un impacto relevante en la economía nacional y en las propias empresas. Observamos cada vez más el impacto de la globalización y la ampliación de la internacionalización en los niveles macro y microeconómicos. La cooperación económica internacional que está surgiendo entre todos los agentes económicos, organizaciones, instituciones y Estados está sujeta a numerosos cambios dinámicos. Estos cambian directamente las condiciones para llevar a cabo las actividades empresariales. Hoy en día, las grandes empresas y multinacionales y otros grupos de empresas entran en el entorno empresarial internacional. Entre ellas se encuentran las empresas familiares, que también intentan buscar nuevos mercados para sus productos y actividades más allá de las fronteras nacionales.

Derivado del derrumbe de las fronteras económicas, el espíritu empresarial está cambiando para las empresas familiares, las cuales han tenido que adaptarse a cambios sustanciales no sólo a nivel regional y nacional, sino también en términos transnacionales. Las nuevas condiciones creadas y el avance de la globalización obligan a las empresas familiares a ampliar sus actividades en los mercados internacionales. El entorno nacional ya no es satisfactorio para atraer a nuevos clientes. La necesidad de un mayor rendimiento de la empresa obliga a la misma a encontrar nuevas soluciones. Estos hechos están detrás del creciente interés de las empresas familiares por entrar en el entorno empresarial internacional.

Reconociendo la complejidad de las empresas familiares y su internacionalización es necesario verlos como fenómenos multidisciplinarios que permean en una gran cantidad de elementos organizacionales, que buscan entender a la organización desde diferentes ángulos y así tener un panorama real. Por esto, es necesario realizar estudios desde un enfoque organizacional multidisciplinario utilizando la teoría organizacional de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007) y como se podría instrumentalizar para relacionar esta asociación empresa / familia y como este instrumento puede ayudar a comprender la parte socioemocional de la familia puede afectar al fenómeno de la internacionalización dentro de dicha asociación.

Por último, pero no menos importante, es señalar que no hay un número adecuado de estudios publicados relacionados con la actividad internacional de las empresas familiares en general. El número de estudios publicados sobre la actividad de internacionalización de este tipo de empresas es mínimo.

## **Definición del problema de la investigación.**

En el contexto de las empresas familiares, la internacionalización se ha convertido en un proceso estratégico crucial para la expansión y la supervivencia a largo plazo. La toma de decisiones relacionadas con la internacionalización conlleva una serie de desafíos y factores a considerar. Entre estos factores, emerge un aspecto fundamental que merece una exploración exhaustiva: la influencia de la teoría de la riqueza socioemocional en las decisiones de internacionalización de las empresas familiares.

La teoría de la riqueza socioemocional se basa en la premisa de que las empresas familiares no solo poseen capital financiero, sino que también están imbuidas de capital social y capital emocional, que se derivan de las relaciones familiares y emocionales que caracterizan a estas organizaciones. Sin embargo, la manera en que estos elementos influyen en la toma de decisiones de internacionalización aún es objeto de debate y análisis insuficiente en la literatura académica.

El problema de investigación radica en la falta de una comprensión clara y en profundidad de cómo los componentes de la teoría de la riqueza socioemocional, incluido el capital social, el capital emocional y las dinámicas familiares, inciden en la toma de decisiones estratégicas para la internacionalización de las empresas familiares. Además, se carece de un marco teórico sólido que integre estos elementos de manera coherente y proporcione una guía para la toma de decisiones efectivas en este contexto específico.



Este problema plantea preguntas fundamentales, como: ¿En qué medida influyen las relaciones familiares y las emociones en la decisión de una empresa familiar de internacionalizarse o no? ¿Cómo se traducen los componentes de la teoría de la riqueza socioemocional en acciones y estrategias concretas de internacionalización? ¿Existe una correlación significativa entre el capital social/emocional de la empresa familiar y su éxito en la internacionalización?

La resolución de este problema es crucial no solo para la comprensión teórica de la toma de decisiones en empresas familiares, sino también para proporcionar orientación práctica a las empresas familiares que consideran la internacionalización como parte de su estrategia de crecimiento. Esta investigación busca llenar este vacío de conocimiento al explorar en profundidad la relación entre la teoría de la riqueza socioemocional y la internacionalización en el contexto de las empresas familiares, contribuyendo así al avance del campo de estudios organizacionales y ofreciendo información valiosa a los actores involucrados en la gestión de estas organizaciones.

### **Las interrogantes de investigación (central y auxiliares de investigación).**

¿Qué elementos de la teoría de la riqueza socioemocional influye en la decisión de la empresa familiar para su internacionalización?

## Preguntas Secundarias

¿Cómo influye el control y la influencia familiar al momento de internacionalizar la empresa familiar?

¿Cómo influye el apego emocional y los lazos afectivos de los miembros de la familia para lograr la internacionalización?

## **Planteamiento del problema objeto de estudio.**

En el ámbito de los estudios organizacionales, las empresas familiares se destacan como una categoría única de organizaciones que enfrentan desafíos y oportunidades particulares. La internacionalización, como estrategia de expansión, se ha vuelto esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de muchas de estas empresas. Sin embargo, la toma de decisiones relacionadas con la internacionalización está influida por una serie de factores, y uno de los aspectos cruciales que requiere una exploración más profunda es la influencia de la teoría de la riqueza socioemocional.

La teoría de la riqueza socioemocional postula que las empresas familiares poseen no solo capital financiero sino también capital social y capital emocional, derivados de las relaciones familiares y emocionales que caracterizan a estas organizaciones. La comprensión de cómo estos elementos inciden en la toma de decisiones estratégicas para la internacionalización es esencial para una gestión efectiva de las empresas familiares en un contexto globalizado.

El problema central de esta investigación radica en la falta de una comprensión clara y en profundidad de cómo los componentes de la teoría de la riqueza socioemocional influyen en las decisiones de internacionalización de las empresas familiares. A pesar de que existen indicios de que las dinámicas familiares y emocionales pueden tener un papel relevante, no se ha desarrollado un marco teórico sólido que integre de manera coherente estos elementos y proporcione una guía práctica para la toma de decisiones.

El objeto de estudio de esta investigación se enfoca en las empresas familiares y su proceso de internacionalización en el contexto de la teoría de la riqueza socioemocional. Específicamente, se busca analizar cómo los componentes clave de esta teoría, incluido el capital social y el capital emocional, influyen en las decisiones de internacionalización de estas empresas. Este objeto de estudio se abordará a través de un enfoque interdisciplinario que combina elementos de estudios organizacionales, teoría de la empresa familiar y teorías psicológicas relacionadas con las emociones y las relaciones familiares en el ámbito empresarial. La investigación se llevará a cabo mediante un análisis detallado de empresas familiares que han emprendido procesos de internacionalización, centrándose en las dinámicas familiares, las relaciones emocionales y el capital social que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas. Además, se explorará la relación entre estos factores y el éxito en la internacionalización, lo que proporcionará información valiosa tanto para la teoría como para la práctica en el campo de las empresas familiares.

El objeto de estudio de esta investigación es arrojar luz sobre la relación entre la teoría de la riqueza socioemocional y la internacionalización en las empresas familiares, contribuyendo así al avance del conocimiento en estudios organizacionales y ofreciendo pautas prácticas para la gestión efectiva de estas organizaciones en un entorno globalizado.

### **Justificación teórico-metodológica.**

La elección de abordar el tema de la influencia de la teoría de la riqueza socioemocional en las decisiones de internacionalización de las empresas familiares se fundamenta en la necesidad de llenar un importante vacío de conocimiento en el campo de los estudios organizacionales. La justificación para llevar a cabo esta investigación se sustenta en varios aspectos clave:

La presente investigación se basa en la necesidad de explorar el fenómeno de la internacionalización de las empresas familiares, aunque el tema es extremadamente importante ha sido poco estudiado. Las empresas familiares tienen numerosas especificidades, que pueden reflejarse también en la internacionalización de estas. La naturaleza de la empresa familiar es diferente de las formas de negocio no familiares, el proceso de gestión y toma de decisiones es también diferente de empresas no familiares. Los motivos que llevan a las empresas a internacionalizar su negocio pueden variar.

Romero et al. (2022) señalan que la construcción de un modelo teórico prospectivo

obedece a la satisfacción de las necesidades de producción de conocimiento científico en un área determinada. Martelo et al. (2016), así como Pukall y Calabrò (2014), sostienen que se tiene la obligación de explicar un determinado universo de hechos y de predecir su comportamiento futuro, obtenido a través de procesos iterativos de reflexión y consulta que ayudan al refinamiento de visiones futuras. Para llevar a cabo la investigación, se estudiarán los fenómenos que han vivido las organizaciones familiares pero visto desde una perspectiva global, sistémica y dinámica construyendo posibles escenarios futuros, analizando el comportamiento de los actores implicados de tal manera que se pueda reducir el riesgo de incertidumbre y conlleven a la acción del presente hacia un futuro deseado. En el caso de la presente investigación se pretende evaluar cómo una organización de tamaño mediano logra alcanzar la internacionalización.

**Relevancia Teórica y Práctica:** La internacionalización de las empresas familiares es un tema de gran relevancia tanto teórica como práctica. Estas empresas representan una parte significativa de la economía global, y su capacidad para expandirse internacionalmente puede tener un impacto significativo en su éxito y sostenibilidad. Comprender cómo la teoría de la riqueza socioemocional influye en este proceso es esencial para avanzar en la teoría y proporcionar orientación práctica a las empresas familiares.

**Vacío de Conocimiento:** A pesar de la importancia de este tema, existe un claro vacío de conocimiento en la literatura académica. Aunque se han estudiado los factores que influyen en las decisiones de internacionalización, se ha prestado

menos atención a la influencia de las dinámicas familiares y emocionales en estas decisiones. Esta investigación busca abordar esta brecha y contribuir al desarrollo de un marco teórico más completo.

**Interdisciplinariedad:** La naturaleza de este estudio requiere un enfoque interdisciplinario que combine elementos de estudios organizacionales, teoría de la empresa familiar y teorías relacionadas con las emociones y las relaciones familiares. Esta interdisciplinariedad enriquecerá la comprensión de los procesos de toma de decisiones en empresas familiares y permitirá una exploración más completa de la influencia de la teoría de la riqueza socioemocional.

**Contribución al Campo:** La investigación propuesta tiene el potencial de contribuir significativamente al campo de los estudios organizacionales al ofrecer un nuevo enfoque para analizar las decisiones de internacionalización en empresas familiares. Los resultados pueden servir como base para futuras investigaciones y teorías en este campo.

En cuanto a la metodología, se utilizará un enfoque únicamente cualitativo. Esto permitirá una recopilación de datos completa y una comprensión más profunda de las dinámicas involucradas. Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con propietarios y líderes de empresas familiares que hayan emprendido procesos de internacionalización, lo que proporcionará información valiosa sobre las relaciones familiares, las emociones y la toma de decisiones. Además, se recopilarán datos cuantitativos de una muestra representativa de empresas familiares para realizar

análisis estadísticos que respalden los hallazgos cualitativos.

La elección de esta metodología mixta se justifica por la complejidad del objeto de estudio, que abarca tanto aspectos subjetivos como cuantificables. La combinación de métodos permitirá una comprensión holística de la influencia de la teoría de la riqueza socioemocional en las decisiones de internacionalización.

En resumen, esta investigación se justifica por su relevancia teórica y práctica, su capacidad para abordar un vacío de conocimiento en el campo y su enfoque interdisciplinario. Además, la metodología mixta elegida garantizará la recopilación de datos completa y una comprensión integral de los procesos de toma de decisiones en empresas familiares en relación con la teoría de la riqueza socioemocional.

### **Hipótesis de investigación.**

El éxito de la Internacionalización de la empresa familiar depende del control de la organización de la familia y los valores familiares.

### **Objetivos de investigación.**

General:

Analizar los elementos de la teoría de la riqueza socioemocional que influyen en la decisión de la empresa familiar para su internacionalización.

Específicos:

1. Analizar la relación entre el control e influencia familiar y la internacionalización.
2. Identificar cómo influyen las emociones de los miembros de la familia al momento de tomar decisiones en el negocio familiar para lograr y mantener la internacionalización.
3. Determinar cuáles son las implicaciones que tienen los lazos afectivos sobre las consideraciones económicas al momento de internacionalizarse una empresa familiar.
4. Investigar cómo la identificación de los miembros de la familia con la empresa afecta la decisión de internacionalización.



## Capítulo I Marco Teórico.

### 1.1. Perspectivas de la empresa familiar.

Las paradojas de Sallenave, JP. (2002), acerca de la estructura y estrategia son dos elementos pertinentes por lo menos cuando se habla de empresas familiares pues se puede observar en el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, (1982) la primera paradoja mencionada por Sallenave, JP. (2002), donde podemos ver esas relaciones familia / empresa y como la teoría de la riqueza socioemocional de (Gómez-Mejía et al., 2007) nos dice que los propietarios de las empresas familiares no solo se preocupan por los rendimientos financieros, sino también por su “riqueza socioemocional” a través de esas empresas. Por “riqueza socioemocional” se refiere a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar confirmando así la segunda paradoja de Sallenave, JP. (2002) donde nos menciona que la estructura engendra las estrategias con el fin de realizar sus “voluntades organizacionales” (supervivencia, crecimiento y utilidad) en el caso de las empresas familiares hay dos factores que se cuidan en la supervivencia (familia y empresa) es por esto que Sallenave, JP. (2002) crea sentido al destacar que estructura es a la vez motor y freno de la estrategia pues en el caso de las empresas familiares se encuentran dos criterios de evaluación a seguir.

Es importante mencionar que la principal motivación para crear una empresa familiar es la autorrealización de todos los miembros de la familia que participan en la gestión de la empresa, su mayor beneficio es la posibilidad de crear empleo e ingresos para los miembros de la familia siendo el principal motivo típico de las empresas familiares es satisfacer principalmente las necesidades sociales y económicas de los miembros de la familia.

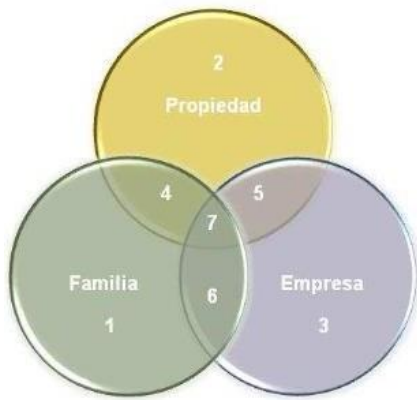


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, (1982)

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (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, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. (Pérez Molina, 2012).

La cultura es una restricción externa de la acción empresarial por lo tanto Sallenave, JP. (2002) señala que es necesario distinguir entre la cultura de la empresa (micro cultura) y la cultura social (macro cultura) este conflicto de la estrategia es un factor importante para considerar cuando se piensa en la internacionalización pues se habla de tener en cuenta dos culturas sociales y deconstruir la cultura de la empresa.

Las influencias micro y macro cultura muestra la complejidad a la que la estrategia empresarial está sometida, en este lugar de interacciones entre una organización y su ambiente Sallenave, JP. (2002). Tomando en cuenta lo anterior la empresa familiar debe considerar estas influencias al tomar la decisión de internacionalizarse pues la familia deberá someterse según Sallenave, JP. (2002) a las influencias culturales. A las personalidades de sus dirigentes, propensiones estratégicas, el

esquema organizacional de su empresa, la evaluación del desempeño y su código ético tienen componentes culturales y despreciarlos sería subestimar su complejidad.

Las empresas familiares, a diferencia de otros tipos de empresas, se caracterizan por una fuerte influencia de la familia del fundador en las decisiones estratégicas y las actividades actuales. Debido a este hecho, cuando se retira el fundador o el actual líder, es muy importante para el futuro de la empresa familiar. Así, la mayoría de las veces de las veces el negocio se transfiere a la nueva generación, o en los casos en que no se puede sucesor adecuado, se elige un gestor externo. La razón por la que en la mayoría de los casos se prefiere un sucesor dentro de la familia es para garantizar la armonía familiar y la continuidad de la empresa (Gilding, Gregory & Cosson, 2015).

El crecimiento es uno de los principales retos de cualquier tipo de empresa (Penrose, 1959). La identificación de las características que permiten que una empresa crezca está en el centro de la atención de los académicos y los responsables políticos de todo el mundo, no sólo porque el crecimiento es una expresión del éxito empresarial sino también porque puede tener un impacto significativo en la economía y la sociedad en términos de creación de nuevos puestos de trabajo (Davidsson y Wiklund, 2006).

Dado que las empresas familiares representan el tipo de empresa más extendida en todo el mundo y, por lo tanto, son de vital importancia para la economía mundial,

comprender los antecedentes y los resultados del crecimiento de este tipo de empresas merece una atención especial. De hecho, las estadísticas muestran que un número importante de empresas familiares siguen una estrategia de crecimiento de empresas familiares y alcanzan un tamaño considerable, especialmente en Europa, donde se encuentra el 48,6% de las 500 mayores empresas familiares del mundo están situadas, generando 13,2% del PIB europeo, y emplean a más de 8,9 millones de millones de empleados, lo que representa el 2,3% de la mano de obra de Europa (Ernst and Young, 2016).

Las empresas controladas por la familia son también la columna vertebral de la economía estadounidense, donde representan el 64% del PIB y generan el 78% de toda la creación de nuevos puestos de trabajo. Además, las empresas familiares representan el 85% de las empresas de más de mil millones de dólares, en el sudeste asiático alrededor del 75% en América Latina, el 67% en la India y alrededor del 65% en Oriente Medio (Ernst and Young, 2016).

Para las empresas familiares, el crecimiento podría estar relacionado tanto con cuestiones empresariales como familiares (Ingram et al., 2016). Por un lado, el crecimiento les ayuda a luchar por el objetivo orientado al negocio de mantener una empresa financieramente próspera desde el punto de vista financiero. Por otro lado, el crecimiento también es el objetivo familiar de crear nuevas oportunidades de desarrollar nuevas oportunidades de empleo para la siguiente generación y la transferencia de la empresa a través de las generaciones (Naldi et al., 2007; Ingram et al., 2016). Al mismo tiempo una estrategia de crecimiento puede amenazar la

necesidad familiar de liquidez y el control de la empresa, por lo que algunas empresas familiares optan deliberadamente por no crecer (Hamelin, 2013).

Como lo menciona Luostarinen y Gallo, 1992; Okoroafo, 1999 en (Fuentes Lombardo et al., 2007) la perspectiva y el compromiso a largo plazo de la empresa familiar hacen que estas empresas se posicionen exitosamente en los mercados globales. Pero, a pesar de las ventajas potenciales que podría aportar la estrategia de internacionalización, Lansberg (1988) en (Fernández & Nieto, 2005) destaca como la mayoría de las empresas familiares prefieren desarrollar sus negocios nacionales a acometer nuevas oportunidades de crecimiento internacional.

La mayoría de las empresas del mundo son empresas familiares, por lo que es lógico que se trate de un grupo extraordinariamente heterogéneo: pueden ser grandes o pequeñas, públicas o privadas, antiguas o jóvenes, y están presentes en la mayoría de los sectores y países. Sin embargo, con demasiada frecuencia, los estudios se basan en grandes bases de datos, a veces internacionales, que incorporan empresas que abarcan varias de estas categorías - en esencia, combinando manzanas y naranjas.

Se puede definir a una empresa familiar como aquella en donde la mayor parte del capital pertenece a una familia, los miembros quienes pueden pertenecer a distintas generaciones de esta la administran, trabajan en ella y toman las decisiones estratégicas. Asimismo, tienen la intención de conservar la empresa a través de varias generaciones (Cisneros et al, 2018).

Se dice que una empresa familiar representa para una familia una dotación socioemocional clave: una entidad corporativa que encarna las esperanzas y está diseñada para satisfacer las necesidades de la familia (Arregle et al., 2007; Bertrand y Schoar, 2006; Carney, 2005; Gomez-Mejia et al., 2007; Mackie, 2001; Miller et al., 2008). La empresa constituye una fuente de ingresos, seguridad y orgullo familiar, oportunidades profesionales presentes y futuras para los miembros de la familia, y un bastión para la reputación de la familia en la comunidad (Arregle et al., 2007; James, 2006). En resumen, las empresas familiares tienen prioridades tanto económicas como no económicas. Ciertamente, a menudo existe el ánimo de lucro de la empresa descrito por la literatura empresarial. Pero a veces ese objetivo se sustituye por una meta de maximización de la utilidad familiar destinada a satisfacer demandas familiares más parroquiales de tipo financiero, emocional y profesional que contribuyen poco al rendimiento de la empresa.

#### **1.1.1. Una visión de recursos.**

La visión basada en los recursos (VBR) es un enfoque clave que usan los investigadores de las empresas familiares y el emprendimiento. Según esta visión, los recursos que son escasos, únicos, insustituibles y de valor generan beneficios mayores que los habituales, o sea, “ganancias” económicas en mercados con competencia. (Barney, 2001; Habbershon y Williams, 1999). Los recursos que incluyen las patentes, las organizaciones con culturas dinámicas, los activos con derechos exclusivos y las conexiones ventajosas se ven como factores de éxito. (por ejemplo, Barney, Wright y Ketchen, 2001; Kellermanns, 2005; Miller y Le

Breton-Miller, 2005).

Si consideramos los recursos de manera dinámica y extendemos el periodo de tiempo, el resultado puede ser inverso, lo que implica una visión opuesta: al final, los recursos pueden perjudicar el desempeño de la empresa familiar en vez de favorecerlo; y viceversa, la falta de recursos puede impulsarlo. Específicamente, el exceso de recursos y el éxito que genera pueden provocar que los fundadores y directivos sean demasiado seguros de sí mismos, que las organizaciones tengan culturas aisladas y que las estrategias dependan demasiado de un comportamiento relacionado con los recursos que induce a la inflexibilidad y desatiende las variaciones del mercado. (Le Breton-Miller & Miller, 2023). Pensemos en empresas familiares con muchos recursos, como Corning, Levi-Strauss y Barney's, que se confiaron o se arriesgaron demasiado por tener recursos defensivos, como patentes, marcas y reputación, respectivamente. (Miller y Le Breton-Miller, 2005; Priem y Butler, 2001). En realidad, los recursos y el éxito o la seguridad que brindan pueden llevar a la soberbia o a una expansión demasiado rápida, como sucede, por ejemplo, cuando las patentes o la fama causan un crecimiento desmedido. De este modo, paradójicamente, el exceso de recursos puede provocar tanto la apatía como el desenfreno.

La escasez de recursos puede impulsar a las empresas a estar más abiertas a las innovaciones, más empeñadas en encontrar respuestas y más dispuestas a colaborar de manera positiva. Christensen (2013) mostró cómo algunas empresas de tecnología pequeñas y con escasos recursos fueron las pioneras en la



innovación y el crecimiento del mercado, porque su situación les hizo crear modelos de negocio originales y atender a segmentos de mercado más desfavorecidos que sus competidores más ricos. De hecho, algunas de los startups más exitosos de la nueva economía -Airbnb, Shave Club, Baidu y Tencent- comenzaron hallando una oportunidad en el mercado y una nueva forma de aprovecharla; comenzaron con muy pocos recursos. (Miller y Le Breton-Miller, 2021).

En conclusión, estas valoraciones opuestas pueden provocar revisiones que afecten a las teorías y su uso de manera muy profunda. Futuras investigaciones en esta línea podrían analizar, por ejemplo, cuándo, dónde y qué recursos debilitan el desempeño, y qué factores de liderazgo, gestión y competencia refuerzan ese efecto inverso. También queda mucho por descubrir sobre las situaciones en las que la falta de recursos puede llevar a resultados favorables: por ejemplo, qué entornos o condiciones de mercado toleran, estimulan o aprovechan la escasez.

### **1.1.2. Perspectiva del capital humano.**

Otro punto de vista frecuente es que las empresas familiares se apoyan o son creadas por personas con un gran capital humano: habilidades especiales, personalidades confiadas, educación o mentoría favorables, o contactos y relaciones ventajosas (p. ej. Blanco, Sastre-Castillo y Montoro-Sánchez, 2021; Calabro, Torchia, Jiménez y Kraus, 2021; Habbershon y Williams, 1999; Huybrechts, Voordeckers, Lybaert y Vandemaele, 2011; Mallon, Klinger y Lanivich, 2015). Es muy probable que esto sea verdad en el caso de las empresas familiares

más grandes o exitosas. No obstante, de nuevo, se puede plantear una posición opuesta: quizás sean principalmente las personas y las familias que personalmente tienen menos capital humano, y no más, las que inician y mantienen las empresas familiares. Sin duda, los fundadores destacados han captado el mayor interés y a menudo tienen una capacidad extraordinaria (Aldrich & Ruef, 2018). No obstante, estudios recientes indican que la mayoría de las empresas fueron fundadas por marginados y sus familias que no tienen los recursos que incluso la mayoría de las personas “normales” consideran básicos (Block, Kohn, Miller, & Ullrich, 2015; Stanley, 1996; Wiklund, Patzelt, & Dimov, 2016).

Según las estadísticas internacionales, muchos fundadores de empresas están en una situación de desventaja poco común: física, cognitiva, económica o social; suelen tener una educación baja, un dominio deficiente del idioma y ser inmigrantes pobres (Baron, Tang, Tang, & Zhang, 2018; Block et al., 2015; Miller & Le Breton-Miller, 2017). Sus problemas personales, al parecer, les han forzado a crear empresas, a veces con el apoyo de otros familiares que trabajan sin cobrar; y sus circunstancias les han dado la motivación, el empuje social y la creatividad necesaria para iniciar una empresa.

Se puede ofrecer una visión opuesta complementaria a lo que se considera que son cualidades positivas de los fundadores de empresas y emprendedores: Específicamente, lo que se piensa que son rasgos de personalidad que llevan al éxito pueden llevar al exceso y al fracaso. De hecho, un tema poco explorado es el lado negativo vinculado a varios supuestos puntos fuertes, sobre todo cuando se

exageran por un refuerzo excesivo del éxito. Por ejemplo, el optimismo innato puede volverse exceso de confianza, la autoeficacia incondicional en narcisismo, la independencia psicológica en indiferencia o desviación y la necesidad de logro o poder en agresividad cruel (Miller, 2015). Las historias de empresas familiares como Eatons, Barneys, Bata, Schwinn y otras muestran de forma emotiva algunas de estas trayectorias (Miller, Steier y Le Breton-Miller, 2003).

La riqueza socioemocional (RSE) es una perspectiva popular que se aplica especialmente a las empresas familiares. Según esta perspectiva, los dueños de empresas familiares prefieren los beneficios SEW, como el control familiar de la empresa, sobre las metas financieras, y están dispuestos a renunciar a estas últimas por las primeras (Gomez-Mejía et al., 2007). Sin embargo, esta perspectiva tiene sus detractores. Por ejemplo, Nason, Carney, Le Breton-Miller y Miller (2019) proponen que la mayoría de los dueños de empresas familiares son rentistas, es decir, que valoran mucho más los retornos del capital que el SEW (véase también Newbert y Craig, 2017; Swab, Sherlock, Markin y Dibrell, 2020). Otros investigadores han destacado otras prioridades temporales y de grupos de interés de los dueños de empresas familiares. Por ejemplo, Miller y Le Breton-Miller (2014) han mostrado cómo las empresas familiares difieren radicalmente en el grado en que eligen las prioridades enfocadas en la familia que promueven los defensores del SEW frente a los enfoques más amplios orientados a las partes interesadas, que son más acordes con una orientación a largo plazo para la empresa.

### **1.1.3. Empresa familiar y sociedad.**

Se puede plantear una visión opuesta a las ideas convencionales sobre las aportaciones sociales de las empresas familiares: Aunque en general se muestra que estas empresas favorecen el desarrollo económico y el empleo (por ejemplo, Astrachan & Shanker, 2003; Klein, 2000; Morck, Stangeland, & Yeung, 2000; Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2021), algunas han perjudicado la competencia, el medio ambiente y el bienestar.

Las empresas familiares han generado empleo y han impulsado la competencia y el avance tecnológico y económico, pero muchas han causado daños a las economías y las sociedades (Caroli, Pongelli y Valentino, 2020; Miroshnychenko, Miller, De Massis y Le Breton-Miller, 2020; Stough, Welter, Block, Wennberg y Basco, 2015; Smith, De Massis, Nordqvist y Miller, 2021; Tsao, Le Breton-Miller, Miller y Chen, 2021). Por ejemplo, sectores como el periodismo, la destilación, el petróleo y otros tienen antecedentes de delincuencia fundacional y cárteles. Los crímenes incluyen la represión sindical, el bloqueo del comercio e incluso la violencia física contra competidores y empleados (Shepherd, 2019; Shepherd, Patzelt, & Baron, 2013). Además, algunas familias ricas establecen vínculos corruptos con políticos que las blindan de la competencia (Amore y Bennesen, 2013) o se aprovechan de las debilidades institucionales para vender productos de baja calidad o peligrosos (Kandel, Kosenko, Morck y Yafeh, 2019; Le Breton-Miller y Miller, 2022). De hecho, se sabe que los lobbies de las familias empresariales ricas influyen en políticas fiscales que empeoran las desigualdades de ingresos en

Estados Unidos y otros países. Dada la fuerte conexión emocional con la familia, la gran libertad de los líderes y el secretismo de muchas empresas familiares, éstas pueden ser especialmente propensas a mostrar estos aspectos negativos, pero también positivos del comportamiento (Miller & Le Breton-Miller, 2021). La investigación futura puede indagar en aspectos y actores del entorno actual de las empresas familiares que promueven este comportamiento socialmente perjudicial. En conclusión, cuestionar las ideas y enfoques habituales puede generar nuevas visiones que mejoren el análisis de la empresa familiar, sobre todo porque las empresas familiares son muy diversas en muchos aspectos de gobernabilidad, comportamiento y resultados (Daspit, Chrisman, Ashton y Evangelopoulos, 2021).

## **1.2. Internacionalización.**

La internacionalización es un reto estratégico para las empresas y, en particular, para las empresas familiares (Gallo y Sveen 1991). Dado que estas empresas son el principal componente de las economías en todo el mundo.

Los negocios en un entorno internacional se han asociado durante mucho tiempo a la actividad de las grandes empresas multinacionales. Sin embargo, la práctica empresarial muestra suficientes oportunidades para los pequeños negocios interesados en operar en un entorno internacional. Las tendencias globales y la creciente internacionalización en diferentes esferas de nuestra vida no pueden evitarse. Esto supone nuevos retos para las empresas familiares y la necesidad de un concepto empresarial innovador para mantenerse y desarrollarse en el mercado. Cada vez son más las empresas que consideran otras oportunidades de crecimiento

que las que ofrece el entorno empresarial.

Según la teoría ecléctica (Dunning, 1988) y el enfoque basado en los recursos (Kogut y Zander, 1993; Hitt y cols., 1997, Peng 2001) en (Fernández & Nieto, 2005) la posesión de recursos y capacidades estratégicas son claves para la internacionalización de la empresa. Estas teorías ponen de manifiesto cómo para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará; en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior. Como dicen (Hitt y cols., 1997; Birkinshaw, 1997) en (Fernández & Nieto, 2005), durante la internacionalización puede plantearse nuevos objetivos, ahora las empresas invertirán en el exterior no solo para aprovechar esos recursos y capacidades estratégicos, sino para aprender adquirir recursos que complementen a los que ya tienen y le ayuden a construir nuevas ventajas competitivas.

Para (Fernández y Nieto 2005) la expansión internacional se basa en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el doméstico. Cuando una empresa es competitiva en el mercado local, previsiblemente se expandirá primero en él, solo cuando sus oportunidades de crecimiento disminuyan buscará nuevas oportunidades en los

mercados extranjeros. Evidentemente, la empresa que desea entrar en los mercados internacionales encuentre obstáculos para ingresar a ellos.

Si la empresa familiar decide llevar a cabo una actividad internacional, es aconsejable que los propietarios y los miembros de la familia que trabajan en la empresa se familiaricen con las nociones teóricas básicas de la gestión de la empresa Buckley & Casson (2019), sobre todo, los límites de una empresa multinacional, el medio ambiente de una empresa y su estructura interna. Antes de tomar la decisión de penetrar en los mercados internacionales, el paso esencial es el análisis de la estructura interna de la empresa y su entorno externo, teniendo en cuenta que este es caracterizado principalmente por sus competidores, tipo de cambio, cultura, etc. Por otra parte, cada empresa tiene sus propias motivaciones empresariales y se basa en un modelo de toma de decisiones. Es necesario integrar todos los atributos en la toma de decisiones.

La entrada en el entorno internacional está influida por muchos factores. Uno de ellos es sin duda la presencia de tendencias globales y la circulación de bienes, servicios, capitales, recursos humanos a escala mundial. Según Dubravka y Sira (2015), esto supone un nuevo reto importante no solo para las economías nacionales, sino también para las propias empresas. La expansión de la globalización y la internacionalización asociada son actualmente las características más evidentes en los negocios internacionales y en la economía mundial. La globalización ha transformado completamente la rivalidad competitiva no sólo a nivel local o regionalmente, sino también transnacional y globalmente. La búsqueda

de lo óptimo implica una estrategia global en la que la globalización y la adaptación a las condiciones locales están presentes. La globalización se ha convertido así en un fenómeno que determina el espíritu empresarial internacional.

Del mismo modo, Patel et al. (2012) destacan que la adopción del proceso de globalización es una opción estratégica para empresas familiares. Sin embargo, hay que destacar que estas no son estándar para las mismas. Por lo tanto, es necesario detectar los catalizadores de la entrada de estas en los mercados globales. Estas tendencias pueden tanto reforzar como debilitar la posición de estas y su expansión en los mercados globales.

Para Fernández & Nieto (2005), uno de los principales retos para las empresas familiares es establecer alianzas estratégicas para cubrir la carencia de recursos financieros y no financieros. Además, es recomendable para una empresa familiar en proceso de internacionalización empezar a crear redes de contacto con empresas del exterior que posean capacidades internacionales (Wen-Ting Lin, 2012). Las redes internacionales permitirán que las empresas familiares sobrepasen las restricciones de recursos, las limitaciones de capacidad y puedan aprovechar recursos externos de las redes (Musteen, Francis & Datta, 2010) (Bastos Osorio et al., 2016).

Los autores como Fernández & Nieto (2005), Wen-Ting Lin (2012) y Musteen, Francis & Datta (2010) coinciden en la importancia de establecer alianzas estratégicas con el exterior para suplir recursos financieros y no financieros, así



como el desarrollo de nuevas capacidades, con el fin de disminuir la aversión al riesgo y fortalecer el proceso de internacionalización (Bastos Osorio et al., 2016).

Autores como Ratten & Tajeddini (2017) decidieron revelar las oportunidades que la internacionalización aporta a las formas de negocio. Los autores afirman que la internacionalización de las empresas familiares fomenta la innovación ya que tienen una buena reputación entre los clientes. Según los autores, la capacidad de ser una empresa familiar innovadora depende de la capacidad de la empresa para satisfacer la necesidad del cliente en un internacional y de aceptar una medida de riesgo empresarial internacional. Las empresas familiares que introducen varias innovaciones tienen más posibilidades de penetrar en los mercados extranjeros. En este sentido Daneshjo et al. (2018) también apoya el crecimiento empresarial generado por la innovación, ya que le asigna a la dirección a la tarea de coordinar eficazmente los procesos y las especificidades empresariales para garantizar la innovación.

Spisakova (2010) señala que la innovación, especialmente en el período de recesión económica es un requisito previo para la supervivencia en una fuerte lucha competitiva. La innovación puede convertirse en una herramienta activa contra los obstáculos del espíritu empresarial, especialmente para las empresas familiares, puede ayudar a las organizaciones familiares a superar los obstáculos empresariales, como reflejan Civelek et al. (2021), es pues, la que puede auxiliar más activamente en un entorno global (Ključnikov et al., 2021). La innovación también necesita inversión (Kotaskova et al., 2020), gracias a las innovaciones

introducidas con éxito y una posición competitiva exitosa, varias empresas familiares se están convirtiendo en unidades de mercado económicamente muy potentes.

La internacionalización es un concepto multidimensional que ha sido definido en varias maneras, según diferentes entornos teóricos e intereses de investigación. Las definiciones de la internacionalización de las empresas se fueron perfeccionando e incrementando con nuevos conceptos y dimensiones, en este sentido Johanson y Vahlne (1977) definen la internacionalización como un proceso incremental por el que las empresas desarrollan gradualmente su compromiso internacional. Últimamente, se ha tenido en cuenta la orientación interna del proceso (Welch y Luostarinen 1993). Además, el papel de las relaciones de cooperación y de las de las redes empresariales (Johanson y Mattsson 1988), así como el papel crucial de los recursos durante el proceso han dado lugar a nuevas perspectivas sobre la misma. Otras investigaciones señalaron que el proceso de internacionalización podía invertirse mediante la "des internacionalización", aunque es más probable que este movimiento se produzca durante las primeras fases del proceso, como la exportación (Benito y Welch 1997).

No existe consenso en relación con el efecto que las características distintivas de las empresas familiares tienen sobre el alcance y la forma de la internacionalización (De Massis et al. 2018). Algunos estudios de la literatura sobre la internacionalización de las empresas familiares sostienen que tiene todos los incentivos para optar por la internacionalización (Zahra 2003; Wang, 2010; Chen

274 Basly S., Saunier P.-L. 2011), porque la búsqueda activa de una estrategia de internacionalización contribuye al objetivo de maximización de la riqueza que persigue la familia propietaria. A través de la lente de la teoría de la Zahra (2003) demostró que la familia propietaria sería favorable a la internacionalización con el fin de perpetuar la empresa, protegerla y hacerla más legítima y rentable para las generaciones futuras. Además, Carr y Bateman (2009) encontraron que las configuraciones internacionales de las principales empresas familiares del mundo están asociadas desde una perspectiva a largo plazo. Adoptando una perspectiva de administración Otros estudios han descubierto que el porcentaje de propiedad familiar está relacionado positivamente con el grado de internacionalización.

### **1.3. Internacionalización de la empresa familiar.**

Tomando en cuenta de la complejidad de estos tres paradigmas que se encuentran se han visto en las ultima dos décadas acerca de cómo han convivido en distintas partes del mundo y estudiadas por distintos autores tales como Gallo y García (1996) en (Moreno Gómez, 2010), analizan unos factores que influyen en el proceso de la internacionalización, integrándolos con factores específicos de la empresa familiar. Los resultados de la investigación concluyeron, que las empresas familiares no están inclinadas hacia la internacionalización. En caso de cambio, la evidencia nos indica que en la segunda o tercera generación modifica sus objetivos internos e inicia su proceso de internacionalización con la vinculación de las nuevas generaciones a la empresa.

Davis y Harveston (2000) en (Moreno Gómez, 2010), abordan el estudio de la internacionalización enfocándose en las competencias y formación del fundador y sobre el comportamiento de las tecnologías en el proceso de internacionalización de la empresa familiar. Este trabajo empírico utilizó como base la información suministrada por 1.078 empresas de los Estados Unidos e indicaron que había una relación positiva entre el nivel de formación del fundador, el nivel de internacionalización y el uso de la tecnología por medio del Internet se relacionaban positivamente con el crecimiento y la internacionalización de la empresa.

George et al., (2005) en (Moreno Gómez, 2010), analiza el comportamiento de las estructuras de propiedad de 889 empresas suecas y su aversión al riesgo y sus esfuerzos para internacionalizarse. Definiendo la estructura de propiedad, si el director es interno (familiar) o externo (no familiar). Los datos revelan que los propietarios internos (directores con relación familiar) tienen aversión al riesgo y al proceso de la internacionalización, en cambio los propietarios externos son propensos al riesgo y a la internacionalización.

Zahra, Neubaum y Naldi (2007) en (Moreno Gómez, 2010), estudian el efecto de la propiedad y el sistema de gobierno de la empresa influye significativamente en el desarrollo del conocimiento, basado en los recursos necesarios para la internacionalización, tomando como base 384 empresas de los Estados Unidos. Los datos dan como resultado una relación positiva entre la propiedad y el sistema de gobierno en la consecución y aumento de recursos para la empresa. También los datos nos indican que cuando la dirección de la empresa está en manos de un

director externo, esta relación es aún más acentuada.

Fernández y Nieto (2006) en (Moreno Gómez, 2010), desarrollaron el trabajo Impacto de la propiedad y la participación internacional de las PYMES, donde analizan los diferentes tipos de propiedad y los relacionan con las estrategias de internacionalización, realizando una comparación entre las empresas familiares y no familiares utilizando una muestra de las PYMES españolas. Los resultados muestran que la internacionalización es negativa con relación a la propiedad de la familia y positiva con la propiedad de empresa. Además, los datos nos arrojan que la presencia de un grupo corporativo dentro de la empresa incrementa la internacionalización. Estos resultados apoyan la idea que el tipo de propiedad influye en la decisión de internacionalización de las empresas.

Dentro de las distintas cuestiones que afectan los diversos aspectos de esta asociación que genera esta problemática que es internacionalización, empresa y familia están los factores internos de la organización, las actitudes y competencias de los gerentes y miembros de la familia que forman parte de la empresa, el proceso de cambio generacional y su planificación, respecto a estas problemáticas que se dan (Gómez-Mejía et al., 2007) nos dice que los propietarios de las empresas familiares no solo se preocupan por los rendimientos financieros, sino también por su “riqueza socioemocional” a través de esas empresas. Por “riqueza socioemocional” se refiere a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia como la identidad, la capacidad

de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar.

Utilizando un punto de referencia socioemocional, es probable que las empresas familiares den gran prioridad al mantenimiento del control familiar, incluso si esto significa aceptar un mayor riesgo de malos resultados de la empresa, pero como también deben evitar que la empresa fracase, también pueden actuar de forma más conservadora evitando decisiones empresariales que puedan aumentar la variabilidad de los resultados. Teniendo en cuenta esto (Gómez-Mejía et al., 2007) menciona que la posibilidad de que las empresas familiares estén dispuestas a asumir riesgos y a la vez sean adversas a ellos depende de la distinción entre dos tipos de riesgo: el riesgo de rendimiento y el riesgo de aventura.

Por otra parte, la falta de oportunidades de mercado y un mayor margen de desarrollo son sólo uno del motivo para que la empresa familiar decida internacionalizarse, es aconsejable que los propietarios y los miembros de la familia que trabajan en la empresa se familiaricen con las nociones teóricas básicas de la gestión de la empresa.

Es necesario integrar todos los atributos en la toma de decisiones. Es en este sentido que Berrone et al, (2012), señalan que una opinión muy extendida es que las empresas familiares tienden a tomar decisiones conservadoras y evitan tomar decisiones empresariales arriesgadas que puedan poner en peligro a la familia, es decir, toman decisiones socio emocionales, que son aspectos no financieros o

relaciones afectivas de los propietarios de las empresas familiares.

La toma de decisiones en las empresas familiares suele examinarse con la expectativa de que las empresas familiares tratarán de maximizar la relación socioemocional. La literatura sobre la empresa familiar ofrece considerables pruebas que apoyan la tesis de que las empresas familiares actúan de forma conservadora y evitan realizar cambios drásticos en la estrategia de la empresa, a menos que sea absolutamente necesario (Chrisman y Patel, 2012). Sin embargo, la evidencia sugiere que las empresas familiares suelen tomar decisiones estratégicas arriesgadas.

Un ejemplo es lo planteado por (Gómez Mejía et al. 2010) y (Miller et al. 2010) quienes señalan que las empresas familiares persiguen la diversificación, adquisiciones, la investigación y desarrollo. Según Beach (1998), la idea de que los individuos toman decisiones que luego se refinan y seleccionan lo que significa que las organizaciones no toman decisiones, sino las persona. De hecho, Mitchell y Beach (1990) afirman que las imágenes de una persona están moldeadas por el trabajo, la familia, los amigos, el ocio y el entorno espiritual.

La posibilidad de tomar decisiones esquemáticas es importante para el contexto de la empresa familiar, Gallo y Pont (1996) explican su conclusión de que las empresas familiares pueden resistirse a la expansión internacional, argumentando que el éxito previo de la empresa familiar hace que ésta se maneje de manera automática.

Hay que reconocer que los intereses económicos pueden no ser el único factor en

la toma de decisiones es importante en el contexto de la empresa familiar. De hecho, el doble interés de las empresas familiares (la familia y el negocio) sugieren que las decisiones a menudo se desvían de los modelos clásicos que describen alternativas ponderadas objetivamente. Las consideraciones familiares dificultan las decisiones puramente racionales basadas en la economía, debido a las relaciones personales que implican estas decisiones (Chrisman et al., 2005).

#### **1.4. Teoría de la riqueza socioemocional (RSE o SEW).**

Gómez-Mejía et al. (2007) desarrollaron un modelo general de "riqueza socioemocional" para explicar muchos de estos diversos hallazgos. Este modelo se creó como una extensión general de la teoría conductista de la agencia, formulada años antes por Wiseman y Gómez-Mejía (1998) y Gómez-Mejía, Welbourne y Wiseman (2000). Para esta teoría es fundamental la noción de que las empresas toman decisiones en función del punto de referencia de las principales dominantes de la empresa. Estos principales tomarán decisiones de tal manera que prevean la dotación acumulada en la empresa. En el caso de los empresarios familiares, el énfasis en preservar el SEW es fundamental. De ahí que los propietarios familiares planteen los problemas en términos de evaluación de cómo afectarán las acciones a la dotación socioemocional. Cuando esa dotación se ve amenazada, la familia está dispuesta a tomar decisiones que no obedezcan a una lógica económica y, de hecho, estaría dispuesta a poner en peligro la empresa si fuera necesario para preservar esa dotación. La dotación socioemocional se conceptualiza en términos amplios para captar la reserva de valor afectivo que una familia obtiene de su



posición de control en una empresa concreta. Incluye el ejercicio sin restricciones de la autoridad personal conferida a los miembros de la familia, el disfrute de la influencia familiar sobre el negocio y la estrecha identificación con la empresa que suele llevar el nombre de la familia (Gómez-Mejía et al., 2007). Aunque los directores y gerentes no familiares pueden experimentar algo de esto, "el valor de la riqueza socioemocional para la familia es más intrínseco, su conservación se convierte en un fin en sí mismo y está anclado en un nivel psicológico profundo entre los propietarios familiares cuya identidad está inextricablemente ligada a la organización" (Berrone et al., 2010, p. 87). De acuerdo con la lógica de la teoría de la agencia conductual, dada su utilidad fundamental para los directivos de la familia, cualquier amenaza al SEW significa que la familia está en "modo pérdida" y, por lo tanto, tomará decisiones estratégicas que eviten estas pérdidas potenciales de SEW, incluso si el logro de este objetivo puede ir en detrimento de otros directivos (por ejemplo, los inversores institucionales) que no comparten estas utilidades de SEW. Para los mandantes familiares, la aversión al riesgo de la dotación socioemocional tiene prioridad sobre la aversión al riesgo de las pérdidas financieras. Por el contrario, los argumentos de agencia indican que los directivos de la familia evitarían las decisiones estratégicas que conllevan un riesgo significativo de pérdidas financieras porque el patrimonio de la familia está vinculado en gran medida a una empresa. Por lo tanto, la conservación del SEW en un contexto de agencia conductual contradice una predicción básica de agencia: En la medida en que la preservación del SEW es el principal punto de referencia de los principales de la familia, y que las opciones estratégicas que reducen el riesgo financiero de la empresa ponen en peligro ese SEW, la familia optará por la

alternativa de preservación del SEW. Aunque el SEW puede no ser exclusivo de un contexto organizativo en el que están presentes los lazos familiares, para los directivos y empleados familiares la empresa se convierte en una parte integral e ineludible de sus vidas. Esto contrasta con los accionistas no familiares o los directivos y empleados contratados, para quienes la relación con la empresa es más distante, transitoria, individualista y utilitaria (Block, 2011; Chua, Chrisman y Sharma, 2003). En otras palabras, como argumentamos a continuación, el SEW es la característica más importante de la esencia de una empresa familiar que la separa de otras formas organizativas.

#### **1.4.1. Elementos de la teoría de la riqueza socioemocional.**

Como se ha señalado anteriormente, el SEW es un enfoque global que capta la "dotación afectiva" de los propietarios familiares, incluido el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de la pertenencia al clan dentro de la empresa, el nombramiento de miembros de confianza de la familia para puestos importantes, la conservación de una fuerte identidad familiar, la continuación de la dinastía familiar, etc. (Gómez-Mejía et al., 2007). Por lo tanto, por su propia naturaleza, el concepto de TSE es multidimensional. Dado que la mayoría de las investigaciones anteriores sobre el SEW se basaban en fuentes de datos de archivo, generalmente se han utilizado medidas secundarias univariantes (por ejemplo, la distribución de la propiedad, el porcentaje de miembros de la familia en el consejo de administración y la situación familiar del consejero delegado) como aproximaciones a la supuesta importancia

del SEW. Por lo tanto, las investigaciones anteriores no han explorado en detalle las dimensiones del constructo del SEW. Basándonos en la literatura sobre la empresa familiar y en las disciplinas básicas de las ciencias sociales que la sustentan, nuestra siguiente tarea consiste en desentrañar y desentrañar las distintas dimensiones del SEW. Proponemos que existen cinco dimensiones principales del SEW que pueden derivarse de investigaciones anteriores. Etiquetaremos colectivamente estas cinco dimensiones como FIBRA. Las describimos a continuación. Control e influencia familiar. La primera dimensión se refiere al control y la influencia de los miembros de la familia. Una característica clave que distingue a las empresas familiares es que los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas (Chua et al., 1999; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003b). El poder de control puede ejercerse directamente, como ser consejero delegado o presidente del consejo, o de forma más sutil, por ejemplo, nombrando a los miembros del TMT. El control puede ser ejercido por el fundador original o por una coalición familiar dominante. La capacidad de ejercer la autoridad conferida a los miembros de la familia puede emanar de una fuerte posición en la propiedad, de un estatus atribuido o del carisma personal. No es raro ver a propietarios familiares que asumen múltiples funciones en las empresas como forma de ejercer un control formal e informal (Mustakallio, Autio y Zahra, 2002). En cualquier caso, el control y la influencia son parte integrante del SEW y muy deseados por los miembros de la familia (Zellweger, Kellermanns, et al., 2011). Dicho de otro modo, para lograr el objetivo de preservar el SEW, los miembros de la familia necesitan mantener el control de la empresa. Por lo tanto, es más probable que las empresas familiares perpetúen el control directo o indirecto de los

propietarios y su influencia sobre los asuntos de la empresa, independientemente de las consideraciones financieras (Gómez-Mejía et al., 2007). Identificación de los miembros de la familia con la empresa. La segunda dimensión se refiere a la estrecha identificación de la familia con la empresa. Numerosos estudiosos de la empresa familiar sostienen que la imbricación de familia y empresa da lugar a una identidad intrínsecamente única dentro de las empresas familiares (por ejemplo, Berrone et al., 2010; Dyer & Whetten, 2006). La identidad del propietario de una empresa familiar está inextricablemente ligada a la organización que suele llevar el nombre de la familia. Esto hace que la empresa sea vista tanto por las partes interesadas internas como externas como una extensión de la propia familia. Internamente, es probable que esto influya significativamente en las actitudes no sólo hacia los empleados, por ejemplo, sino también hacia otros procesos internos y en la calidad de los servicios y productos que prestan (Carrigan & Buckley, 2008; Teal, Upton, & Seaman, 2003). Externamente, esto hace que los miembros de la familia sean bastante sensibles sobre la imagen externa que proyectan a sus clientes, proveedores y otras partes interesadas externas (Micelotta & Raynard, 2011). Actualmente se dispone de pruebas empíricas consistentes que sugieren que, debido a la fuerte identificación con el nombre de la empresa y a que la condena pública podría ser emocionalmente devastadora para los miembros de la familia (Westhead, Cowling y Howorth, 2001), las empresas familiares muestran mayores niveles de responsabilidad social corporativa y ciudadanía comunitaria (Berrone et al., 2010; Craig & Dibrell, 2006; Dyer & Whetten, 2006; Post, 1993) y ponen especial cuidado en perpetuar una imagen y una reputación familiar positivas (P. Sharma & Manikuti, 2005; Westhead et al., 2001). Lazos sociales vinculantes.

La tercera dimensión se refiere a las relaciones sociales de las empresas familiares. Una investigación reciente de Cruz, Justo y De Castro (2012) sostiene que el SEW proporciona a los lazos de parentesco algunos de los mismos beneficios colectivos que surgen en las redes cerradas, como el capital social colectivo, la confianza relacional (Coleman, 1990) y los sentimientos de cercanía y solidaridad interpersonal (Uzzi, 1997). Los vínculos recíprocos que se observan en las empresas familiares no se dan exclusivamente entre los miembros de la familia, sino que es probable que se extiendan a un amplio conjunto de grupos de interés (Miller, Jangwoo, Sooduck y Le Breton-Miller, 2009). Por ejemplo, las empresas familiares cuentan a menudo con vendedores y proveedores de larga tradición, que pueden ser vistos como miembros de la familia, o podrían serlo en realidad (Uhlauer, 2006). El sentido de pertenencia, autoestima e identidad de las empresas familiares suele ser compartido por los empleados no familiares, lo que fomenta un sentimiento de estabilidad y compromiso con la empresa (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Es probable que los lazos de parentesco entre los miembros de la familia extensa engendren también fuertes vínculos sociales con la comunidad en general. Como sostiene Brickson (2005, 2007), dados estos vínculos recíprocos en las empresas familiares, cabría esperar que estas empresas persiguieran el bienestar de quienes las rodean, aunque no hubiera beneficios económicos transaccionales evidentes al hacerlo. Berrone et al. (2010) argumentaron que las empresas familiares están profundamente arraigadas en sus comunidades y a menudo patrocinan asociaciones y actividades que son valoradas en la comunidad, como United Way, YMCA, organizaciones benéficas, eventos especiales y equipos deportivos locales. Puede que lo hagan por razones altruistas, por el placer de recibir reconocimiento

por acciones generosas (Schulze et al., 2003b), o por ambas. Apego emocional. La cuarta dimensión trata del contenido afectivo del SEW y se refiere al papel de las emociones en el contexto de la empresa familiar. Aunque las emociones son una "parte integral e inseparable del trabajo organizativo cotidiano" (Ashforth & Humphrey, 1998, p. 98), en las organizaciones en las que predominan las relaciones familiares existe una historia más larga y un conocimiento de experiencias compartidas y acontecimientos pasados que convergen para influir y dar forma a las actividades, acontecimientos y relaciones actuales. De hecho, muchos estudiosos consideran que la mezcla de factores emocionales procedentes de la implicación familiar con factores empresariales es un atributo distintivo de las empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Taguiri & Davis, 1996). Por su propia naturaleza, las familias se caracterizan por una amplia gama de emociones, algunas de ellas positivas, como la calidez, la ternura, el amor, el consuelo y la felicidad, y otras negativas, como la ira, el miedo, la soledad, la ansiedad, la tristeza, la decepción y la depresión (Epstein, Bishop, Ryan, Miller y Keitner, 1993). Estas emociones son el resultado de situaciones cotidianas y no son estáticas, ya que surgen y evolucionan a través de acontecimientos más o menos críticos en cada sistema de empresa familiar (sucesión, divorcio, enfermedad, pérdida familiar o empresarial, recesión económica, etc.; Dunn, 1999; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Shepherd, Wiklund, & Haynie, 2009). Dado que los límites entre familia y empresa son bastante difusos en las empresas familiares (Berrone et al., 2010), las emociones impregnan la organización e influyen en el proceso de toma de decisiones de la empresa familiar (Baron, 2008). Al mismo tiempo, el apego emocional también se refiere a la apropiación psicológica de la empresa por parte

de la familia para mantener un autoconcepto positivo. Debido al tipo de vínculos sociales que los miembros de la familia tienen dentro y fuera de sus empresas (véase el siguiente punto), éstas se convierten en el lugar donde se satisfacen las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad (Kepner, 1983). En otras palabras, el apego emocional de la familia a la empresa puede "facilitar la auto continuidad conectando al individuo con un yo pasado deseable (por ejemplo, recuerdos), un yo presente (yo ahora) o un yo futuro (en quién me estoy convirtiendo)" (S. S. Kleine, Kleine y Allen, 1995, p. 328). También fomenta el sentido de legado de la familia, ya que la pérdida de la empresa representa un acontecimiento altamente emocional para la mayoría de los propietarios (P. Sharma & Manikuti, 2005; Shepherd et al., 2009). Lamentablemente, a pesar de la relevancia de las emociones para el SEW y de su prevalencia en el entorno de la empresa familiar, las emociones y los sentimientos en la investigación de la empresa familiar han sido muy poco estudiados. Como señalan Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (en prensa), las emociones en el contexto de las empresas familiares a menudo se discuten de forma indirecta refiriéndose a cuestiones que afectan a las empresas, como los conflictos familiares (Beehr, Drexler & Faulkner, 1997; Danes, Zuiker, Kean & Arbuthnot, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lee & Rogoff, 1996), las relaciones personales (Kaye, 1996) y la cultura familiar (Danes, Lee, Stafford & Heck, 2008; Dyer, 1986)." Labaki et al. (en prensa) también identificaron autores que propusieron sus propios constructos emocionales específicos de la empresa familiar, como los rendimientos y costes emocionales (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), el capital emocional (P. Sharma, 2004) y el valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008). Otros han estudiado constructos relacionados, como la confianza

(Steier, 2001), el altruismo (Eddleston & Kellermanns, 2007; Zahra, 2003) y la benevolencia (Cruz et al., 2010). Esta dimensión es especialmente útil para entender por qué, en determinadas circunstancias, los miembros de la familia aprovechan la oportunidad para mostrarse altruistas unos con otros (Schulze et al., 2003b) o son más propensos a considerar dignos de confianza a los miembros de la familia (Cruz et al., 2010). Sin embargo, los sentimientos también pueden tener un efecto negativo, haciendo que las relaciones familiares sean disfuncionales. Sin embargo, a diferencia de las empresas no familiares, donde las relaciones disfuncionales y los conflictos persistentes suelen terminar con la rescisión del contrato laboral de las partes implicadas, en las empresas familiares, donde el apego emocional es alto, las relaciones conflictivas se mantienen, quizá involuntariamente y con la esperanza de que con el tiempo vuelvan a ser armoniosas. Como afirma Fletcher (2000), "los vínculos interpersonales, los lazos emocionales y los vínculos afectivos que caracterizan a todas las empresas son posiblemente más complejos y están más arraigados en las empresas familiares" (p. 164). Renovación de los vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. La quinta y última dimensión de SEW se refiere a la intención de transmitir la empresa a las generaciones futuras. De hecho, Zellweger y Astrachan (2008), y Zellweger, Kellermanns, et al. (2011) sugieren esta sostenibilidad transgeneracional como uno de los aspectos centrales del SEW. Este sentido de dinastía tiene importantes implicaciones para los horizontes temporales en el proceso de toma de decisiones. Desde la perspectiva de un accionista familiar, la empresa no es sólo un activo que puede venderse fácilmente, ya que la empresa simboliza el patrimonio y la tradición de la familia (Casson, 1999; Tagiuri y Davis,



1992). En consecuencia, los miembros de la familia ven la empresa como una inversión familiar a largo plazo que se llega a los descendientes (Berrone et al., 2010). Está demostrado que el mantenimiento de la empresa para las generaciones futuras suele considerarse un objetivo clave para las empresas familiares (Kets de Vries, 1993; Zellweger, Kellermanns, et al., 2011) y que muchas de ellas presentan horizontes de planificación a más largo plazo (Miller & Le Breton-Miller, 2006b; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Aunque la visión a largo plazo podría fomentar algunas consecuencias indeseables, como el atrincheramiento directivo o los conflictos sobre la sucesión, está bien establecido en la bibliografía sobre la empresa familiar que la preservación de la dinastía familiar, la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa y la intención de pasar la empresa a la generación siguiente fomentan una "estrategia de inversión generacional que crea capital paciente" (Sirmon & Hitt, 2003, p. 343), el compromiso con la creación de capacidades y el aprendizaje.

## Capítulo II Metodología.

La internacionalización es un proceso cada vez más relevante para las empresas que quieren competir en un entorno global y dinámico. Sin embargo, la internacionalización no es un fenómeno homogéneo, sino que depende de múltiples factores que condicionan las estrategias, los modos de entrada y los resultados de las empresas en los mercados exteriores. Entre esos factores, se encuentran las características propias de las empresas familiares, que representan una forma predominante de organización empresarial en muchos países.

Las empresas familiares se definen como aquellas en las que la propiedad, el control y la gestión están en manos de una o varias familias, que tienen la intención de mantener la empresa dentro del ámbito familiar a lo largo del tiempo. Esta definición implica que las empresas familiares tienen una serie de rasgos distintivos que las diferencian de las no familiares, tales como la influencia de la familia en la visión, los valores, la cultura y los objetivos de la empresa; el solapamiento entre los sistemas familiar, empresarial y de propiedad; la presencia de un compromiso afectivo y emocional entre los miembros de la familia y la empresa; y la existencia de un horizonte temporal de largo plazo que busca la continuidad generacional.

Estos rasgos pueden tener implicaciones positivas o negativas para la internacionalización de las empresas familiares, según se analiza en la literatura existente. Por un lado, se ha señalado que las empresas familiares pueden tener ventajas competitivas basadas en sus recursos intangibles, como el conocimiento tácito, la reputación, la confianza o la lealtad, que les permiten crear relaciones

estables y duraderas con sus clientes, proveedores y socios internacionales. Además, las empresas familiares pueden tener una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno, gracias a su estructura organizativa más simple y ágil, y a su toma de decisiones más rápida y consensuada. Por otro lado, se ha indicado que las empresas familiares pueden enfrentarse a barreras o limitaciones para su internacionalización, derivadas de su aversión al riesgo, su conservadurismo financiero, su resistencia al cambio o su falta de profesionalización. Asimismo, las empresas familiares pueden sufrir conflictos o tensiones entre los intereses familiares y los empresariales, que dificulten el proceso de internacionalización o afecten a su rendimiento.

En este contexto, se plantea la necesidad de profundizar y comprender en detalle las complejas dinámicas emocionales y relacionales que influyen en las decisiones de internacionalización de una empresa familiar. Para ello, se propone utilizar una metodología cualitativa explicativa, que permita captar la riqueza y la singularidad de cada caso, así como identificar los factores causales y los mecanismos subyacentes que explican el fenómeno estudiado. La metodología cualitativa explicativa se basa en el uso de técnicas como la observación participante, la entrevista en profundidad, el análisis documental o el estudio de caso, que facilitan el acceso a las percepciones, opiniones, actitudes y experiencias de los actores involucrados en el proceso de internacionalización. El análisis e interpretación de los datos cualitativos se realiza mediante técnicas como el análisis de contenido, el análisis del discurso o el análisis narrativo, que permiten extraer categorías, temas o patrones significativos para responder a las preguntas de investigación

planteadas.

## **2.1. Metodología a usar.**

La elección de una metodología cualitativa explicativa se fundamenta en la necesidad de profundizar y comprender en detalle las complejas dinámicas emocionales y relacionales que influyen en las decisiones de internacionalización de las empresas familiares. Esta elección metodológica se justifica de las siguientes maneras:

**Profundidad y Comprender el Porqué:** Las decisiones de internacionalización en empresas familiares no se limitan a consideraciones puramente financieras o estratégicas. La influencia de las relaciones familiares, las emociones y los valores familiares puede ser un factor determinante en estas decisiones. Una metodología cualitativa permite explorar en profundidad las razones detrás de estas decisiones y comprender el "por qué" detrás de cada elección. Esto es fundamental para una investigación que busca explicar fenómenos complejos.

**Contextualización:** Las empresas familiares son entidades únicas que operan en un contexto altamente contextualizado. Las dinámicas familiares y las relaciones personales pueden variar significativamente de una empresa a otra. Una metodología cualitativa permite capturar y contextualizar estas diferencias, lo que es esencial para comprender cómo la teoría de la riqueza socioemocional se manifiesta en situaciones específicas.

Exploración de Percepciones y Experiencias: La toma de decisiones no es solo un proceso lógico, sino que también está influenciada por las percepciones y experiencias de las personas involucradas. A través de entrevistas en profundidad y análisis cualitativos, se pueden explorar las percepciones y experiencias de los propietarios y líderes de empresas familiares en relación con la internacionalización. Esto proporciona una visión valiosa de cómo se internalizan y se viven estas decisiones.

Flexibilidad y Adaptación: La metodología cualitativa ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades de cada caso. A medida que se desarrolla la investigación, es posible ajustar las preguntas y el enfoque para profundizar en áreas emergentes de interés. Esta adaptabilidad es especialmente importante cuando se investigan fenómenos complejos y multifacéticos.

Integración de la Teoría: La investigación cualitativa no solo permite describir fenómenos, sino también explicarlos. Al recopilar datos cualitativos, es posible relacionar las experiencias y percepciones de los participantes con las teorías existentes, como la teoría de la riqueza socioemocional. Esto contribuye a la generación de conocimiento teórico sólido y respalda la construcción de un marco teórico coherente.

La metodología cualitativa explicativa se fundamenta en la necesidad de comprender a profundidad fenómenos complejos y singulares desde la perspectiva de los actores involucrados. Este enfoque metodológico se enmarca dentro del

paradigma interpretativo, que concibe la realidad como una construcción social y subjetiva, moldeada por las experiencias, valores y significados que los individuos le atribuyen (Guba y Lincoln, 1994; Schwandt, 2000). Desde esta perspectiva, no existe una verdad objetiva y universal, sino múltiples realidades situadas en contextos específicos.

La metodología cualitativa explicativa busca comprender estos contextos particulares y desentrañar los mecanismos y procesos subyacentes que dan forma a los fenómenos estudiados (Maxwell, 2012). En el caso de la internacionalización de empresas familiares, implica adentrarse en las dinámicas internas de estas organizaciones, explorar cómo las relaciones familiares, las emociones y los valores influyen en las decisiones estratégicas, y comprender cómo interactúan con factores contextuales más amplios. Esta metodología se sustenta en varios supuestos ontológicos y epistemológicos clave (Creswell y Poth, 2018): 1) la naturaleza subjetiva y múltiple de la realidad, 2) la importancia de los significados y las interpretaciones que los actores le atribuyen a sus experiencias, 3) el rol activo del investigador en la co-construcción del conocimiento, y 4) la influencia del contexto histórico, social y cultural en la configuración de los fenómenos. Desde un punto de vista teórico, la metodología cualitativa explicativa se nutre de diversos enfoques, como la fenomenología, la etnografía, la teoría fundamentada y el estudio de casos (Patton, 2015). Estos enfoques comparten el objetivo de comprender en profundidad las experiencias vividas, los significados atribuidos y los procesos sociales que ocurren en contextos naturales. En el ámbito de la internacionalización de empresas familiares, esta metodología permite explorar cómo la teoría de la

riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007) se manifiesta en las decisiones y comportamientos de estas organizaciones. Al sumergirse en las perspectivas y vivencias de los miembros de la familia empresaria, es posible comprender cómo sus valores, emociones y lazos afectivos moldean sus estrategias de expansión internacional. Asimismo, la metodología cualitativa explicativa facilita la integración de otras teorías relevantes, como la teoría del comportamiento emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996), que puede ayudar a explicar cómo las actitudes y orientaciones estratégicas de las empresas familiares influyen en sus procesos de internacionalización.

La metodología cualitativa explicativa se fundamenta en una perspectiva interpretativista que concibe la realidad como una construcción subjetiva y contextualizada. Al aplicarse al estudio de la internacionalización de empresas familiares, permite explorar en profundidad las dinámicas emocionales, relacionales y contextuales que influyen en este complejo proceso, integrando diversas teorías y enfoques para generar explicaciones ricas y situadas sobre los mecanismos y factores causales subyacentes.

Las técnicas de recolección de datos típicas de la metodología cualitativa explicativa incluyen la observación participante, las entrevistas en profundidad, el análisis documental y el estudio de caso (Yin, 2014; Stake, 2005). Estas técnicas facilitan el acceso a las percepciones, opiniones, actitudes y experiencias de los miembros de la familia empresaria, así como a los factores contextuales que enmarcan el proceso de internacionalización. La observación participante implica la inmersión del

investigador en el ambiente natural de la empresa familiar por un período prolongado, permitiéndole observar y experimentar directamente los fenómenos de interés (DeWalt & DeWalt, 2011). Esta técnica es valiosa para comprender las dinámicas internas, las interacciones y los comportamientos cotidianos que influyen en la toma de decisiones estratégicas como la internacionalización. Las entrevistas en profundidad son conversaciones flexibles y abiertas con informantes clave como los miembros de la familia empresaria, ejecutivos, empleados y otros actores relevantes (Rubin & Rubin, 2012). Permiten indagar a fondo en sus perspectivas, motivaciones, emociones y experiencias relacionadas con el proceso de internacionalización. Las entrevistas semiestructuradas o abiertas facilitan la exploración de temas emergentes. El análisis documental implica el examen sistemático de una variedad de documentos internos y externos relacionados con la empresa familiar, como planes estratégicos, informes, contratos, sitios web, notas de prensa, etc. (Bowen, 2009). Estos documentos brindan información contextual valiosa y permiten triangular los datos obtenidos de otras fuentes. El estudio de caso es una técnica que implica un análisis profundo y holístico de uno o más casos particulares de empresas familiares internacionalizadas (Yin, 2014; Stake, 2005). Permite capturar la singularidad y complejidad de cada caso, incluyendo sus dinámicas internas, sus interacciones con el entorno y la evolución temporal del fenómeno estudiado. Estas técnicas se complementan entre sí para obtener una comprensión rica y multidimensional del proceso de internacionalización en empresas familiares. Por ejemplo, las entrevistas pueden revelar las percepciones y motivaciones detrás de ciertas decisiones, mientras que la observación participante permite presenciar cómo se desarrollan las dinámicas relacionales que



las influyen. El análisis documental aporta información contextual, y el estudio de caso integra todas estas fuentes en un retrato holístico del fenómeno (Piekkari & Welch, 2018). Es importante destacar que, en la metodología cualitativa explicativa, el investigador juega un rol activo e interpretativo en la recolección y análisis de los datos (Guba & Lincoln, 1994). Debe establecer una relación de confianza con los participantes, mantener sensibilidad hacia los matices y contradicciones en los discursos, y estar abierto a adaptar su enfoque según emerjan nuevos hallazgos (Corbin & Strauss, 2015).

Las técnicas cualitativas de observación, entrevistas, análisis documental y estudios de caso permiten al investigador sumergirse en las complejidades del proceso de internacionalización desde la perspectiva de los actores involucrados en las empresas familiares. Al integrar e interpretar los datos recolectados de múltiples fuentes, es posible generar explicaciones teóricas sólidas sobre los mecanismos y factores causales que subyacen a este fenómeno organizacional.

El análisis e interpretación de los datos cualitativos se realiza mediante técnicas como el análisis de contenido, el análisis del discurso y el análisis narrativo (Fairclough, 2010; Riessman, 2008). Estas técnicas permiten identificar categorías, temas y patrones significativos que ayuden a explicar los mecanismos subyacentes y los factores causales que intervienen en el fenómeno estudiado.

El análisis de contenido es una técnica sistemática para examinar el contenido manifiesto y latente de diversos materiales textuales como transcripciones de entrevistas, documentos organizacionales, notas de observación, etc. (Krippendorff,

2004). Implica codificar y categorizar los datos en unidades de significado, para luego buscar patrones, regularidades y relaciones que permitan comprender el fenómeno estudiado (Hsieh y Shannon, 2005). Esta técnica es útil para analizar cómo los miembros de la empresa familiar construyen sentido sobre el proceso de internacionalización. El análisis del discurso va más allá del contenido manifiesto y se enfoca en examinar cómo se construyen los significados a través del lenguaje y las prácticas discursivas (Fairclough, 2010; Phillips y Hardy, 2002). Analiza cómo los actores utilizan el discurso para legitimar, resistir o transformar las estructuras y relaciones de poder existentes. En el contexto de la internacionalización, puede revelar cómo los discursos de la familia empresaria moldean sus estrategias y decisiones. El análisis narrativo se centra en las historias y relatos que los participantes comparten sobre sus experiencias (Riessman, 2008; Czarniawska, 1998). Examina cómo se construyen estas narrativas, qué elementos incluyen o excluyen, y cómo reflejan sus identidades, valores y perspectivas. Esta técnica puede aportar información valiosa sobre cómo la familia empresaria da sentido y legitima sus decisiones de internacionalización a través de sus narrativas compartidas. Estas técnicas de análisis no son mutuamente excluyentes, sino que pueden complementarse para obtener una comprensión más profunda y multidimensional del fenómeno estudiado (Leitch et al., 2010). Por ejemplo, el análisis de contenido puede revelar los temas centrales relacionados con la internacionalización, el análisis del discurso puede examinar cómo se construyen y legitiman estos temas a través del lenguaje, y el análisis narrativo puede explorar cómo se articulan en las historias y relatos de la familia empresaria.

Además, estas técnicas de análisis se basan en principios teóricos que guían la interpretación de los datos cualitativos. Por ejemplo, el análisis de contenido puede nutrirse de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1998) para generar categorías y conceptos a partir de los datos. El análisis del discurso puede basarse en la teoría crítica (Alvesson y Deetz, 2000) para examinar las relaciones de poder y las ideologías subyacentes. El análisis narrativo puede apoyarse en la teoría de las representaciones sociales (Jovchelovitch y Bauer, 2000) para comprender cómo las narrativas reflejan las construcciones simbólicas de la realidad.

El análisis e interpretación de los datos cualitativos en el estudio de la internacionalización de empresas familiares implica la aplicación de técnicas como el análisis de contenido, el análisis del discurso y el análisis narrativo. Estas técnicas, fundamentadas en diversos marcos teóricos, permiten identificar categorías, temas, patrones y mecanismos subyacentes que ayuden a explicar cómo las dinámicas emocionales, relacionales y contextuales moldean este complejo proceso estratégico.

## **2.2. Técnicas de recolección de datos.**

El enfoque metodológico de la investigación debe de ser cualitativo y explicativo debido a la naturaleza del tema que se habrá de estudiar, los métodos cualitativos nos ayudarán a comprender el comportamiento de las empresas familiares tal como la etnometodología se retoma la búsqueda del significado, los símbolos y valores que permitan explicar y entender como fue el proceso de la toma de decisión de la

familia en su proceso de internacionalización. Sin embargo, por la naturaleza de la investigación donde el objeto de investigación paso hace más de cincuenta años, no se pudo realizar observación directa del fenómeno. Se realizó una construcción histórica de los sucesos a partir de entrevistas a profundidad realizada a miembros de la familia, accionistas y empleados de la organización que estuvieron presentes durante el proceso de internacionalización.

El primer informante clave que se tuvo contacto fue con un accionista de la empresa X a través de esta entrevista y utilizando el método bola de nieve nos permitió contactar a dos miembros de la familia, así como a uno de los trabajadores que estuvo en el objeto de estudio. Esto con el objetivo de tener por lo menos a un integrante de cada uno de los círculos del modelo de los tres círculos previamente mencionado. A partir de lo cual se pudo construir históricamente el proceso de internacionalización de la Empresa X a partir de constatar y comparar cada uno de los discursos de los entrevistados.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la metodología cualitativa la cual explica las decisiones de internacionalización de una empresa familiar, se optó por utilizar el estudio de caso como técnica de recolección de datos. El estudio de caso consiste en el análisis intensivo y detallado de un caso singular o representativo, que permite profundizar en la comprensión y explicación del fenómeno estudiado, así como explorar sus múltiples dimensiones y contextos (Yin, 2014). El estudio de caso se considera una técnica adecuada para la investigación cualitativa explicativa, ya que permite identificar y examinar los factores causales y los mecanismos

subyacentes que intervienen en el proceso de internacionalización de una empresa familiar, así como captar la complejidad y la singularidad de cada caso (Flyvbjerg, 2006).

El caso seleccionado para el estudio es el de la empresa familiar X, que se dedica a la producción y comercialización de hélices, herrajes y servicios marinos en general. La empresa fue fundada en 1959 por el abuelo del actual director general, y desde entonces ha pasado por tres generaciones de la familia contando también con antecedentes muy particulares que son ricos en materia de los estudios organizacionales. La empresa tiene su sede en Mazatlán, Sinaloa México, pero cuenta con relaciones comerciales con Estados Unidos, Canadá, América Latina y países de Europa. La empresa ha seguido una estrategia de internacionalización basada en la diversificación geográfica y productiva, buscando aprovechar las oportunidades de los mercados exteriores y adaptarse a las demandas de los consumidores. La empresa tiene características particulares como el tener una fuerte cultura familiar que definen muchos aspectos internos y externos de la empresa y en el cual esta investigación está basada en el cual en el capítulo de la descripción del estudio de caso se llevó a cabo.

Para recoger los datos del caso, se han utilizado dos técnicas complementarias: las entrevistas a profundidad y el análisis documental. Las entrevistas a profundidad consisten en conversaciones semiestructuradas o abiertas con los informantes clave del caso, que permiten obtener información sobre sus percepciones, opiniones, actitudes y experiencias respecto al fenómeno estudiado (Rubin y Rubin,

2012). El análisis documental consiste en el examen crítico y sistemático de documentos relacionados con el caso, que permiten obtener información sobre su contexto, su historia, su estructura, su funcionamiento y sus resultados (Bowen, 2009).

Se realizaron un total de 10 entrevistas a profundidad a diversos informantes clave de la empresa familiar X, que se han seleccionado según criterios de relevancia, accesibilidad y diversidad. Los informantes clave son personas que tienen un conocimiento directo o indirecto del proceso de internacionalización de la empresa familiar, ya sea por su participación activa o por su posición estratégica. Los informantes clave entrevistados son los siguientes:

- El contador general de las empresas x, que fue accionista minoritario del grupo familiar, vecino del fundador y trabajador de la empresa x por más de veinte años.
- Ex gerente de ventas y producción de la empresa, Que trabajó por ocho años en la empresa bajo las órdenes del hijo del fundador, padre del actual líder de la empresa familiar.
- Ex gerente de ventas, que trabajo por siete años en la empresa bajo las órdenes del hijo del fundador, padre del actual líder de la empresa familiar, además ahijado del fundador y compadre del hijo ingeniero del fundador.
- Ex director comercial de la empresa, que es el primo del director general y el responsable de la gestión comercial y de marketing.

- Ex director de operaciones de la empresa, que es un profesional externo contratado por la familia y el responsable de la gestión operativa y logística.

- Ex director de recursos humanos de la empresa, que es un profesional externo contratado por la familia y el responsable de la gestión del personal.

- Exatec, amigo de la familia y ex compañero del hijo administrador en su momento asistió a varias juntas de consejo de la empresa x.

Las entrevistas a profundidad se realizaron de forma presencial, según la disponibilidad y la preferencia de los informantes. Las entrevistas han tenido una duración de una a dos horas, y se han grabado y transcrito con el consentimiento de los informantes. Las entrevistas se han basado en una guía de preguntas abiertas, que se han adaptado según el perfil y el rol de cada informante. Las preguntas han girado en torno a las principales clasificaciones de la teoría de la riqueza socioemocional de Gómez Mejía:

- La historia, la evolución y la situación (apego emocional de la familia a la empresa) actual de la empresa familiar.

- La visión, los valores, la cultura y los objetivos de la empresa familiar.

- El proceso de internacionalización de la empresa familiar: motivaciones, estrategias, modos de entrada, mercados seleccionados, dificultades,

oportunidades y resultados.

- La influencia de la familia en el proceso de internacionalización: roles, relaciones, conflictos, emociones y decisiones.

- La evaluación del proceso de internacionalización: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Para complementar las entrevistas a profundidad, se ha realizado un análisis documental de diversos documentos relacionados con el caso. Los documentos analizados son los siguientes:

- La página web oficial y redes sociales de la empresa familiar, que contiene información sobre su historia, su misión, su visión, sus valores, sus productos, sus mercados, sus logros y sus discursos.

- Algunos informes anuales de la empresa familiar, que contienen información sobre su estructura organizativa, su situación financiera, su actividad comercial y sus resultados económicos.

- Los artículos periodísticos publicados sobre la empresa familiar en medios nacionales e internacionales, que contienen información sobre su trayectoria, su reputación, su imagen y su impacto social.



El análisis documental se realizó mediante una lectura crítica y reflexiva de los documentos, buscando extraer información relevante para el caso y contrastarla con la obtenida a través de las entrevistas a profundidad. El análisis documental ha permitido corroborar, complementar o matizar algunos datos o afirmaciones obtenidos a través de las entrevistas a profundidad.

Los datos recogidos mediante las entrevistas a profundidad y el análisis documental se organizaron y sistematizaron mediante un programa informático especializado en el análisis cualitativo de datos (Atlas.ti). Este programa facilitó el almacenamiento, la codificación y la categorización de los datos cualitativos. El análisis e interpretación de los datos cualitativos se facilitó mediante el análisis de contenido y el análisis del discurso. El análisis de contenido consiste en identificar unidades significativas en los datos cualitativos (palabras, frases o párrafos) y asignarles códigos o etiquetas que representen su contenido o sentido (Krippendorff, 2013). El análisis del discurso consiste en examinar cómo se construyen los significados en los datos cualitativos mediante el uso del lenguaje (Fairclough, 2010). Estos dos tipos de análisis se han combinado para extraer categorías o temas relevantes para responder a las preguntas de investigación planteadas.

## **Capítulo III Estudio de Caso.**

### **3.1. Estudio de caso.**

### **3.1.1. Introducción. Antecedentes e Historia de Fundiciones.**

La historia de la empresa X tiene antecedentes que se remontan a décadas antes de su fundación, hace cuatro generaciones y más de un siglo atrás, en un contexto muy diferente al actual. A inicios del siglo XX en Durango, México, “El abuelo”, con habilidades de herrería y minería, decide mudarse a Mazatlán, Sinaloa. Allí se estableció como un trabajador con habilidades mecánicas sobresalientes que ofrecía productos de alta calidad y servicio personalizado. Con una fragua, yunque y herramientas de mano, junto a su esposa, inicia un servicio de herrería para la industria en general: minera, agrícola, manufacturera y principalmente naval. Este servicio ha florecido desde entonces.

En pequeños hornos de su invención, en 1919 patenta en México un sistema para la fabricación de anillos de hierro vaciado para motores de combustión interna. Herederos de una habilidad manual para los hierros y alternando el liderazgo, “Padre A” y “Padre B” desarrollan y consolidan varias empresas alrededor de la industria naval. Aquí es donde nace Fábrica X, donde se especializaron en hélices, herrajes marinos, malacates, ejes de propulsión y servicios de mantenimiento marino en general.

En este punto es donde los informantes claves concuerdan que sucedió un hecho histórico dentro de la familia, hecho del cual surge empresa X oficialmente. Dichos hermanos “Padre A” y “Padre B” tuvieron ciertas diferencias. Padre “A” quería que en Fábrica X solamente trabajaran miembros de la familia y Padre “B” tenía ideas

diferentes para sus emprendimientos, tales como dar empleo a todo aquel que abonara al negocio. A raíz de esta diferencia es donde en 1959, con Papá "B" al frente, nace empresa X.

Tomando las hélices, ejes, herrajes marinos, ventanas de bronce para barcos, chumaceras y equipo para minas (dato proporcionado por el informante clave A, ex gerente de ventas y producción de empresa X), además con gran ingenio, desarrolla y patenta en EUA una máquina para trazar y maquinar los pasos de los modelos de las hélices que todavía se usa a la fecha. A base de prueba y error, desarrolla aleaciones níquel alumínicas que combinan alta resistencia y gran elongación y son ahora prototipos de las empresas clasificadores internacionales.

De gran carisma y un grandioso don de gentes fue líder nato para el desarrollo durante este periodo. Tomando en cuenta lo anterior recolectado en la página web oficial de empresa X y datos proporcionados por el informante clave "A", se puede deducir que padre "B" logró diversificar e internacionalizar sus negocios durante 10 años pues para 1969 año en el cual el informante clave "B" comienza relaciones laborales con padre "B" e hijos "A" y "B", la empresa X contaba con diversas distribuidoras y negocios diversificados entorno a todo lo que tenga que ver con ingeniería mecánica y naval tales como distribuidoras de carros, motores para maquinaria, maquinaria pesada, refaccionarias y equipo para la industria automotriz, agrícola, manufacturera y naval así como una empresa dedicada a las toberas para las hélices fabricadas en empresa x y trabajo metal mecánico en general.

Asimismo, en 1972 el informante clave B bajo las instrucciones de la familia padre e hijos se crea una empresa matriz para monitorear, consultar, capacitar, auxiliar y las responsabilidades fiscales de todas las empresas mencionadas.

Dicho esto, el informante clave “B” tiene su primer encuentro con los hijos de la familia a partir de que estos, junto con un grupo selecto de empresarios de Mazatlán y de otros municipios de Sinaloa, comenzaron a ofrecer becas “Exatec” para el Tecnológico de Monterrey. En dichas juntas, el informante clave B gana dicha beca y regresa a Mazatlán con mención honorífica, mejor promedio y hasta en el periódico como el primer éxito de dichas becas “Exatec”. Tiempo después de trabajar en otra empresa del puerto, vuelve al Tecnológico como profesor y a estudiar su maestría. Por azares del destino y extrañando su tierra, se topa con el hijo “A” en la Ciudad de México, quien le ofrece trabajo en la distribuidora de carros de la familia. Es ahí donde comienzan las relaciones laborales para el informante clave “B”, quien nos cuenta cómo fue su primer día en la distribuidora donde conoció a Papá “B”.

“Me fui a la empresa con lo mejor que tenía pues ya tenía maestría, tenía que vestirme como tal. Así pues, me fui bien trajeado, perfumado, zapato boleado y toda la cosa. Al llegar allá Papá ‘B’ me recibe con la frase con la cual siempre se dirigió a mí como ‘Master’. Viene muy bien vestido como para lo que empezara haciendo. Cabe aclarar que Papá ‘B’ venía con pantalones de mezclilla sencillos y una camisa planchada pero sencilla a su vez. Así pues, le dice que el primero tiene que conocer

la empresa como tal, que estará en rotación y que para mañana se viniera vestido con pantalón de mezclilla y una camisa sencilla. Que por hoy iría con el 'office boy' al banco para que él le mostrara todas las interacciones de la empresa con el mismo. Dicho viaje se hizo en moto en temporada de lluvia en Mazatlán. Comenta que llegó al banco todo empapado de los charcos que había en las calles, que sintió mucha pena con los empleados del banco con los que trató y se planteó renunciar a dicho trabajo. Pero por una combinación de consejo de su madre y querer seguir trabajando en su tierra y estar cerca de su madre decidió seguir trabajando para la familia.”

Por lo tanto, nuestro informante pasó poco más de mes y medio trabajando por toda la empresa conociéndola hasta que un buen día, estando dentro del taller de la empresa completamente empapado en sudor y lleno de aceite por todos lados, el señor Papá “B” le da una palmada en la espalda exclamando: “Así lo quería ver mi ‘Máster’!, es lo que yo quería ver desde un principio, que no le tuviera miedo al trabajo. Ahora sí, el día de mañana venga como el primer día. Ahora sí venga de ‘Máster’ para que empiece a hacer el trabajo para el que lo contraté”. Este suceso lo vieron también los hijos y estos, cuando ven que su padre no escuchaba, le comentan al informante: “Con esto ya te ganaste a mi apa”. Y el informante clave “B”, a partir de aquí, empezó a ganarse más la confianza del jefe de la familia de aquel entonces.

Después de esto y encargarse de todos los trabajos de contabilidad de la empresa, Papá “B” le pidió algo directamente al informante clave “B”: que si alguna vez algún

empleado de la empresa no recibía su pago a tiempo se considerará despedido y que había dos razones para mandarlo llamar a su oficina: o era para felicitarlo o era para despedirlo.

Así pues, nuestro informante clave pasa tres años en la empresa de carros de la familia con muchas anécdotas de Papá “B” como su jefe. Contándome que Papá “B” les decía a sus empleados que una venta está cerrada hasta que tienes los billetes en la bolsa; antes son puras palabras al aire. Así como que Papá “B” siempre prefería atender necesidades de la Empresa X y su distribuidora de motores y maquinarias antes que tener que atender cosas de la empresa de carros. Que esas necesidades con los japoneses siempre se las delegaba a su hijo “A” y al informante clave B. Aunque Papá “B” solo estudió hasta la primaria, tenía un grandísimo conocimiento para la ingeniería y los motores de todo tipo y que él diversificó todas sus empresas alrededor de dichos conocimientos.

Entonces pasados los tres años en la empresa de carros, nuestro informante clave B le genera un ahorro de cerca de un millón de pesos en responsabilidades fiscales a la empresa de carros, cosa que sorprendió y gustó mucho a la familia. A tal punto que le proponen crear la empresa matriz antes mencionada. Dentro de esta empresa matriz, nuestro informante clave “B” trabajó por poco más de 15 años dentro de la empresa y, conociendo a todo el grupo familiar, tuvo acceso a las juntas de consejo de la familia y a las asambleas de accionistas, donde solo entraba la familia y muy pocos empleados. Usualmente, en las juntas de consejo estaban empleados y consejeros externos a la empresa, donde se discutía el porvenir de la

empresa y en las asambleas se decidían dichas discusiones.

Durante esos 15 años, el informante clave “B” fue testigo de muchas situaciones dentro de la organización, así como muchos momentos entre la relación padre, hijos y empresa. Definiendo mejor, las juntas de consejo entraban todos los gerentes de Empresa X y distribuidoras, así como empresarios del estado y banqueros con experiencia en ciertos temas. Cada junta de consejo con miembros externos, la organización pagaba veinte mil pesos por cada asesor externo que se reunía en dichos consejos. En la asamblea de accionistas entraban papá, hijos e hijas de la familia y algunos gerentes que tenían sus años al servicio de la empresa. De tal manera que algunas ventas logradas por los mismos se les pagaban con paquetes de acciones de la empresa.

El informante clave “B” fue testigo de la sucesión de la empresa entre él mismo padre a sus sucesores hijo “A” y “B”. Cabe aclarar las diferencias en funciones de estos dos hijos. Hijo “A” era egresado de Licenciatura en Administración y el hijo “B” era egresado de Ingeniería Mecánica ambos por el Tecnológico de Monterrey. Nuestro informante clave trabajaba más cerca con el hijo “A” por su cercanía académica a él pues terminó siendo con los años su jefe directo y con el que tenía más cercanía laboral que con el hijo A. El hijo “B”, por su parte, era más cercano laboralmente hablando a nuestro informante clave “A”, pues este fue gerente de ventas y producción por 7 años dentro de Empresa X recibiendo órdenes directas del hijo “B”. De ambos informantes destaco que hijo “B” era una persona sumamente pragmática, fue el sucesor en producción de su papá. Informante clave “B” comenta

que si en una reunión de consejo o asamblea de accionistas su padre daba una orden sin importar que dicha reunión acabara a altas horas de la noche, si el hijo "B" lo veía posible terminar dicha instrucción él lo hacía en ese momento. En contraste con el hijo "A", que era un poco más calmado en esos asuntos quedando encargado de todos los temas administrativos del grupo de empresas x.

El informante clave "B" narra cómo fue el proceso de sucesión por parte del padre a los hijos hasta que el padre observara que "hicieran las cosas mejor de lo que él mismo las hacía". Este dicho cobra sentido con una anécdota del informante clave B cuando el hijo B siendo egresado de ingeniería mecánica del tecnológico de monterrey sumando la experiencia adquirida junto a su padre en su momento sugirió hacer una hélice con una aleación discutida en clase con su profesor, su padre al escuchar esto y ver la aleación como tal le espeto a su hijo tajantemente que eso no servía, que era algo que no se lograba en hornos o fundición eso le pareció escuchar a mi informante clave B, los días pasaron cuando el hijo A le comenta al informante clave B que su hermano había intentado hacer dicha aleación aun sin el permiso de su padre, al momento de hacer las pruebas de resistencia de materiales de dicha hélice, en presencia del informante clave B y los dos hermanos en medio de las pruebas su padre los sorprende de dicho acto y simplemente se sentó a observar el proceso, dicha hélice falla en todas las pruebas y es aquí donde el informante clave B escucha por primera vez el dicho de donde yo supongo inicia tal proceso de sucesión que el solo esperaba de sus hijos que "hicieran las cosas mejores de lo que el mismo las hacia". De aquí se pueden sacar conclusiones del porque y del como terminaron las cosas en la empresa X hoy en día. Hechos como



este al informante clave B como accionista del conglomerado de empresas y vecino del padre B, le toco ser testigo de diversas vivencias entre la relación de hermanos y hermanos/padre tanto dentro como fuera de la empresa.

Como se mencionó antes, en las juntas de consejos y asambleas de accionistas el informante clave B pudo presenciar algunas diferencias entre los hermanos del cómo llevar el negocio familiar pues como ya se mencionó el hijo B era el encargado de producción y el hijo A era el encargado de lo administrativo y contable de todas las empresas, naturalmente ambos con visiones y actitudes distintas en cada problema que se pasaba como empresa. Sin embargo, el informante clave B observaba muchos conflictos por distintos temas entre los hermanos en diversas asambleas de accionistas que se daban en la empresa, dichos conflictos siempre se diluían por la presencia del padre de ambos, líder de la empresa y familia pues los hermanos se cuadraban con el pero cuando el padre lamentablemente fallece todo ese conglomerado se dividió entre los dos hermanos.

Aparte de los conflictos entre los hermanos que existían dentro de familia y empresa, la misma familia era militante del partido político PAN así como militante de la religión cristiana y según el informante clave B estas militancias tanto políticas y religiosas permearon demasiado en la organización como tal pues el hijo A fue el primer alcalde por parte del PAN en Mazatlán, dirigió la junta de agua y alcantarillado de Mazatlán entre muchos otros puestos políticos que tanto la familia como el mismo estaban dispuestos a militar dentro del partido. Todos estos puestos los ocupo y por lo tanto descuido de alguna manera su puesto dentro de la

organización familiar que el sostenía provocando cambios dentro de la organización y dejando al mando a su hermano tanto de la parte de producción como administrativa dentro del conglomerado. Dejando a la organización vulnerable en distintas decisiones que se tomaron como vender y ceder acciones de varias distribuidoras como la distribuidora de carros y la de motores que terminaron por perderse dichas acciones lejos de llamar a la unión entre los hermanos terminaron por contribuir a la separación del conglomerado a como lo es hoy.

El informante clave A que fue gerente de producción y ventas por más de siete años el cual le respondía directamente al hijo B ofrece una versión más precisa de cómo funciona la empresa X que cabe aclarar que la empresa X creció a tal manera que el departamento de soldadura se volvió una empresa hermana a empresa X, la llamaremos empresa XY que es en la empresa en la cual trabajo el informante clave A pero nos expone que en aquel entonces ambas se dedicaban a lo mismo y simplemente se dividían el trabajo de producción que eran herrajes marinos y todo lo que pueda utilizar una embarcación en el mar. Así pues, el informante clave A nos ofrece una descripción del hijo B lo describe como un volcán nos dice que mientras el volcán este inactivo todo a su alrededor crecerá en abundancia y las cosas irán bien. Sin embargo, cuando el volcán este activo ósea si el hijo B estaba enojado por alguna razón era necesario quitarse de en medio por que iba a soltar lava para todos lados.

El informante clave A nos ofrece una visión clara hacia el interior de estas empresas que el hijo B manejaba casi completamente por lo menos hablando en ventas y

producción, el informante clave A comenta que mientras ventas no hiciera su trabajo, producción quedaba totalmente parada y el proceso de ventas locales y extranjeras se manejaban de diversas maneras.

Por el lado de las ventas locales la familia tenía acceso a una red de apoyo al respecto teniendo relaciones públicas con astilleros locales, vendedores a comisión, ventas con el mismo gobierno de federal y su gerente de ventas que gestionaba cualquier posible venta local o al extranjero.

Por otro lado, en el extranjero las ventas funcionaban de forma parecida solamente que el mayor porcentaje de ventas era de parte de los vendedores a comisión más que nada desde diversos astilleros de EUA y Europa.

## **3.2. Análisis cualitativo de las entrevistas**

### **3.2.1. Analizar la relación entre el control e influencia familiar y la internacionalización de la empresa familiar.**

Como anteriormente se describió los antecedentes de la empresa x, los cómo dos hermanos bajo la mentoría de su padre emprenden su propio taller de múltiples servicios marinos a principios de los años 50s a una flota mazatleca que iba creciendo con fuerza en aquellos años. Si bien entonces, como ya se mencionó por diferencias filosóficas entre los hermanos, el hermano mayor tenía una forma de

pensar y manejar las cosas en términos de este primer elemento del SEW, tenía sus propias maneras llevar su control y su influencia en su taller, ¿Qué maneras? Pues para el solamente en el taller había cabida para la familia solamente para su sangre, sean hermanos, hijos, sobrinos, nietos ningún otro podría estar trabajando en dicho emprendimiento, dicha a manera de pensar genera cierta discordia con su hermano menor el cual decide crear su propio emprendimiento y así es como nace este caso de estudio que es empresa X. Dicha empresa se dedica a prácticamente los mismo que al emprendimiento que en su momento hizo con su hermano a múltiples servicios a embarcaciones marinas que anteriormente se mencionan con detalle y por muchos años ambos hermanos y empresas conviven como entes separados pero con la cordialidad y convivencia de lo que son: hermanos. Con el paso del tiempo la diferencia de este control en sus respectivas empresas, la empresa del hermano mayor en un primer momento le fue muy bien si prestamos atención a la historia en los años 60s, 70s y 80s Mazatlán fue en su totalidad un puerto pesquero que vivía de esa industria y trabajo para ese rubro había de sobra y el sol salía para todos, sin embargo en la opinión de mis informantes clave llego un momento en que los clientes eran los mismos las ventas se mantuvieron igual y la nómina (la familia) solamente creció y eso eventualmente los condujo a pasar de ser una pequeña empresa con expectativas a mediana empresa y pasar a ser una micro empresa por muchos años que eventualmente quebró, dos de mis informantes clave me mencionan que el hermano menor en más de una ocasión mandaba gente en apoyo a su hermano sin embargo su hermano negaba esa ayuda fiel en su filosofía que tenía en un inicio y finalmente según otro de mis informantes clave después de años de servicio poco antes de la pandemia COVID dicho

emprendimiento termino por cerrar. En contraste con empresa X, empresa que inicio el hermano menor contratando a todo aquel que fuera dispuesto y capaz de sumar a su proyecto y es con estos antecedentes que nace la empresa X. Ahora bien, el contexto de la empresa X es diverso y complejo porque comienza a rodearse de muchas variables a su alrededor desde sus inicios el control y la influencia de su creador el hermano menor que anteriormente se habló y su familia, esposa, hijas e hijos, principalmente de sus dos hijos varones que más adelante se hablara de ellos por ahora me gustaría que se enfocara la atención al hermano menor hablo del fundador de empresa x, que como su padre y hermano mayor era muy hábil para temas de ingeniería, ya sea de motores, fundiciones, metal-mecánica todo esto con solo contar con los primeros años de primaria concluidos. Mi principal informante clave que fue accionista de la empresa X, además de ser su trabajador por más de veinte años también fue su vecino, amigo personal de la familia particularmente de él y de uno de sus hijos (del administrador particularmente) en las entrevistas nos deja claro que el fundador de la empresa x tenía una habilidad muy afinada en los motores y que era muy aficionado de los mismos se puede observar en como el mismo logro diversificar sus empresas alrededor de esta faceta pues si se toma atención a esta parte todas sus empresas antes mencionadas en el estudio de caso tienen que ver con motores o ingeniería este tema se tomara más adelante en el siguiente elemento del SEW. Como ya se mencionó este primer contexto, esta primera variable como se guste llamar esta afición que el fundador de la empresa x tenía por los motores fue de las principales “motivaciones” para diversificar e internacionalizar sus negocios mientras el estuvo al frente de lo que en un principio fue empresa x que con el tiempo como ya se mencionó anteriormente diversifico

sus negocios alrededor de todo lo que tuviera que ver con temas relacionados con ingeniería, motores, herrería o maquinado inclusive uno de mis informantes clave el accionista menciona que el fundador de la empresa x llegó a molestarse porque uno de sus hijos (el administrador) invirtió capital en bienes raíces específicamente en unos departamentos en una de las entrevistas él recuerda que el fundador molesto exclamó: “zapatero a tus zapatos” pues bien narrando esto me estoy adelantando en la historia.

Otra variable importante; los hijos del fundador que eran dos varones y varias mujeres de las cuales solo una se interesó por los negocios de su padre. Sin embargo, los otros dos se metieron de lleno a las empresas de su padre uno era administrador de empresas muy amigo de mi informante clave el accionista como ya se mencionó que juntos llevaron la contabilidad, manejo y capacitación de personal de todo el grupo de empresas que en su momento nacieron de empresa x, en palabras del accionista era una persona muy apacible y que sabía mucho acerca del rubro administrativo, por otro lado, tenemos al otro hijo que era ingeniero mecánico ambos hijos egresados del tecnológico de Monterrey, a diferencia de su hermano él era un estudiante de su padre y se enfocó en un inicio de su carrera laboral única y exclusivamente a la producción y ventas de la empresa x, en palabras de mi otro informante clave él era muy pragmático y con el tiempo se volvió el responsable del control operativo de la empresa x. Así pues, tenemos esta otra variable para analizar en este punto del SEW que son los hijos del fundador que como en toda empresa familiar poco a poco ese control e influencia que se narró en un principio del fundador poco a poco fue cediendo el control a los hijos en su debido

proceso de sucesión que se sale del tema de tesis, sin embargo, este tema es importante tomarlo más adelante en las conclusiones de este trabajo.

Además del fundador y de sus hijos es importante mencionar el ambiente que se generó a su alrededor tanto de ellos como de su empresa, como ya se mencionó los hijos eran miembros de la asociación exatecs en Sinaloa, los exatecs era una asociación de ex alumnos del tecnológico de Monterrey la cual becaba a los mejores promedio de las preparatorias públicas de Sinaloa para estudiar en el tecnológico de Monterrey así como obras sociales de beneficencia hacia la sociedad sinaloense en general, en dicha asociación es en donde la gran mayoría de mis informantes clave conocieron a los hijos del fundador y dicha membresía a esa asociación a los hijos les permitió reclutar a profesionistas capacitados por el tecnológico de Monterrey para la empresa de su padre, cabe aclarar que la familia tenía un profundo interés por la educación en el puerto, fueron ellos uno de los encargados en crear y fundar la primer universidad en el puerto. También en ese ambiente empresarial tenían una relación cercana con el resto de los empresarios del puerto que dicho sea de paso también eran parte del grupo Exatec esta relación hacia el exterior de parte de la familia allanaba el camino hacia diversas áreas de oportunidad como la expansión en sus negocios tanto locales como internacionales así como la asociación y la relación que tenían con instituciones de educación en el puerto y fuera de él, la familia los usaba como principal fuente de recurso humano tal como dieron con tres de nuestros informantes clave y muchos de los principales trabajadores de empresa x fueron Exatec.

Cabe agregar que poco a poco el control e influencia que el fundador tenía en las empresas x fue siendo cedida al control e influencia de sus hijos, en esa transición el siguiente punto del SEW toma un lugar protagónico dentro de estas variables y sucesos.

### **3.2.2. Identificar cómo influyen los apegos emociones y los lazos afectivos de los miembros de la familia para lograr internacionalización de la empresa familiar.**

Como ya se mencionó anteriormente el hijo ingeniero era el encargado operativo de empresa x en palabras de uno de nuestros informantes clave que fue subalterno de ese hijo mencionaba que era muy duro pero si tu trabajabas te la llevabas bien con él, siempre y cuando no estuviera enojado porque cuando estaba enojado le “valía madre” todo además otro de nuestros informantes clave afirmaba que era en extremo pragmático y operativo si su padre el fundador daba una orden a la hora que fuera esa orden se daba a la tarea de cumplirla en cuanto antes era en extremo ejecutivo y efectivo cuando se trataba de las ordenes de su padre y los informantes clave coinciden en que cuando el fundador estuvo presente los hermanos se mantuvieron unidos dentro y fuera de los negocios. El hijo administrador por otro lado era más tranquilo, más sereno, más administrador, más comprensivo en comparación con su hermano que “le valía madre” para él era “chambearle” estas diferencias de estilos entre los hermanos y de capacidades y conocimientos causo brechas entre ambos pues el administrador opto por seguir una carrera política por el PAN dejando en segundo plano su puesto dentro de las empresas x causando la



perdida de muchas distribuidoras dejando solamente empresa x y una empresa hermana dedicada a lo mismo, sin embargo, ese alejamiento mas no separación de parte del administrador causo estragos fuertes en la organización distanciamiento que se deben a problemas con apegos emocionales y lazos afectivos hacia la empresa y también a su hermano mismo este hecho afecto bastante a la organización por el lado de la diversificación, así como en las ventas nacionales por rencillas políticas del mismo hermano con partidos políticos contrarios pero también trajo ciertos beneficios en un futuro, sin embargo, este tema sale de mi objeto de estudio.

## **Capitulo IV Conclusiones y recomendaciones.**

### **4.1. Conclusiones de la investigación.**

#### **4.1.1. ¿Cómo influye el control y la influencia familiar al momento de internacionalizar la empresa familiar?**

Derivado de la presente investigación podemos concluir que el control y la influencia familiar al momento de internacionalizar la empresa familiar se logra principalmente por su fundador en gran medida por el control e influencia que ejercía tanto dentro como fuera de su empresa, como ya se mencionó mis informantes clave coinciden en como el fundador diversifico sus negocios alrededor de temas de ingeniería metal mecánica negocios diversificados entorno a todo lo que tenga que ver con ingeniería mecánica y naval tales como distribuidoras de carros, motores para maquinaria,

maquinaria pesada, refaccionarias y equipo para la industria automotriz, agrícola, manufacturera y naval, así como una empresa dedicada a las toberas para las hélices fabricadas en empresa x y trabajo metal mecánico en general. Esta diversificación fue gracias a la capacidad y conocimiento del fundador en temas relacionados con ingeniería y sustento una fama de la cual el tamaño de su empresa en su momento la justifico, además de su capacidad y conocimiento logro formar un equipo de ingenieros y administradores entre ellos sus hijos como lideres de ese equipo que poco a poco a través de los años se ocuparon de todo el control operativo del grupo de empresas ya mencionadas haciendo que el fundador dejara poco a poco a empresa x dejándola a cargo de su hijo ingeniero y teniendo en el control general del resto de distribuidoras a su hijo administrador junto con mi informante clave el accionista, armando así un equipo familiar y de empleados muy cercanos como accionistas que terminaron por formar todo este grupo de empresas que mientras el estuvo al frente y estuvo como líder el grupo prospero de manera sobresaliente en el puerto.

Los problemas surgieron al momento que el fundador comienza a alejarse del grupo, llego un momento en que el fundador por cuestiones de edad poco a poco se fue retirando seguía asistiendo a asambleas de accionistas y reuniones de consejo pero ya no estaba presente como tal ni en empresa x ni en las distribuidoras de su empresa dejando a cargo totalmente a sus hijos desde las asambleas y reuniones seguía poniendo cierto control al momento de disputas de poder entre sus hijos, sin embargo, llego un momento que su hijo administrador comienza a interesarse por la política y termina dejando de lado sus labores como administrativas en el grupo

causando así que el otro hijo ingeniero descuidara el lado operativo de la empresa x por ocuparse de los asuntos que dejó de lado su propio hermano y ahí empiezan los problemas para el grupo pues al poco tiempo se pierde la distribuidora de carros y años más tarde también la distribuidora de maquinaria y motores llegando a un punto donde solamente se quedaron con empresa x y una empresa hermana donde se realizaban herrajes marinos y toberas que las terminó operando el hijo ingeniero, con el tiempo el fundador lamentablemente muere en el año 2000 y esas disputas de poder entre los hijos crecen de tal manera que se divide la empresa x, la empresa x se la queda el hijo ingeniero y la empresa hermana se la queda el hijo administrador junto con otras acciones de las distribuidoras repartidas entre los hijos y las hijas, sin embargo, las empresas comparten clientes y trabajan en conjunto hasta cierto punto. En 2015 lamentablemente fallece el hijo ingeniero dejando empresa x en manos de su hijo, que lamentablemente esa relación laboral que existía entre empresas comienza a fracturarse y por malos entendidos internos comienzan a perder clientes tanto nacionales como internacionales, pero se mantiene a flote después de pandemia hasta que a inicios del año 2024 la empresa x cierra por problemas internos y un mal 2023 en ventas.

Una característica clave que distingue a las empresas familiares es que los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas (Chua et al., 1999; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003b) absolutamente todas las decisiones estratégicas de empresa x se tomaban en las asambleas de accionistas donde solamente había familia y dos empleados que eran accionistas de la empresa y ahí se tomaban todas las decisiones estratégicas del grupo familiar, ahí se observaban

todas las discusiones y disputas de poder entre los hijos del fundador, disputas que terminaron por separar y fragmentar dicho grupo.

No es raro ver a propietarios familiares que asumen múltiples funciones en las empresas como forma de ejercer un control formal e informal (Mustakallio, Autio y Zahra, 2002). Cuando el hijo administrador decide incursionar en la política y deja sus funciones libres este vacío de control hace un desequilibrio organizacional muy fuerte dentro del grupo causando pérdidas importantes para la familia y la empresa pues este desequilibrio fue causado por ese deseo de llenar esas funciones exclusivas de la familia para ejercer esos controles formales e informales que se puedan dar, sin embargo, si no se hace de manera premeditada puede causar graves daños internos tanto en la organización como en la familia.

En cualquier caso, el control y la influencia son parte integrante del SEW y muy deseados por los miembros de la familia (Zellweger, Kellermanns, et al., 2011). Como ya se mencionó ese control e influencia deben estar encausados porque en el estudio de caso podemos observar que este control e influencia pueden llegar a ser tanto positivos como negativos en una primera instancia que es cuando se logra la internacionalización de la empresa x y su grupo empresarial diversificado todo el control e influencia ejercido por el fundador como líder único de la organización sin absolutamente nadie que le dispute ese control y teniendo la capacidad y conocimiento que tenía para hacer las cosas podía tener esa autoridad para ejercer ese control y así lograr expandir y lograr un buen servicio a diversos clientes en todo el mundo, sin embargo, al momento de este ceder ese control a sus hijos y ver que

ese control tenía una disputa entre los hermanos, ver que la autoridad absoluta que en su momento ostentaba el fundador ya no estaba entre los hermanos pues el control e influencia familiar dentro de la empresa en una primera instancia fue orientado para ofrecer un servicio y expandir un negocio establecido y en la segunda instancia ese control e influencia fue orientado para dividir lo que en un principio se logró.

#### **4.1.2. ¿Cómo influyen las emociones y los lazos afectivos de los miembros de la familia para lograr la internacionalización?**

Cruz, Justo y De Castro (2012) sostiene que el SEW proporciona a los lazos de parentesco algunos de los mismos beneficios colectivos que surgen en las redes cerradas, como el capital social colectivo, la confianza relacional (Coleman, 1990) y los sentimientos de cercanía y solidaridad interpersonal (Uzzi, 1997). Los vínculos recíprocos que se observan en las empresas familiares no se dan exclusivamente entre los miembros de la familia, sino que es probable que se extiendan a un amplio conjunto de grupos de interés (Miller, Jangwoo, Sooduck y Le Breton-Miller, 2009). Por ejemplo, las empresas familiares cuentan a menudo con vendedores y proveedores de larga tradición, que pueden ser vistos como miembros de la familia, o podrían serlo en realidad (Uhlener, 2006). El sentido de pertenencia, autoestima e identidad de las empresas familiares suele ser compartido por los empleados no familiares, lo que fomenta un sentimiento de estabilidad y compromiso con la empresa (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Es probable que los lazos de parentesco entre los miembros de la familia extensa engendren también fuertes vínculos

sociales con la comunidad en general. Como sostiene Brickson (2005, 2007), dados estos vínculos recíprocos en las empresas familiares, cabría esperar que estas empresas persiguieran el bienestar de quienes las rodean, aunque no hubiera beneficios económicos transaccionales evidentes al hacerlo.

En el caso de empresa x, los hijos del fundador fueron de los principales responsables en becar a tres de mis informantes clave por medio de la asociación exatec, después dos de esos tres informantes trabajaron años para la empresa x, uno siendo gerente de ventas y producción por 8 años y otro como contador general de la empresa x y sus distribuidoras por más de 20 años, siendo accionista y vecino del mismo fundador formando así una relación entrañable tal y como lo narran anteriormente los referentes teóricos el cómo la familia fue pilar fundamental en el desarrollo humano de dos padres de familia del puerto y como ellos así lo reconocen hasta el día de hoy.

Berrone et al. (2010) argumentaron que las empresas familiares están profundamente arraigadas en sus comunidades y a menudo patrocinan asociaciones y actividades que son valoradas en la comunidad, como United Way, YMCA, organizaciones benéficas, eventos especiales y equipos deportivos locales. Puede que lo hagan por razones altruistas, por el placer de recibir reconocimiento por acciones generosas (Schulze et al., 2003b), o por ambas.

Como ya se mencionó, como exatecs lograron financiar muchas becas del tecnológico de Monterrey, administraban de forma altruista un colegio del puerto,

así como ser responsables de la creación de la primera universidad de Mazatlán.

Aunque las emociones son una "parte integral e inseparable del trabajo organizativo cotidiano" (Ashforth & Humphrey, 1998, p. 98), en las organizaciones en las que predominan las relaciones familiares existe una historia más larga y un conocimiento de experiencias compartidas y acontecimientos pasados que convergen para influir y dar forma a las actividades, acontecimientos y relaciones actuales. De hecho, muchos estudiosos consideran que la mezcla de factores emocionales procedentes de la implicación familiar con factores empresariales es un atributo distintivo de las empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Taguiri & Davis, 1996). Por su propia naturaleza, las familias se caracterizan por una amplia gama de emociones, algunas de ellas positivas, como la calidez, la ternura, el amor, el consuelo y la felicidad, y otras negativas, como la ira, el miedo, la soledad, la ansiedad, la tristeza, la decepción y la depresión (Epstein, Bishop, Ryan, Miller y Keitner, 1993). Estas emociones son el resultado de situaciones cotidianas y no son estáticas, ya que surgen y evolucionan a través de acontecimientos más o menos críticos en cada sistema de empresa familiar (sucesión, divorcio, enfermedad, pérdida familiar o empresarial, recesión económica, etc.; Dunn, 1999; Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997; Shepherd, Wiklund, & Haynie, 2009).

La relación entre los hermanos el administrador y el ingeniero fue una relación de competencia frente a su padre, sin embargo, hace mucho sentido estos fragmentos del marco teórico el accionista menciona que el principal motivo de conflicto entre los hermanos era que en sus inicios el ingeniero era muy operativo (demás) en los

servicios que llegaban a la empresa al grado tal que llegaba a invertir demás en los trabajos asignados a producción de la empresa x por otro lado su hermano viendo el lado administrativo de costo/beneficio se veía afectado era una queja regular en las asambleas de accionistas donde esa queja a lo largo de los años se volvió una discusión fuerte de ambos hermanos que llegó a afectar la relación entre hermanos y socios empresariales. Estos conflictos como ya se mencionaron mientras estuvo presente el fundador en las reuniones y activo en las empresas x no escalaban a tanto problema, sin embargo, podemos inferir que estos conflictos causaron desmotivación para que el hijo administrador optara por tomar el camino político y dejar las empresas x en segundo plano validándose así este elemento del SEW en este caso de estudio.

Dado que los límites entre familia y empresa son bastante difusos en las empresas familiares (Berrone et al., 2010), las emociones impregnan la organización e influyen en el proceso de toma de decisiones de la empresa familiar (Baron, 2008). Al mismo tiempo, el apego emocional también se refiere a la apropiación psicológica de la empresa por parte de la familia para mantener un autoconcepto positivo. Debido al tipo de vínculos sociales que los miembros de la familia tienen dentro y fuera de sus empresas, éstas se convierten en el lugar donde se satisfacen las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad (Kepner, 1983). Como señalan Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (en prensa), las emociones en el contexto de las empresas familiares a menudo se discuten de forma indirecta refiriéndose a cuestiones que afectan a las empresas, como los conflictos familiares (Beehr, Drexler & Faulkner, 1997; Danes, Zuiker, Kean & Arbuthnot, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lee



& Rogoff, 1996), las relaciones personales (Kaye, 1996) y la cultura familiar (Danes, Lee, Stafford & Heck, 2008; Dyer, 1986)." Labaki et al. (en prensa) también identificaron autores que propusieron sus propios constructos emocionales específicos de la empresa familiar, como los rendimientos y costes emocionales (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), el capital emocional (P. Sharma, 2004) y el valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008). Otros han estudiado constructos relacionados, como la confianza (Steier, 2001), el altruismo (Eddleston & Kellermanns, 2007; Zahra, 2003) y la benevolencia (Cruz et al., 2010). Esta dimensión es especialmente útil para entender por qué, en determinadas circunstancias, los miembros de la familia aprovechan la oportunidad para mostrarse altruistas unos con otros (Schulze et al., 2003b) o son más propensos a considerar dignos de confianza a los miembros de la familia (Cruz et al., 2010). Sin embargo, los sentimientos también pueden tener un efecto negativo, haciendo que las relaciones familiares sean disfuncionales. Sin embargo, a diferencia de las empresas no familiares, donde las relaciones disfuncionales y los conflictos persistentes suelen terminar con la rescisión del contrato laboral de las partes implicadas, en las empresas familiares, donde el apego emocional es alto, las relaciones conflictivas se mantienen, quizá involuntariamente y con la esperanza de que con el tiempo vuelvan a ser armoniosas. Como afirma Fletcher (2000), "los vínculos interpersonales, los lazos emocionales y los vínculos afectivos que caracterizan a todas las empresas son posiblemente más complejos y están más arraigados en las empresas familiares" (p. 164).

Como se observa en el estudio de caso en las diferentes generaciones en como esos lazos emocionales y vínculos afectivos entre cada relación entre los hermanos

de cada generación fueron sumamente complejos en cada relación, como podemos recordar el hermano del fundador y el fundador mismo así como los hijos del fundador tuvieron sus diferencias y optaron por tener cada uno su propio negocio en el cual cada quien lo laboro con la autoridad a discreción propia, el caso y contexto de esa relación es muy diferente a la de los hijos del fundador ya que el hermano y el fundador tenían la misma preparación y especialización de parte del padre y ambos tenían conocimientos y capacidades digamos que equivalentes en el caso de los hijos del fundador tienen un caso y contexto totalmente distinto pues ambos tienen conocimientos y capacidades distintas uno es administrador de empresas y el otro ingeniero mecánico en una empresa enfocada en servicios marinos y mecánicos. Teniendo esto en cuenta como ya se mencionó anteriormente se puede entender por qué el administrador opta por una carrera política y dejar sus cargos dentro de la empresa en segundo plano y como esto llevo a tener sus beneficios y afectaciones dentro y fuera del grupo de empresas x pero cabe aclarar que como se afirman en el marco teórico los lazos afectivos y apegos emocionales entre la familia afectan firmemente a la hora de mantener y seguir expandiendo la internacionalización de una empresa.

#### **4.1.3. ¿Qué elementos de la teoría de la riqueza socioemocional influyen en la empresa familiar para su internacionalización?**

Control e influencia familiar dentro de la empresa es el elemento que influye principalmente para lograr en una primera instancia la internacionalización de la empresa x, como ya se mencionó en el punto 5.1.1. el control e influencia del

fundador en su empresa desde un principio, pero teniendo en cuenta que el control e influencia del mismo vienen de sus propias capacidades y conocimientos mismos que validan y aseguran un servicio de primera mano a cualquier embarcación marina que en su momento llegara al puerto, tal fue su éxito que le permitió no solo expandir sus fronteras si no también diversificar sus negocios en todo lo que tuviera que ver con ingeniería naval, mecánica o automotriz. Entonces en una primera instancia la internacionalización se lograra si el control y la influencia familiar esta respaldada por las capacidad y conocimientos del líder para poder llevar a cabo un servicio mas que decente dentro y fuera de las fronteras de la empresa por lo tanto mientras ese control e influencia vengan de ese líder mientras ese líder este al frente de la organización la internacionalización se mantendrá a flote y expandiéndose hasta donde las capacidades y conocimientos del líder lo permitan, ahora bien en este estudio de caso una vez que el fundador se diversifico lo suficiente y preparo un equipo liderado por sus hijos a cargo de la internacionalización de su empresa los elementos que entran en juego para que esa internacionalización se mantenga sigue teniendo que ver con el control e influencia familiar, sin embargo, para que ese control e influencia familiar tenga un sustento en las capacidades y conocimientos de un líder primero se tiene que especificar ese líder o nuevos lideres en este caso los hijos, dentro de los cuales se ven los siguientes dos elementos del SEW que son el apego emocional y los lazos afectivos dentro y fuera de la empresa familiar en el cual en este estudio de caso se pudo observar que en las complejidades de las relaciones entre los hermanos y como la falta de comunicación interna familiar llevo al grupo de empresas x quedarse solamente con empresas x como en un principio, así que a manera de resumen para que la internacionalización

de una empresa familiar se lleve a cabo con éxito en una primera instancia debe de contar con una validada control e influencia familiar de parte del fundador de la empresa familiar, en una segunda instancia trabajar arduamente en las relaciones afectivas y apegos emocionales entre los sucesores tanto dentro y fuera de la empresa familiar para la continuación de la internacionalización de la misma.

## **4.2. Contrastación de hipótesis.**

### **4.2.1. El éxito de la Internacionalización de la empresa familiar depende del control de la organización de la familia y los valores familiares**

En la presente investigación dicha hipótesis queda refutada, como ya se mencionó anteriormente, el éxito de la internacionalización de la empresa familiar depende del control de la organización del fundador en una primera instancia, y si para mantener ese éxito se necesita que ese mismo control lo mantenga la familia que en su momento sucederá al fundador, sin embargo, para que suceda eso la empresa familiar deberá de pasar por un proceso de sucesión adecuado para evitar lo que en el estudio de caso termino pasando pues un mal control e influencia familiar pueden tan buenos como malos dependiendo de que tan validados estén tanto dentro y fuera de la organización, en cambio los valores familiares los cambiaria por un buen manejo de lazos afectivos y apegos emocionales dentro de los próximos líderes de la empresa familiar para así asegurar un control e influencia de estos próximos líderes respaldados por un buen servicio de la misma empresa familiar.

### **4.3. Recomendaciones y aportaciones.**

Podemos concluir en este caso de estudio en una primera instancia en como el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006). del fundador logro alcanzar en una primera instancia la internacionalización de la empresa familiar, dicho liderazgo formo un control e influencia propia gracias a sus capacidades y conocimientos que tenía acerca de los negocios del grupo familiar así mismo ese mismo control e influencia forma un equipo de trabajo (familiar y no familiar) el cual lo conforma un equipo operativo, administrativo y contable donde se forman lazos afectivos y apegos emocionales entre el mismo equipo y hacia el exterior de la empresa que mientras el fundador y líder este al frente de la empresa familiar esos lazos afectivos y apegos emocionales del resto del equipo de trabajo (familiar o no familiar) estarán cohibidos mientras esa figura de líder este presente, sin embargo, al momento que se la sucesión dentro de la empresa familiar esa inestabilidad afectiva y de apegos emocionales sanos entre el equipo de trabajo dañara severamente la estructura de la organización como tal donde en ese punto la internacionalización se verá dañada por estos elementos del SEW.

Por lo tanto, se puede rescatar que el control e influencia familiar puede ser tan benéfico como contraproducente para la internacionalización dependiendo de en qué se respalde ese control dentro y fuera de la misma empresa familiar. Cuando se habla de una empresa familiar de primera generación como lo fue en el momento de su internacionalización el control e influencia del fundador fueron el principal motivo para que se diera con éxito la internacionalización, sin embargo, al momento

de llegar al proceso de sucesión la empresa familiar debe tomar en cuenta los lazos afectivos y apegos emocionales internos para poder llevar a cabo un control e influencia que respalde un buen servicio como en su momento el fundador lo brindaba si esto no sucede, así como en el estudio de caso sucedió la organización como tal cambiara radicalmente y en este caso ese cambio radical termino por llevarla a la quiebra.

## Referencias Bibliográficas.

Ahamat, A., Dirir, A. Y., & Robani, A. (2017). International business expansion strategy The review of UAE family business. *Proceedings of mechanical engineering research day 2017 (MERD)*, 276-278.

Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 458–472.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Critical theories of organization: New directions for workplace studies*. Sage Publications.

Amore, M. D., & Bennedsen, M. (2013). The value of local political connections in a low-corruption environment. *Journal of Financial Economics*, 110(2), 387–402.

Arregle, J-L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. and Ve´ry, P. (2007), “The development of organizational social capital: attributes of family firms”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 1, pp. 73-95.

Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the work place: a reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses’ contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.

- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21, 139-149.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Baron, R. A., Tang, J., Tang, Z., & Zhang, Y. (2018). Bribes as entrepreneurial actions: Why underdog entrepreneurs feel compelled to use them. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 679–690.



Bastos Osorio, L. M., Vásquez Barajas, E. F., & López Cáceres, Y. O. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Le Bret*, 8, 59–74.

Beach, L.R. (1990), *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, Wiley, Chichester.

Beehr, T. A., Drexler, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297-313.

Bertrand, M. and Schoar, A. (2006), “The role of family in family firms”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20 No. 2, pp. 73-96.

Blanco, M. R., Sastre-Castillo, M. A., & Montoro-Sanchez, M. A. (2021). Family firm CEOs: human capital and career success. *Academia Revista Latinoamericana Délelőtt Administracion*.

Block, J. (2011). How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal–agent model. *Family Business Review*, 24, 9-27.

Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37–54.

- Bowen, G. A. (2009) Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9, 27-40. [Http://Dx.Doi.Org/10.3316/Qrj0902027](http://Dx.Doi.Org/10.3316/Qrj0902027).
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50, 576-609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32, 864-888.
- Buckley, P., & Casson, M. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*, 50 (8), SI, 1424-1439. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00244-6>.
- Carney, M. (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29 No. 3, pp. 249-65.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). "What's so special about family business?" An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 656-666.
- Calabro, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: The strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261–287.

Caroli, M., Pongelli, C., & Valentino, A. (2020). Family-owned MNEs and transparency: A focus on corruption risk in host countries. *A Research Agenda for Family Business*. Edward Elgar Publishing.

Casson, M. (1999). The economics of family firms. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.

Chacín, A. (2022). Internacionalización de la empresa familiar: un modelo prospectivo. *Información Tecnológica*, 33(1), 131–143.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2005), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 5, pp. 555-575.

Chrisman, J.J. and Patel, P.C. (2012), "Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 4, pp. 976-997.

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Cisneros Martinez, Luis Felipe, Ibanescu, Mihai, Keen, Christian, Lobato-Calleros, Odette, Niebla Zatarain, Juan Cayetano; « Bibliometric study of family business succession

between 1939 and 2017: mapping and analyzing authors' networks », *Scientometrics*, vol. 117, no 2, 2018, p. 919-951.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16, 89-107.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage Publications.

Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19, 275-288.

Creswell, J. W., & Poth, C. V. (2018). *Investigación cualitativa: métodos en acción* (7ma ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27, 62-76.

Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčná, A., & Stoch, M. (2021). How innovativeness of family-owned SMEs differ depending on their characteristics?. *Equilibrium. Quarterly Journal Of Economics and Economic Policy*, 16(2), 413–428.

Czarniawska, B. (1998) *A narrative approach to organizational studies*. Sage, London.

Davidsson, P. and J. Wiklund, 2006, "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth". *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 1(1): 39–61.

Danes, S. M., Zuiker, V., Kean, R., & Arbuthnot, J. (1999). Predictors of family business tensions and goal achievement. *Family Business Review*, 12, 241-252.

Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 229-268.

Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322.

DeWalt, K. M., & DeWalt, B. V. (2011). *Participant observation: A guide for qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dubravska, M., & Sira, E. (2015). The Analysis of The Factors Influencing The International Trade of The Slovak Republic. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1210-1216. [https://doi.org/10.1016/S22125671\(15\)00569-9](https://doi.org/10.1016/S22125671(15)00569-9).

Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.

Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12, 41-60.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.

Ernst & Young, 2016. Family business yearbook, 3th ed. [http:// familybusiness.ey-vx.com/pdfs/euroe-facts\(1\).pdf](http://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/euroe-facts(1).pdf)

Epstein, N. B., Bishop, D., Ryan, C., Miller, I., & Keitner, G. (1993). The McMaster model view of healthy family functioning. In F. Walsh (Ed.), *Normal family processes* (pp. 138-160). New York, NY: Guilford Press.

Fairclough, N. (2010) *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Prentice Hall, Upper Saddle River. <https://doi.org/10.4324/9780203809068.ch1>

Fernández, Z., & Nieto, M. a J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa.*, 22, 107–126.

Fletcher, D. (2000). Family and enterprise. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and small business: Principles, practice and policy* (pp. 155-165). Essex, England: Pearson Education.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, M. C., & Fernández Ortiz, R. (2007). Aspectos determinantes en la internacionalización de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales.*, 1, 38–54.

Gallo, M.A. and Pont, C.G. (1996), "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 45-59.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gilding, M., Gregory, S. & Cosson, B., 2015. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2).

Gomez-Mejia, L.R., Makri, M. and Kintana, M.L. (2010), "Diversification decisions in family-controlled firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 2, pp. 223-252.

Gomez-Mejia, L.R., Patel, P.C. and Zellweger, T.M. (2018), "In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 4, pp. 1369-1397.

Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., L. Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.

Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52 No. 1, pp. 106-37.



Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The role of risk taking and risk sharing under gain sharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Evaluating educational programs: Plausibility, purpose, structure, and validity*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mackie, R. (2001), "Family ownership and business survival: Kirkcaldy, 1870-1970", *Business History*, Vol. 43 No. 3, pp. 1-32.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Hamelin, A., 2013, "Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs". *Small Business Economics*, 41(3): 563–579.

Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 268–287.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277-1288.

<http://dx.doi.org/10.1177/1049732305276687>

Ingram, A. E., M. W. Lewis, S. Barton and W. B. Gartner, 2016, "Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1): 161–176.

James, H.S. (2006), *Family Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2000) Narrative Interviewing. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook* (pp. 57-74). London: SAGE.

Kandel, E., Kosenko, K., Morck, R., & Yafeh, Y. (2019). The great pyramids of America: A revised history of US business groups, corporate ownership, and regulation, 1926–1950. *Strategic Management Journal*, 40(5), 781–808.

Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9, 347-368.

Kellermanns, F. W. (2005). Family firm resource management: Commentary and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 313–319.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2006). Corporate venturing in family firms: Does the family matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 809-830.

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57-70.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.

Kleine, S. S., Kleine, R. E., III, & Allen, C. T. (1995). How is a possession “me” or “not me”? Characterizing types and an antecedent of material possession attachment. *Journal of Consumer Research*, 22, 327-343.

Kljucnikov, A., Civelek, M., Fialova, V., & Folvarcná, A. (2021). Organizational, local, and global innovativeness of family-owned SMEs depending on firm-individual level characteristics: evidence from the Czech Republic. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(1), 169–184.  
<https://doi.org/10.24136/eq.2021.006>

Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–182.

Kotaskova, A., Lazanyi, K., Amoah, J., & Belas, J. (2020). Financial risk management in the V4 Countries' SMEs segment. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), pp. 228-240. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.21](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.21).

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.).

Sage Publications.

Krippendorff, K. (2013) Content Analysis. An Introduction to Its Methodology (3rd ed).  
California, CA: Sage Publications.

Labaki R., Michael-Tsabari N., & Zachary R. (in press). Emotional dimensions in the family  
business: Towards a conceptualization, In Smyrnios K., Poutziouris P., Goel S.  
(Edited by), Handbook of Research on Family Business, Second Edition, Elgar  
Publishing.

Lawrence, T.B., Hardy, C. and Phillips, N. (2002) Institutional Effects of Interorganizational  
Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. Academy of Management  
Journal, 45, 281-290.  
<https://doi.org/10.2307/3069297>

Lee, M., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of small business with family participation  
versus small business without family participation: An investigation of differences in  
goals, attitudes, and family business conflicts. Family Business Review, 9, 423-437.

Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of  
interpretivist research in entrepreneurship. Quality, validation, and trust.  
Organizational Research Methods, 13, 67-84.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1094428109339839>

Le Breton-Miller, & Miller, D. (2022). Family businesses under Covid 19: Inspiring models – sometimes. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2023). Contradiction and disaggregation for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100533. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100533>.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

Mallon, M., Klinger, R. L., & Lanivich, S. E. (2015). Configurations of human, social, and financial capital as predictors of new family firm success. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, p. 12778).

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Martelo, R. M. (2016). Integración del ábaco de régnier. Encuestas y lluvias de ideas en la definición de variables claves en estudios prospectivos. *Información y tecnología*, 243-250.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006b). Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*, 4, 379-407.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B. (2008), "Stewardship vs. stagnation in small family businesses", *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 50-78.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2017). Underdog entrepreneurs: A model of challenge-based entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 7–17.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). When strength leads to weakness and weakness leads to strength: Paradoxical resource trajectories. *Journal of Management*, 47(7), 1899–1914.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720.

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513–531.

Miller, D. (2015). A downside to the entrepreneurial personality? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 1–8.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). When strength leads to weakness and weakness leads to strength: Paradoxical resource trajectories. *Journal of Management*, 47(7), 1899–1914.

Miller, D., LeBreton-Miller, I. and Lester, R.H. (2010), “Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 2, pp. 201-223.

Mitchell, T.R. and Beach, L.R. (1990), “‘... Do I love thee? Let me count...’ toward an understanding of intuitive and automatic decision making”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47 No. 1, pp. 1-20.

Miller, D., Jangwoo, L., Sooduck, C., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behaviour and performance of family vs non family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802-817.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). La escuela de poder. In *Safari a la estrategia* (pp. 294–330).

Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24, 197-216.

Miroshnychenko, I., Miller, D., De Massis, A. & Le Breton-Miller, I. (2020). Are family firms green? Working Paper, HEC Montreal.

Morck, R., Stangeland, D., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth the Canadian disease? Concentrated corporate ownership (pp. 319–372). University of Chicago Press.

Moreno Gómez, J. (2010). LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: MODOS DE ENTRADA, RECURSOS Y CAPACIDADES \*. *Económicas CUC*, 31, 223–233.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, 205-222.

Patel, V. K., Pieper, T. M., & Hair, J. F., Jr. (2012). The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 55 (3), SI, 231-239. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.002>.

Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg and J. Wiklund, 2007, “Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms”. *Family Business Review*, 20(1): 33–47.

Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving beyond socioemotional wealth: Toward a normative theory of decision making in family business. *Family Business Review*, 30 (4), 339–346.

Patton, M. (2015) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 4th Edition, Sage



Publications, Thousand Oaks.

Penrose, E. T., 1959. In Edith P. (ed.), *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell

Piekkari, R., & Welch, C. (2018). *Theory building in qualitative research: Theoretical frameworks and patterns* (2nd ed.). Sage Publications.

Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2021). Update 2021: Family businesses' contribution to the US economy. Washington, DC: Family Enterprise USA. [https://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2021/02/Family-Businesses-Contribution-to-the-US-Economy\\_v.01272021-FINAL\\_4.pdf](https://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2021/02/Family-Businesses-Contribution-to-the-US-Economy_v.01272021-FINAL_4.pdf).

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.

Post, J. E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6, 131-148.

Pukall, T. J. (2014). The internationalization of family firm: a critical review and integrative model. *Family Business Review*, 103-125.

Stanley, T. J. (1996). *The millionaire next door: The surprising secrets of America's wealthy*. Taylor Trade Publishing.

Ratten, V., & Tajeddini, K. (2017). Innovativeness in family firms: an internationalization approach. *Review of International Business and Strategy*, 27 (2), 217-230.

<https://doi.org/10.1108/RIBS-12-20160085>

Riessman, C.K. (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage, Thousand Oaks.

Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (2012) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Sallenave, JP. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma, México. (Cap. 12 Estrategia y cultura).

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 450-473.

Schwandt, T.A. (2000) Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research* (2 Edition), Sage Publisher, London, 189-213.

Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos [Case study research]*. Madrid: Morata.

Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap". *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208–218.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177.

Smith, C., De Massis, A., Nordqvist, M., & Miller, D. (2021). When so much is at stake: Understanding organizational brinkmanship in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), Article 100425.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1-36.

Sharma, P., & Manikuti, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 293-311.

Shepherd, D. A. (2019). Researching the dark side, downside, and destructive side of entrepreneurship: It is the compassionate thing to do! *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 217–220.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Baron, R. A. (2013). "I care about nature, but...": Disengaging values in assessing opportunities that cause harm. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1251–1273.

Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 134-148.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.

Spisakova, E. (2010). Analysis of innovation activity of Slovak and Czech enterprises. *Quality Innovation Prosperity-Kvalita Inovacia Prosperita*, 14 (1-2), 42-56.  
<https://doi.org/10.12776/qip.v14i1-2.33>.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14, 353-367.

Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). "SEW" what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family businesses. *Family Business Review*, 5, 43-62.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.

Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. E. (2003). Comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 177-195.

Tsao, C., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Chen, S. (2021). Firing managers: The Benefits of family ownership and costs of family management. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), Article 100411.

Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 125-144). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14, 369-382.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Dimov, D. (2016). Entrepreneurship and psychological disorders: How ADHD can be productively harnessed. *Journal of Business Venturing Insights*, 6, 14–20.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22, 133-153.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4, 347-363.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.

De lo local a lo internacional: El caso de una empresa familiar sinaloense.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 19 del mes de julio del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO  
DR. ALFREDO GARIBAY SUAREZ  
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JUAN ANDRES NIEBLA RAYGOZA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ



MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTE



DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOGAL



DR. ALFREDO GARIBAY SUAREZ

SECRETARIO



DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ