

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS TIJUANA



**“INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES FAMILIARES. UN
COMPARATIVO ENTRE LAS AFILIADAS Y NO AFILIADAS A
LA COPARMEX TIJUANA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA:
GEORGINA TEJEDA VEGA**

**DIRECTOR DE TESIS:
SERGIO OCTAVIO VÁZQUEZ NÚÑEZ**

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

AGOSTO 2017

ÍNDICE
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema.....	4
1.2	Justificación de la investigación.....	11
1.3	Objetivos de la investigación.....	15
1.4	Tipo de investigación.....	16
1.5	Alcance.....	17
1.6	Hipótesis de investigación correlacional.....	18
1.7	Variable dependiente e independientes.....	19

CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1	Primera sección.....	23
2.2	Segunda sección.....	47

CAPÍTULO III DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Diseño específico.....	86
3.2	Estructura de la tesis.....	88

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Fases de la investigación	91
4.2	Selección de los sujetos de estudio.....	92
4.3	Diseño e identificación de la muestra.....	94
4.4	Recolección de datos.....	98
	4.4.1 Cualitativos.....	98
	4.4.2 Cuantitativos.....	101
4.5	Validación del instrumento.....	103
4.6	Técnicas de análisis de datos.....	104

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS

5.1	Análisis exploratorio.....	107
5.2	Análisis descriptivo.....	130
5.3	Análisis inferencial y de correlación.....	140

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

7.1	Conclusiones.....	181
7.2	Limitaciones.....	188
7.3	Recomendaciones.....	189
7.4	Líneas futuras de investigación.....	190

GLOSARIO

REFERENCIAS

INTRODUCCIÓN

Al revisar los acontecimientos de los últimos años, se nota que la economía internacional ha sufrido cambios importantes en los que México no ha podido mantenerse al margen, por un lado gracias a su alto grado de inserción y por otro, a la importante cercanía con los Estados Unidos que a través del tiempo se ha convertido en el principal motor de su vida económica (PROMEXICO, 2013). Circunstancia que lo convierte en el principal socio comercial del país a pesar de que a México se le considera como uno de los mercados emergentes más globalizado ya que es la nación latinoamericana con el mayor número de acuerdos comerciales firmados: 12 tratados de libre comercio con 44 países y 13 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones –APPRI– (PROMEXICO, 2010); cualidad que en su momento lo hizo pasar del lugar 28 al 8 en el ranking de los países exportadores (Máttar, Moreno-Brid y Peres, 2002).

Con miras en el objetivo de afianzar e incrementar esta posición, la política económica mexicana se ha enfocado a fortalecer las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) y a fomentar la exportación; en primer instancia porque éstas tienen una importante participación en la generación de empleos; y en segundo lugar porque la exportación es una actividad económica que incrementa los ingresos tanto de la economía en general como de los exportadores. Es así, que la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo impulsar y facilitar su incorporación y comercialización a la actividad exportadora (PROMEXICO, 2013). Por ende es menester apoyar a las empresas mexicanas a exportar, ya que los ingresos generados por las ventas al exterior permiten dejar a un lado su dependencia histórica al petróleo.

En este sentido, una alternativa podría ser la ampliación de aquella oferta exportable basada en el conocimiento y en la agregación de valor, es decir en el crecimiento endógeno atribuido a las empresas locales y enfocadas al comercio exterior, especialmente a las PyMES que son los actores claves en la estrategia de desarrollo productivo y que a la postre son las que precisan el fortalecimiento de las redes nacionales entre organizaciones y entre sectores.

De hecho, resulta indispensable impulsar la profesionalización de las empresas en su conjunto con el objetivo de consolidar su desempeño en el mercado globalizado y su expansión hacia la internacionalización pues la experiencia demuestra que las PyMES internacionalizadas son más competitivas que las no internacionalizadas. Este efecto se ve reforzado por el hecho de que a nivel de empresa, la internacionalización, la innovación y la creación de puestos de trabajo van muchas veces de la mano, es decir, cuanto más internacional es la empresa, más innova, y al revés (Del Castillo, 2011).

El interés por ser más competitivas (Cervantes, Ballesteros y Hernández, 2012) las impulsará en el futuro a que pasen por un proceso de internacionalización de sus actividades comerciales y/o de innovación y desarrollo tecnológico; sin embargo, se puede observar con preocupación que, aunque son muchas las empresas medianas y grandes internacionalizadas: Por ejemplo, CEMEX con presencia en 33 países, Mexichem en 19, Bimbo en 16, Grupo Maseca en 15 y Nemack en 12, solo por mencionar algunas que aparecen en el ranking de las 500 empresas más importantes de México según la Revista Expansión 2010; son muy pocas las empresas micros y pequeñas que dan este salto al extranjero (Según PROMEXICO -2014-, el 83% no realiza actividades tendientes a consolidar su presencia en el exterior, por lo tanto se infiere que el 17% restante si lo hace). Este nuevo impulso de salida empresarial hacia el exterior, ha traído consigo la urgencia de que las PyMES jueguen un papel más relevante independientemente de su país de origen (Export Credit Insurance Organization, 2013).

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Aún y cuando el fenómeno de la internacionalización es un tema complejo debido a que las empresas cuentan con una elevada variedad de mecanismos a su disposición al momento de seleccionar y penetrar en los mercados exteriores, a la postre, esto es lo que constituye su principal motivación y lo que hace más atractivo estudiar el fenómeno de la internacionalización (Coviello y McAuley, 1999).

Esa complejidad se incrementa debido a que no se cuentan con estadísticas oficiales que den cuenta del número de PyMES internacionalizadas a nivel país, estado o municipio, lo cual se constituye en una necesidad de información, así como el motor que propicia la pertinencia de abordar esta temática en el ámbito de las PyMES familiares que pertenecen a un red de negocios para conocer si los factores que las impulsan a extender su cobertura de ventas hacia el extranjero es distinto a las que no se vinculan de forma estructurada con otras empresa, así como verificar el grado de evolución que presentan cuando han logrado afianzar su presencia en uno o varios mercados externos de forma gradual, según propuso Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975 en el modelo Uppsala, el cual implica pasar a través de cuatro etapas que inician con el desarrollo de actividades esporádicas de exportación, mismas que continúan pero ahora con el apoyo de representantes independientes, para proseguir y luego culminar con el establecimiento de una sucursal comercial y de unidades productivas en el país extranjero respectivamente.

De hecho existe un gran número de disciplinas interesadas en estudiar a las empresas que se internacionalizan desde su enfoque particular tales como: el psicológico, económico, estratégico, administrativo, sociológico, u otro, lo cual paradójicamente ha evitado que se unifique su metodología o que se cuente con una estructura sólida que permita comprender el fenómeno en toda su magnitud, de esta forma se destaca que no existe un paradigma unificado para su investigación, lo cual puede dificultar el progreso hacia una comprensión más profunda de las PyMES Familiares ubicadas en Tijuana, Baja California sobre todo porque en esta investigación se plantea como condicionante que pertenezcan a una red de negocios local, lo cual presupone les facilitará su inserción a otros mercados.

Desde esta óptica y pese a que son diversas las corrientes que explican el comportamiento de las empresas al momento de tomar la decisión de internacionalizarse, lo cierto es que ninguna resuelve a cabalidad los cuestionamientos que de ello se deriva debido a la problemática que representa la limitación de información específica disponible relativa a las organizaciones sujetas de estudio que tienen características combinadas: Ser PyMES, de corte familiar y que pertenecen a una red de negocios.

En primer instancia porque las PyMEs representan tan solo el 2.4% del total de MIPYMES existentes en el país (tomando como punto de partida un total de 4 millones 48,543 empresas). Cifra que es superada de forma sustancial por las de tamaño micro que acumulan el 97.6% de participación según da cuenta la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015). De estas 96, 121 PyMES apostadas a lo largo de la República Mexicana, corresponden 6,101 al Estado de Baja California, es decir el 6.3%.

Al buscar información que vaya más allá de la cantidad de PyMES, se pone de manifiesto que tanto el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en conjunto con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEX), a través del ENAPROCE 2015 solo incluyen aspectos no relacionados a su actividad exportadora tales como el valor de ventas de los tres principales productos (bienes y servicios) que fabrican; los medios de pago que suelen aceptar; el promedio de horas trabajadas a la semana de las empresas; o la impartición de capacitación al personal, solo por citar algunos ejemplos de otros más que se dan a conocer mediante esta encuesta nacional.

El único factor que se encontró mediante esta fuente de consulta inherente al desarrollo comercial de las PyMES de Baja California que traspasan sus fronteras naturales fue la que concierne al monto de sus exportaciones durante el año 2014, que dicho sea de paso sumó los 21,847.39 millones de pesos, sin embargo, dicho monto no está desagregado por municipios o por zonas metropolitana que facilite conocer el que se inserta en la Ciudad de Tijuana.

En segundo término porque las PyMES al ser al mismo tiempo de naturaleza familiar, representa una limitación adicional por resolver cuando se considera que en México existe una estrecha relación entre la forma en que las empresas familiares se organizan y el desarrollo de las actividades productivas del país (Ramos, 1998), debido entre otras cosas a que aproximadamente el 90% del universo de empresas operan bajo la propiedad de una o más familias. No obstante la importancia que éstas revisten para la economía nacional, su estudio formal comenzó a desarrollarse durante los últimos 20 años aproximadamente (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2013).

Al respecto y siguiendo la misma fuente de información mencionada con antelación, se sabe que de las 6,101 PyMES que se ubican en el territorio bajacaliforniano existen 4,121 que son de propiedad familiar ya sea bajo el mando de su fundador o de la segunda generación, lo cual se traduce en un 68%.

Dicho porcentaje se aproxima al 72% que reportó KPMG (2013) y al 65% que calculó PROMEXICO (2014). Sobre este aspecto tampoco existe información a nivel de municipio o zona metropolitana que arroje luz sobre lo que acontece en Tijuana.

La tercera consideración se encuentra en las redes de negocios estructuradas que existen en México y la generación de información confiable que emanen de ellas pues aunque han surgido nuevas formas de tejer redes como el Business Networking International México (BNI México) y la Cadena Empresarial Enlazadot, que en ambos casos atrae a jóvenes emprendedores; la realidad es que los propietarios de negocios siguen prefiriendo converger en los espacios provistos por el Sindicato Patronal COPARMEX; las cámaras empresariales como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI), entre otras del tipo no menos importantes; así como en las asociaciones empresariales como la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C. (AMIA) o la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (ANTAD); incluso en México se abrieron camino los clubes como el Club de Industriales que se fundó en 1956 o el Club de Empresarios México cuya sede está en Ciudad de México.

Independientemente del tipo de agrupación empresarial de que se trate, en todas se suele reservar la información para sus miembros por lo que no permea más allá de las fronteras e intereses particulares de cada agrupación e inhibe la construcción de un ecosistema empresarial que beneficie a toda una comunidad de negocios, por lo tanto la búsqueda y contraste para usos investigativos se vuelve más ardua.

Por ello los hallazgos que se obtengan en la presente investigación deberán difundirse entre la clase empresarial, independientemente si se es socio o no de cualquiera de las redes de negocios consideradas con el afán de coadyuvar a su acervo.

Sobre todo porque los estudiosos de las teorías relacionadas al tema coinciden en apuntar que las redes de negocios permiten que las empresas desarrollen un capital social al hacer posible la interacción repetida entre ellas mediante encuentros formales e informales que al tiempo consolide sus lazos de confianza y cooperación al exponerse a diferentes ideas; descubrir oportunidades de negocio; recibir los beneficios de la mentoría; localizar y en su caso recolectar recursos; además de acceder a información valiosa (Adler y Kwon, 2002).

Ante esto, la ciudad de Tijuana cuenta con diversos organismos empresariales según identifica la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (2017). Panorama que se extiende desde el Centro México Emprende-Canaco Tijuana; siguiendo por la Asociación de Industriales de la Mesa de Otay, A.C.; la Asociación de la Industria Maquiladora y de Exportación de Tijuana, A.C.; para continuar por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tijuana; la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Delegación Tijuana; la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera de Tijuana; que incluye al Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana; así como a la Asociación de Agentes Aduanales en Tijuana-Tecate hasta concluir con el Centro Empresarial de Tijuana (COPARMEX Tijuana). Éste último se destaca por agrupar a empresas de distintos sectores y tamaños a diferencia de las cámaras. Calidad que lo hizo susceptible a ser elegido como la red de negocios aplicable a este ejercicio investigativo.

1.1.1. PROBLEMA DE TIPO CUALITATIVO

Dado que la investigación es mixta, incluye un análisis cualitativo de tipo exploratorio tendiente a conocer la red de negocios representada por la COPARMEX Tijuana más allá de lo que se indagó a través de fuentes secundarias sobre el sindicato patronal a nivel nacional y para validar si efectivamente este organismo cuenta con una estructura o comisiones de trabajo en apoyo al desarrollo de sus asociados, específicamente en el tema de la internacionalización, según se indica en sus estatutos (Estatuto de la Confederación Patronal de la República Mexicana –COPARMEX-2016).

En concordancia a dicho interés, se consideraron pertinentes las siguientes preguntas relacionadas:

- 1.1.1.1. ¿Qué comisiones o programas existen en la COPARMEX para apoyar a las empresas afiliadas?
- 1.1.1.2. ¿Cuál comisión está enfocada a impulsar el nivel de internacionalización de las empresas afiliadas?
- 1.1.1.3. ¿Qué tan relevante es para la COPARMEX ofrecer asesoría o vinculación en el tema de internacionalización?
- 1.1.1.4. ¿Cuál es el impacto que dichas comisiones o programas tienen sobre el nivel de internacionalización de las empresas afiliadas?
- 1.1.1.5. ¿Cómo clasifican a las empresas afiliadas?
- 1.1.1.6. ¿Del 100% de afiliados, cuántos negocios son de tipo familiar?
- 1.1.1.7. ¿Existen casos de éxito de PyMES familiares que se hayan internacionalizado gracias al impulso de alguna de sus comisiones?
- 1.1.1.8. ¿Interesa a la Mesa Directiva conocer los factores de internacionalización, el nivel de evolución en el proceso de internacionalización y el tipo de apoyo especializado que reciben de la COPARMEX las PyMES Familiares internacionalizadas afiliadas a la red?

1.1.2. PROBLEMA DE TIPO CUANTITATIVO.

En este apartado se plantean la siguiente pregunta general y sus respectivas interrogantes particulares relativas a la investigación cuantitativa.

1.1.2.1. ¿El esquema de los factores de internacionalización de la PyME familiar internacionalizada afiliada a la COPARMEX Tijuana es diferente al de la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios?

1.1.2.2. ¿El factor que impulsó a la PyME familiar afiliada a la COPARMEX Tijuana a iniciar su proceso de internacionalización es distinto al factor que impulsó a la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios?

1.1.2.3. ¿La PyME familiar internacionalizada que pertenece a la red de negocios COPARMEX Tijuana se ubica en una etapa más avanzada dentro de su proceso de internacionalización respecto a la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios?

1.1.2.4. ¿Las características personales que impulsa al director de la PyME familiar afiliada a la COPARMEX hacia el proceso de internacionalización son distintas a las del director de la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios?

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Dado que las políticas de apoyo a la internacionalización deberán tener en cuenta permanentemente las necesidades específicas de las PyMES y hacer frente a carencias como su reducido tamaño, que suponen un obstáculo para su salida al exterior (Instituto de Empresa Familiar, 2012) es imprescindible soslayar el peso concreto que éstas tienen en la economía de México y de ahí verificar su nivel de participación en los procesos de internacionalización respecto al conjuntos de las empresas mexicanas, específicamente las que tienen un carácter familiar y que intentan apoyarse en las redes de negocios disponibles en su ambiente natural, pues es digno destacar que las PyMES básicamente corresponden al modelo familiar (el cual se sitúa en un 65% de acuerdo a PROMEXICO -2014-), cuyos antecedentes y características las hacen aún más atractivas para su estudio debido a que es la unidad económica más antigua del mundo, aportan más del 50% del PIB en las economías de sus respectivos países, se constituyen como una fuente importante de generación de empleo y llegan a tener una relevante presencia en los mercados internacionales: Tómese por ejemplo al 59% de empresas familiares españolas que realizan exportaciones o considérese a las 250 empresas familiares más grandes del mundo donde se enlistan 10 empresa mexicanas (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2013).

Así se advierte la pertinencia de estudiar a fondo los factores que en el ámbito internacional influyen, promueven o propician el desarrollo de este tipo de unidades organizativas con el apoyo de las redes de negocios más representativas del país, sobre todo, si se considera que la ubicación geográfica estratégica que ocupen será decisiva para el intercambio comercial entre varias naciones, a saber, EEUU y Canadá, solo por citar las más cercanas.

Aunque han variado las condiciones para las empresas, por ejemplo, se redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional. Por otro lado, el progreso tecnológico ha disminuido los costos de transporte y comunicación entre las regiones.

Este marcado descenso en el costo de las telecomunicaciones, y del procesamiento, el almacenamiento y la transmisión de la información, facilitan aún más la localización y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales en todo el mundo, la coordinación de las operaciones en lugares dispersos, o la venta de servicios en línea que antes no podían comercializarse a nivel internacional (Banco Mundial, 2000).

Dichos antecedentes catapultan el interés y urgencia por encontrar el modelo que permiten a las PyMES de Tijuana, de corte preponderantemente familiar y que están afiliadas a una red de negocios, iniciar y en su caso alcanzar de forma exitosa su internacionalización. La identificación y difusión de dicho patrón permitirá guiar el actuar de otras empresas, quienes independientemente de su tamaño, podrán considerar la diversificación de sus mercados como una prioridad ineludible e impostergable, a sabiendas que para lograrlo será menester apoyarse en las redes de negocios disponibles en su entorno e idóneas a su giro o sector.

No obstante, es digno considerar que el tema de la internacionalización unido al tema de la empresa familiar, es un asunto poco estudiado, según pudo corroborar Moreno (2012), así como Westhead, Wright y Ucbasaran (2001) quienes afirman que en la actualidad persiste la falta de conocimiento acerca de la internacionalización de nuevas y pequeñas empresas a pesar de que existe relativa abundancia en investigaciones enfocadas al estudio de los factores asociados a la habilidad de la organización para exportar bienes o servicios a otros países.

Dicha limitación se exagera cuando las empresas sujetas de estudio provienen de países en vía de desarrollo o que están iniciando su fase de industrialización y apertura comercial, como lo es el caso de México (Jiménez, 2007). Sin embargo, hay indicios de que esta situación puede cambiar. Tómesese como referencia a la empresa familiar.

En lo que concierne a este tipo de unidades económicas, actualmente existen organismos especializados enfocados en analizar su quehacer tales como el Family Firm Institute (EEUU), The Family Business Network (Suiza), la International Family Enterprise Research Academy (Holanda, USA, España, Francia, Australia, Italia, Reino Unido y Uruguay), el Instituto de la Empresa Familiar (España) y el Instituto de Empresas Familiares (con sede en Argentina pero que incluye a países como Bolivia, Paraguay, Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y República Dominicana).

Ante este nuevo interés, México no ha sido la excepción pues cuenta con el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

A pesar de que en México y otros países similares no se ha estudiado a profundidad el tema de la internacionalización relativo a las PyMES de naturaleza familiar, quizá el ambiente de negocios que prevalece en Baja California y en especial en la ciudad de Tijuana, sea un detonante para el desarrollo de un trabajo investigativo relacionado, por virtud de las diversas ventajas que ésta ofrece para el proceso de internacionalización, por ejemplo, su posición en el mapa regional que le permite tener acceso a 5 puertos marítimos con gran afluencia comercial o el hecho de que las principales industrias establecidas en su territorio se han organizado en clústers (o conglomerados) con la ayuda del gobierno estatal, donde destaca en primer instancia la industria aeroespacial como la más grande del país, cuyas actividades comprende tanto la fabricación y ensamblaje de partes de avión como el diseño de los interiores y otros servicios para estas naves (Explorando México, 2014), seguida del clúster de Turismo Médico de Tijuana y Mexicali que recibió proyección internacional a través de un documental que filmó la Korean Broadcasting System (K.B.S. Corea del Sur) donde se presenta a Baja California como el estado líder en México en Turismo de Salud gracias a las modernas y profesionales clínicas y hospitales con que cuenta, aunado al Spa número uno del mundo “Rancho La Puerta” en Tecate y la clínica “Sanoviv” ubicada en Playas de Rosarito (Secretaría de Turismo de Baja California, 2013).

Dichas forma de organización empresarial y la rica composición industrial y comercial del territorio Baja Californiano en su conjunto, hace atractivo el desarrollo de las empresas asentadas en él, sobre todo cuando organismos dedicados a clasificar a las economías por su facilidad para hacer negocios situó a la ciudad de Tijuana en el vigésimo noveno lugar del ranking mundial según el informe Doing Business 2013 publicado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (Secretaría de Economía, 2014).

En este punto cabe resaltar las cualidades de Tijuana como parte integral de la Zona Metropolitana (ZM) de Tijuana-Playas de Rosarito-Tecate, que conforma una de las más grandes y dinámicas zonas existentes en el país (Consejo Nacional de Población, 2010), donde se aglutinan 5,932 PyMES de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2016). Posición que se afianzó a principios de la década del 2000 al reportar una tasa de crecimiento anual del 5.5% seguida por Juárez con un 4.4% y Toluca con un 3.4% a decir de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2004), del Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2004) e INEGI (2004).

Aseveración que fue compartida por el Director de Planeación Territorial del Instituto Metropolitano de Planeación, Rodolfo Argote, en el marco del Segundo Encuentro de Tijuana Innovadora 2012, quien refirió que de las 56 zonas metropolitanas identificadas en el país, la de Tijuana-Playas de Rosarito-Tecate ocupó la sexta posición en cuanto a desarrollo económico, mientras que a nivel Latinoamérica ocupó el nivel 21. De esta manera, tanto la diversidad de actividades industriales desarrolladas en Baja California, el interés de organismos promotores y aceleradores de negocios tales como FUMEC y TechBA (FUMEC, 2014), la participación de Tijuana en la consolidación de su propia ZM, así como el nivel de crecimiento registrado, entre otras condiciones, explican en buena medida el interés por estudiar las PyMES con orientación familiar asentadas en este territorio, quienes han tenido que evolucionar de un carácter nacional a uno internacional buscando ser más eficientes y competitivas tanto en los costos de producción como en la calidad (PROMEXICO, 2013).

Adicionalmente, es menester considerar la ubicación geográfica de Tijuana cuyos límites territoriales le permite colindar al norte con el Estado de California de los Estados Unidos de América, contar con una extensión fronteriza de 24 km de longitud aproximadamente (15 millas) con la ciudad de San Diego y registrar entre ambas ciudades un cruce fronterizo anual de más de cincuenta millones de personas (Gobierno del Estado de Baja California, 2016).

Circunstancia que resultan ineludibles al sopesar la necesidad por conocer los factores que impulsan a las empresas en su conjunto y muy específicamente en este caso a la PyMES a tomar la decisión por trascender su comercio fuera de su mercado natural (o en su defecto aquellos que lo inhiben). Sobre todo cuando la distancia psicológica se cuenta entre los factores de estudio, por cuanto implica el manejo adecuado de parámetros culturales diferentes, pautas de comportamiento y consumo distintos, ordenamientos jurídicos distantes, idiomas y creencias religiosas antagónicas, regímenes políticos variados, etc. que se presume inciden sobre el avance en el proceso de internacionalización por el que pasan las empresas.

1.3. OBJETIVO GENERAL.

En concordancia a la problemática general y las interrogantes específicas señaladas en el apartado anterior, se postulan los objetivos generales y particulares señalados a continuación, mismos que pretenden dar orden y coherencia al trabajo de investigación y que guiará el desarrollo del mismo por virtud de que las aristas que presenta tanto el tema de investigación como los sujetos de la misma, son innumerables.

- CONTRASTAR sí el esquema de los factores de internacionalización de la PyME familiar internacionalizada afiliada a la COPARMEX Tijuana es diferente al de la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios.

1.3.1. OBJETIVOS PARTICULARES

1.3.1.1.DISTINGUIR si el factor que impulsó a la PyME familiar afiliada a la COPARMEX Tijuana a iniciar su proceso de internacionalización es distinto al factor que impulsó a la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.

1.3.1.2.DIFERENCIAR si la PyME familiar internacionalizada que pertenece a la red de negocios COPARMEX Tijuana se ubica en una etapa más avanzada dentro de su proceso de internacionalización respecto a la PyME familiar internacionaliza que no pertenece a ninguna red de negocios.

1.3.1.3.EXAMINAR si las características personales que impulsa al director de la PyME familiar afiliada a la COPARMEX hacia el proceso de internacionalización son distintas a la del director de la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.

1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En términos generales, se trata de una investigación aplicada debido a que se involucra a organizaciones del sector privado clasificadas en dos grupo: Aquellas que están afiliadas a la red de negocios COPARMEX Tijuana y las que no cuentan con afiliación alguna.

Se plantea como una investigación mixta dado que fue menester hacer una investigación cualitativa que ayudó a explorar la forma en que se maneja la red de negocios tentativamente seleccionada y bajo la cual se vinculan las PyMES familiares internacionalizadas que estuvieron sujetas a un estudio cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional. Dicha exploración permitió contrastar la información que sobre las redes empresariales se recabó mediante fuentes de información secundarias; verificar y en su caso ratificar la conveniencia de continuar con la gestión de apoyo de una de ellas para la consecución armoniosa en tiempo y forma del ejercicio investigativo.

1.5. ALCANCES.

Al incluir las redes de negocios como fuerza impulsora de la internacionalización (teoría de redes) hubiese sido conveniente partir a nivel macroeconómico con los Distritos Industriales consolidados también conocidos como clústers, término que acuñó Alfred Marshall (citado en Rosales, 2002) y que es considerado como una alternativa de cooperación para la modernización y el desarrollo económico e industrial de la micro y pequeña organización productiva tal y como hacen en Francia e Italia, porque se constituyen como una de las más alentadoras alternativas de reconversión de las micro y pequeñas empresas al nuevo escenario impuesto por la globalización de la economía por cuanto abonan a la transmisión del conocimiento (García, 2009; Pacheco, 2007; Saravi, 1998).

Sin embargo hacerlo así implicaría elegir un clúster consolidado y establecido en la ciudad de Tijuana lo cual limitaría el estudio de las PyMES a un sector ya que éstos se organizan atendiendo a este criterio, por ejemplo en Tijuana se encuentra una oficina del Clúster de Tecnologías de Información de Baja California (IT@Baja, A.C.), el Clúster Aeroespacial de Baja California (Aerospace), el Clúster de Productos Médicos de las Californias y el Clúster Médico, Dental y Hospitalario (TurismoMedico).

Por ello se optó por analizar PyMES que confluyen en otro tipo de red de negocios que garantice una mayor diversidad de unidades por tamaño, giro y acumulación de experiencias empresariales, tal es el caso de las cámaras, sindicatos patronales, colegios y asociaciones civiles entre otras. Aunque estuvo claro que a cambio de dicho beneficio se correría el riesgo de que la cobertura en número de empresas afiliadas o participantes pudiera ser menor en comparación con un distrito industrial, lo que en definitiva acotaría el alcance de la investigación.

Por otro lado, las características de cada organismo empresarial son disímbolos lo que probablemente limitará el uso de las conclusiones emanadas de este trabajo exclusivamente a la COPARMEX Tijuana o en su defecto a otra delegación del sindicato empresarial apostada dentro del territorio nacional que presente similitudes.

De esta forma no es prudente considerar los resultados que se recojan en este trabajo como representativos del resto de las organizaciones existentes en el país lo mismo si se trata de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Cámara Nacional de Restaurantes, Alimentos Condimentados (CANIRAC) u otras del tipo.

1.6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.

Se propusieron las siguientes hipótesis de investigación correlacionales para determinar los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las PyMES familiares cuando están afiliadas a la COPARMEX Tijuana en contraste a las que no están afiliadas a ninguna red de negocios formal, las cuales estuvieron sujetas a su respectiva comprobación empírica mediante la investigación cuantitativa, así como a través de la indagación en el terreno empresarial relacionada a la investigación cualitativa:

- 1.6.1. H1: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliadas a la COPARMEX Tijuana, el esquema de los factores de internacionalización es diferente al de la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios.
- 1.6.2. H2: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana el factor que la impulsó a iniciar su proceso de internacionalización es distinto al factor que impulsó a la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.
- 1.6.3. H3: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana, se ubicará en una etapa más avanzada dentro de su proceso de internacionalización respecto a la PyME familiar internacionalizada que no pertenecen a ninguna red de negocios.

1.6.4. H4: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana, las características personales que impulsan a su director hacia el proceso de internacionalización serán distintas a las del director de la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.

1.7.VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES

En el presente trabajo, se incluyeron dos tipos de variables: Dependientes e independientes, todas en concordancia con el planteamiento que hace Hernández, Fernández y Baptista (2008) respecto a la existencia de variables que pueden modificar las relaciones esperadas entre ellas.

1.7.1. VARIABLE DEPENDIENTE.

Para el caso, se trata de la variable dependiente relativo a la *internacionalización* que se mide a través de la intensidad o propensión exportadora que a su vez está determinada por *el nivel de ventas anuales promedio provenientes de la exportación* (Alonso y Donoso, 1998), *el número de países en los que se exporta* (Esteve, 2007) y por separado los *años promedio de experiencia exportadora del negocio* (Lago, Prada y Sánchez, 2013), mismas que se eligieron atendiendo al marco teórico que permitió establecer la aproximación a la variable objeto de análisis, sobre todo debido a que la totalidad de los sujetos de estudio considerados en ambas muestras ya iniciaron su proceso de internacionalización.

1.7.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.

De forma adicional, en este apartado se anticipa cómo se midieron cada una de las variables independientes, así como los autores que las han abordado al transcurrir de los años y la relación que guardan con las hipótesis de investigación planteadas.

1.7.2.1. Características del director de la PyME familiar:

Edad del directo

Escolaridad

Dominio de lenguas extranjeras

Habilidad creativa

Años de experiencia empresarial exportadora

Autores

Buckley y Casson (1976)

(Aaby y Slater (1989).

Alonso y Donoso (1998)

Ellis (2000)

Westhead, Wright, Ucbasaran (2001)

1.7.2.2. Diversificación de mercado

Capacidad tecnológica

Innovación

Producto diferenciado

Estrategia promocional

Buckley y Casson (1976)

Cavusgil y Nevin (1981)

Anderson y Coughlan (1987)

Klein (1990)

Beaimish (1993)

Cavusgil (1993)

Alonso y Donoso (1994)

Alonso (1994b)

Merino y Moreno (1996)

Rialp (1997)

Moreno y Rodríguez (1998)

Barajas (2006)

1.7.2.3. Factor financiero

Riesgo

Costo

Rentabilidad

Ronald Coase (1937)

Aaby y Slater (1989)

Daily y Dollinger (1992)

McConaughy (1995)

1.7.2.4. Distancia psicológica del país destino

Idioma y costumbres

Procedimientos y regulaciones

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

1.7.2.5.Etapas de evolución gradual

Exportación directa al cliente

Exportación a través de un agente independiente

Instalación de filiales comerciales

Establecimiento de unidades productivas en

Inversión directa.

Johanson y Vahlne (1990)

1.7.2.6.Red de negocios

Tamaño de la red

Transmisión del conocimiento

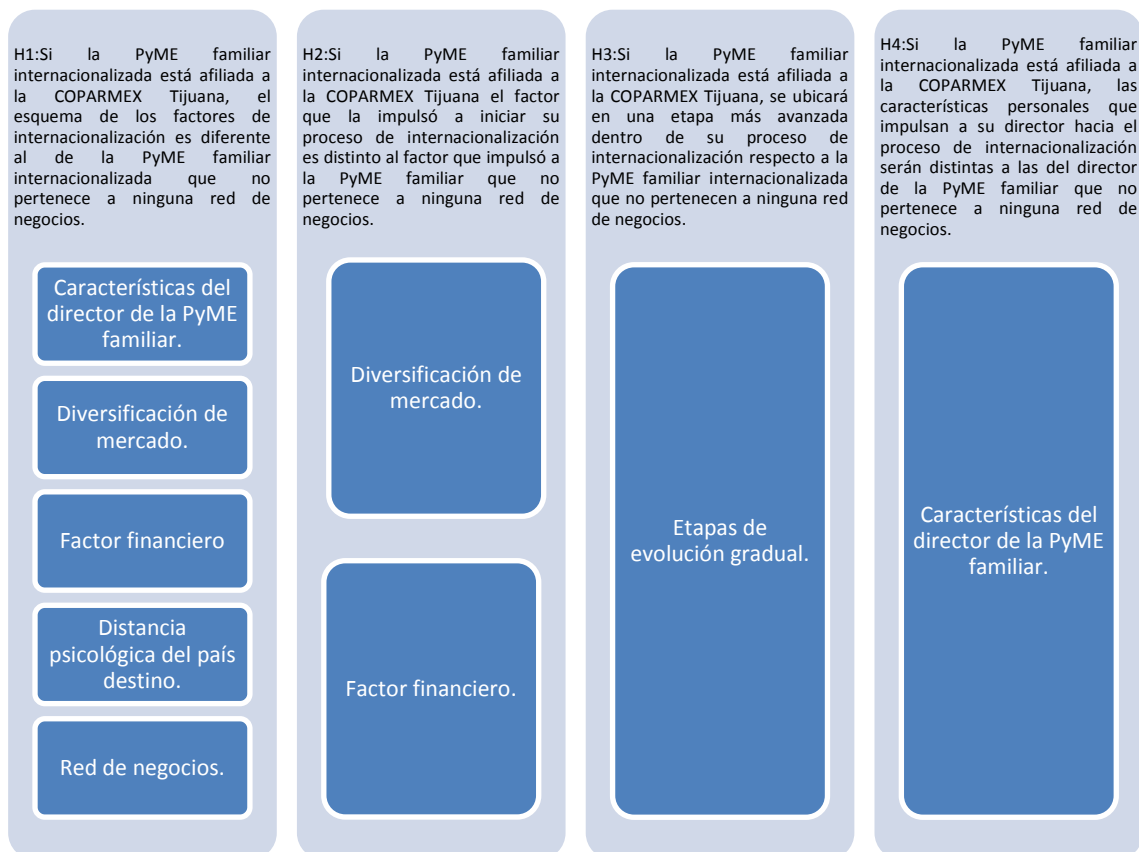
Aldrich y Zimmer (1986)

Johanson y Mattson (1988)

Westhead, Wright y Ucbasaran (2001)

Prieto, (2011)

1.7.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DEPENDIENTES Y LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.



CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Para la construcción de un marco teórico robusto se realizó una investigación secundaria apoyada en los sistemas de información académica en línea que permiten la consulta de artículos científicos, reportes, tesis, informes, memorias, libros, entre otros. Para tal fin se consultaron las bases de datos Latindex, Dialnet, Redalyl y Scielo principalmente, gracias a los cuales se obtuvieron y revisaron 37 artículos, 18 memorias, 12 informes, 12 reportes, 8 tesis y 5 libros especializados en el tema de investigación.

Entre estos 92 documentos se encontraron evidencias empíricas y teóricas que se plasman a continuación y que dan cuenta de lo complejo que resulta tener bases de estudio unificadas cuando se trata de las PyMES familiares internacionalizadas que además deben pertenecer a una red de negocios formal.

En este apartado se constató que el fenómeno de la internacionalización ha sido estudiada en diferentes países, pero no ocurre lo mismo en el caso de la empresa familiar en sus distintos campos de actuación, sobre la que hay pocos estudios disponibles, situación que empeora si se trata de una PyME, pues presupone que la primera adolece de recursos financieros, que sus líderes familiares suelen ser inflexibles y se resisten al cambio, que la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, se convierten en razones de peso que explicarían su limitado crecimiento. Dificultades que en suma serían mayor si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales.

Esto lo convierte un tema poco analizado (Gallo y García-Pont, 1996; Davis y Harveston, 2000), circunstancia que obligó a revisar la literatura en dos secciones: En primera instancia la relativa a las características de la empresa familiar, de los procesos de internacionalización y las relacionadas a la influencia que las redes de negocios ejercen sobre las PyMES.

Mientras que en la segunda sección se revisó la literatura necesaria para definir el marco conceptual, el contextual y el teórico alusivo a la PyME, a la empresa familiar, y al proceso de internacionalización.

2.1. PRIMERA SECCIÓN.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En relación a la empresa familiar Soto, (2011) buscó investigaciones relacionadas al tema. Gracias a este esfuerzo, pudo documentar 30 trabajos originados a partir de 1968 hasta el año 2011 dispersas alrededor de México, Estados Unidos, Japón, Colombia, España, Puerto Rico, Costa Rica y Venezuela.

Soto sugiere que en México los trabajos académicos correspondientes al área administrativa son escasos debido a la falta de espacios de difusión especializados. Condición que hace más relevante el hecho de intentar despejar las dudas relacionadas a la empresa familiar. Quizá dicha heterogeneidad encuentra su explicación en la dificultad que representa delimitar las fronteras que impone el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa por parte de la unidad familiar (Croutsche y Ganidis, 2008).

Bajo este escenario, las empresas familiares luchan por mantenerse al ritmo que los nuevos paradigmas imponen. Los retos que deben enfrentar se relacionan con la necesidad de innovar y atraer talento lo suficientemente hábil y experimentado para que la empresa continúe creciendo y pueda hacer frente a la competencia, por ejemplo, entre las empresas familiares mexicanas solamente el 68% pudo registró un crecimiento en ventas (PW México, 2013).

Este desempeño se entiende cuando entre sus debilidades se nombran las siguientes: Incapacidad para conseguir capital nuevo y gestionar financiamiento por no proveer de reglas claras que norme la conducta de los miembros de la familia al interior de la organización, entre otras razones de peso (PW México, 2013).

De hecho, la firma KPMG México hizo su propia investigación entre sus clientes (Empresas Familiares: El desafío de crecer madurar y permanecer, 2012); ocasión en la que encontró que 3 de cada 10 organizaciones del tipo han tenido dificultades u objeciones al momento de solicitar algún tipo de crédito, muy probablemente debido a que las instituciones financieras ven con desconfianza el hecho de que sus débiles estructuras institucionales y organizativas no garantizan la existencia de personal profesional y capaz de tomar decisiones por su cuenta que den certeza en el pago del financiamiento solicitado.

Otra debilidad se presenta en su dificultad para atraer y retener talento ajeno a la familia con la consecuente escases de lluvia de ideas nuevas que oxigenen los procesos y procedimientos, porque los nuevos aportes suelen provenir de un reducido grupo cercano a la familia (padres, hijos, hermanos, etc.) en ese afán de involucrarlos en el negocio antes de que formen parte de él, ya sea como socios o empleados, aún y cuando adolezcan de conocimientos y experiencia en el manejo del mismo. Incluso según reportó KPMG México (2012), el 42% de los empresarios entrevistados admitieron que sus negocios son frágiles y que siguen dependiendo de una o dos personas.

Cuando además el tema de la sucesión (pasar el mando de los fundadores a las siguientes generaciones) aparentemente no está en su radar de prioridades. Tómese como referencia el estadístico que al respecto publicó KPMG México donde se indica que de las empresas familiares cuestionadas, tan solo 13% de ellas tienen un plan de sucesión y de éstas, únicamente el 20% acepta tener claridad sobre el procedimiento, mientras que el 80% restante admite no poder visualizar escenarios lo suficientemente claros, lo que sugiere que al paso del tiempo habrá conflictos inevitables.

Esto propicia entre otras cosas, que no logren dar continuidad a los negocios de origen o se les dificulte imprimir un mayor empeño hacia la migración de mejores estadios, lo que deriva en que aquellas que sobreviven a dos o más generaciones son adquiridas por sus competidores tanto locales como de otras regiones, incluyendo los provenientes del extranjero (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2013).

Es digno mencionar que este asunto se puede resolver desde la constitución de la empresa si se incluyen las cláusulas relacionadas a la sucesión. Tan es así, que la continuidad solo está presente en dos terceras partes de ellas, por ejemplo, el 70% no registra más de 50 años de operación, de éstas un porcentaje similar es dirigida por miembros de la primera y segunda generación, nivel que se reduce sustancialmente cuando entra en acción la tercera y cuarta generación pues solo representa el 24% y 4% respectivamente (PW, 2013).

Estos niveles de avance son congruentes con el reporte que al respecto hizo KPMG México (2012) al dar cuenta que entre sus encuestados el 85% están siendo administrados por la primera y segunda generación, cuando en México aproximadamente 7 de cada 10 nuevos negocios no llegan a cumplir su tercer año de vida.

Esta condición no se limita a las empresas familiares mexicanas según refieren diversos estudios realizados en EEUU donde menos del 30% de las empresas familiares continúan en manos de la segunda generación hasta reducirse en un 12% cuando es la tercera generación la que está al frente.

De hecho, se estima que la esperanza de vida de una empresa familiar será de 25 años promedio, sin embargo el horizonte de tiempo se extiende a 50 años cuando la empresa tiene un gobierno corporativo y se gestiona de forma institucional (KPMG México, 2012).

Según deja entrever la evidencia empírica para contrarrestar dichas debilidades, cuentan con ventajas frente a las no familiares tales como mejor capacidad de respuesta en la toma de decisiones, la existencia de valores familiares que fundamentan el quehacer de la organización, el compromiso por continuar operando y la visión de largo plazo compartida.

En este sentido, algunos autores coinciden en apuntar que las empresas familiares se distinguen de las demás en varios aspectos por ejemplo en lo concerniente a la cultura empresarial (Vallejo, 2008) que a su vez puede generar una ventaja competitiva por tratarse de un recurso intangible (Zahra, Hayton y Salvato, 2004) y que abona para que la empresa obtenga rentabilidad (Ward, 2002). Así la cultura empresarial está definida por factores inherentes a la propia organización como su *tamaño, la edad del fundador, los planes de sucesión y el tipo de empresa de que se trate* (Sharma, Chrisman y Chua, 1997), de esta forma, los valores que se comparten en familia y que son transmitidos por el propietario de la organización sientan las bases para mantener la competitividad en el mercado (Koiranen, 2002).

Dicho cúmulo de debilidades y fortalezas las ha llevado a tener una reducida presencia a nivel internacional (13% según el reporte de la PW en 2013). De hecho, las pocas que se aventuran prefieren incursionar en el mercado de los EEUU, seguido por el de Colombia y Brasil debido a que para ellas es difícil hacer frente a los nuevos competidores que entran a los nuevos mercados con políticas de precio y volumen más agresivos.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Al indagar sobre el tema de la internacionalización, se descubrió que Madrid y García (2004) hicieron su propia revisión sobre investigaciones versadas en este tema, en consecuencia encontraron que la mayoría de los estudios previos sobre el comportamiento exportador tienden a situarse en tres grupos (Raymond et al., 2001).

Aquellos estudios que se centran en el *desarrollo del proceso de exportación*; los que se dedican al análisis de los *motivos por los que las empresas exportan*; y por último los orientados a la detección de los *factores determinantes del éxito exportador* de las empresas.

Sin embargo, enmarcaron su trabajo en el último grupo, de tal forma que identificaron un amplio rango de variables asociadas al éxito de la empresa en sus exportaciones (Aaby y Slater, 1989).

Dichas variables incluye aspectos íntimamente relacionadas a la empresa como *el tamaño*, la *experiencia en la exportación* y la *experiencia de sus directivos*, así como las relativas a las expectativas que los directivos tienen sobre la exportación ya sea en términos de *rentabilidad*, *riesgo* y *costo*, así como las *características y actitudes de la dirección como la edad y educación*. Como factores condicionantes externos encontró al sector y a las particularidades del mercado de exportación.

Aunque estos factores podrían considerarse como muy diversos, los más mencionados son el *tamaño*, la *experiencia de la empresa* y las *características de la dirección* (Madrid y García, 2004).

Según corroboró Madrid y García (2004) en los resultados que arrojó su propia investigación, se observa que estos elementos efectivamente determinan el éxito exportador de las empresas, pero varía dependiendo del sector sujeto de análisis.

Para lograrlo consideraron a 10 sectores: 1) Productos alimenticios y bebidas; 2) Industria textil, confección y peletería; 3) Cuero y calzado; 4) Madera y corcho y fabricación de muebles; 5) Papel, edición y artes gráficas; 6) Industria química; 7) Caucho y materias plásticas; 8) Productos minerales no metálicos diversos y metalurgia; 9) Metalurgia y fabricación de productos metálicos; y 10) Maquinaria y equipo mecánico, material y equipo eléctrico (cada uno con un número diferenciado de empresas que en conjunto sumaron 725 empresas españolas).

Por ejemplo, en lo que concierne a la variable *tamaño* se concluyó que influye positivamente en las exportaciones de las empresas que pertenecen a 5 de los 10 sectores considerados: Papel, edición y artes gráficas; Caucho y materias plásticas; Productos minerales no metálicos diversos; Fabricación de productos metálicos y el sector Industria textil (aunque en este último caso acotaron que en el modelo global este sector no resultó significativo, si lo fue para la propia variable el tamaño ya que aparece con signo positivo y con significancia estadística).

Por ello la variable *tamaño* fue considerada como crítica a la hora de explicar el comportamiento exportador de las empresas y su éxito (Cavusgil y Naor, 1987), sobre todo cuando se trata de la probabilidad de exportar o el nivel de exportación de las empresas sujetas de estudio, sin embargo esta relación positiva no está claramente comprobada en la conexión que existe entre el tamaño y la propensión exportadora porque para lograrlo se hace necesario que las exportaciones crezcan a un ritmo más acelerado que las ventas originadas en su mercado natural a medida que el tamaño de la empresa va aumentando.

Respecto a la *experiencia de la empresa* descubrieron que solo está presente positivamente en la *intensidad de las exportaciones* en 2 de sectores: Papel, edición y artes gráficas así como en Fabricación de productos metálicos. Estos investigadores hicieron a su vez su propia revisión empírica y encontraron en Katsikeas y Piercy (1996) y Agarwal y Ramswami (1992) que las empresas que adolecen de experiencia exportadora probablemente mostrarán mayor recelo hacia el nivel de incertidumbre que implica hacer una inversión en el extranjero. Esta percepción del riesgo potencial podría disminuir *cuando las empresas han adquirido experiencia del tipo y perciben una menor incertidumbre en sus actividades de exportación*. Esta condición encuentra explicación debido a que la existencia de incertidumbre se basa en la relación existente entre experiencia y éxito en la exportación, y en la forma en que las empresas reaccionan frente a ella (Erramilli, 1991).

Por su parte, la formación del gerente solo resultó significativa en el conjunto de empresas pertenecientes a 2 sectores: Productos alimenticios y bebidas; y Fabricación de productos metálicos. El argumento teórico a favor de las *características de la dirección*, como una variable ligadas al éxito de la empresa en sus exportaciones y con la probabilidad de exportar, también fue estudiada por Cavusgil y Naor (1987), más específicamente en los factores como la *edad* y la *educación de los directivos*. Reid (1986) por su parte introdujo las *habilidades en los idiomas* como antecedentes de actitudes positivas hacia las exportaciones.

Años después que Madrid y García (2004) formaran sus propias conclusiones apareció el trabajo investigativo liderado por Romero (2009), espacio en el que presentó a diversos teóricos que dan cuenta de los factores internos que posee la organización como elementos que determinan sus ventajas competitivas y por ende su desempeño exportador.

Como es de esperarse, son muchas las vertientes que se abrieron en este caso, por ello aparecen estudiosos que se enfocaron a los elementos vinculados con las capacidades y recursos disponibles en la unidad económica, los que analizaron aspectos psicológicos y culturales que muestra la conducta que asume el empresario familiar frente a su potencial entrada al mercado internacional.

Cuando se hizo referencia al primer grupo, se incluyeron las habilidades directivas, organizativas y de gestión de la propia empresa por considerarse áreas precursoras de la utilización óptima de sus recursos tanto del capital humano, como del tecnológico, financieros, institucional y natural que a decir de Gómez y Valenzuela (1999) se aprenden y acumulan continuamente como entes dinámicos definitorios de la competitividad de las empresas. Esto es así porque en la medida que se aprovechan, se potencian o en suma participan en un proceso de cooperación y coordinación (Grant, 1991) le será posible minimizar el impacto negativo de los factores externos o en su caso maximizar las oportunidades que éste pueda presentar sobre la entidad económica.

Al margen de lo anterior, fue preciso indagar y verificar que la empresa además de exportar, registre un nivel de ventas tal, que éstas dependan del mercado exterior, para lograrlo se pueden usar dos indicadores conocidos como Propensión Exportadora e Intensidad Exportadora (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994). En general, la propensión exportadora de la empresa se define como la relación que existe entre *las ventas al exterior y el total de las ventas facturadas en un periodo dado*. Esta forma de medición es la más común en la literatura empírica cuando se trata de analizar el esfuerzo exportador de una entidad (Lagos, Prado y Sánchez 2012).

Es digno mencionar que para determinarla también se puede usar *el número de países y el grado de heterogeneidad de los destinos de las exportaciones* tal y como hicieron Esteve, Pallardo y Requena en el estudio que sobre las empresas españolas realizaron en el año 2009. Infortunadamente, la selección de los mercados externos no siempre obedece a un proceso de planificación sino a una reacción espontánea ante la petición concreta de compra de un importador (Bilkey y Tesar, 1977).

Por otra parte, muy a menudo, se ha relacionado positivamente la discriminación de precios en los distintos mercados con la intensidad exportadora de las empresas (Namiki, 1994; Styles y Ambler, 1994; Samiee y Anckar, 1998).

Esto pone de manifiesto que la internacionalización no solamente consiste en exportar, existen otros factores relevantes, por ejemplo, la cooperación transfronteriza, *la participación en redes rentables*, la búsqueda de materias primas competitivas o las nuevas tecnologías se constituyen en elementos importantes para el impulso de las PyMEs modernas hacia la internacionalización (Comisión Europea, 2013).

Factores al que se suma el capital humano de la organización, específicamente en la figura del director, quien ejerce especial influencia cuando del desarrollo y expansión internacional se trata, debido a las redes personales que ha tejido y a su habilidad idiomática (Vázquez y Vázquez 2006).

Por separado se revisaron los hallazgos encontrados por Eusebio, Llonch y López (2006) quienes llevaron a cabo una revisión de la literatura relacionada al tema de la internacionalización. Ellos publicaron que las empresas que logran internacionalizarse se clasifican en dos grandes grupos dependiendo de la forma en que han abordado el fenómeno exportador. Por un lado distinguió las corrientes que centran el estudio en las características de la empresa, y por otro las que ponen el énfasis en la exportación como proceso de aprendizaje.

Por ejemplo, se sabe que las empresas de mayor dimensión pueden contar, en principio, con mayores recursos y con unas capacidades directivas superiores a las empresas más pequeñas (Reid, 1982). Dicha conclusión se replica en investigaciones más recientes realizadas por Calof (1994), Nakos (1998), Dean (2000), Alonso y Donoso (2000), Nassimbeni (2001), Melle y Raymond (2001) y Suárez Ortega (2002), quienes confirmaron la existencia de cierta correlación entre el tamaño de la empresa y su creciente actividad. Ello no implica sin embargo que las empresas de menor tamaño no estén interesadas en expandir su mercado más allá del nacional según lo deja entrever Botero, Álvarez y González (2012), al citar a Calle Fernández y Tamayo Bustamante (2005), quienes indican que desde su creación, las nuevas PyMEs buscan la internacionalización a fin de incrementar ventas y utilidades; en estos casos, buscaran incursionar en los mercados internacionales mediante la exportación, debido a que se considera la forma menos riesgosa (Katsikea y Morgan, 2002).

Volviendo a las empresas en general, la posibilidad de contar con ciertas capacidades tecnológicas podría facilitar la creación de productos altamente diferenciados que a su vez podrían incrementar la competitividad de las organizaciones, sobre todo en los mercados exteriores (Cavusgil y Nevin, 1981). Al mismo tiempo, unas inversiones elevadas en I+D permitirían la adaptación del producto a las necesidades de la demanda exterior y así estarían en condiciones de competir más activamente en los mercados internacionales (Merino, 1998; Moreno y Rodríguez, 1998).

Sin duda, el dotarse de un *producto diferenciado* y adaptado a las necesidades de la demanda exterior es un factor clave para competir eficazmente en estos mercados internacionales tan complejos (Cavusgil, 1993).

Por otra parte, una estrategia de diferenciación de producto se apoyaría, básicamente, en la posibilidad de fraccionar una demanda altamente heterogénea en segmentos diferenciados, intentando adaptar el producto a las exigencias particulares de los diferentes segmentos (Porter, 1987).

A decir de autores como Alonso y Donoso (1994), Merino y Moreno (1996) y Moreno y Rodríguez (1997), es la utilización más intensa de las herramientas promocionales la que también parece ser una característica de las empresas que registran un mayor éxito en los mercados exteriores.

Otros autores como Cavusgil (1993) y Alonso (1994b), adicionan factores que garantiza un resultado exportador más activo, al mencionar la existencia de un mayor control de las actividades de distribución, así como la mejora del tiempo de entrega del producto.

Llegado a este punto, es importante destacar que, en algunas ocasiones, la selección de los mercados resulta más bien reactiva ya que no depende directamente de unas decisiones planificadas por parte de la dirección. En estos casos la empresa exporta a un país para, en principio, responder a pedidos concretos de un importador extranjero (Bilkey y Tesar, 1977).

A pesar de no estar planificada, esta es la estrategia de exportación más habitual para muchas empresas. Aunque en este tipo de literatura se presenta la idea de que es importante iniciar las inversiones en los países vecinos, no es una regla general, pues la proximidad territorial no siempre asegura una cultura similar o más comprensible, debido a que cada nación tiene su propio carácter, por ello, cualquier modelo de internacionalización deberá incluir un análisis cuidadoso de la cultura (Dias y Santini, 2014).

Esta realidad se ajusta a cualquier empresa internacional independientemente de su ubicación geográfica, tan es así, que Salazar, Pozas, Zismann y Venturini (2012) al citar a Rocha (2004), Meyer (2006) y Murphy (2006) en su trabajo titulado “Las diferencias culturales y el proceso de internacionalización de empresas brasileñas” indicaron que las diferencias culturales han sido consideradas una de las principales barreras en el proceso de internacionalización de las empresas.

Quizá las diferencias culturales no sean comprendidas en toda su magnitud por parte de los líderes empresariales, no obstante que el éxito en el proceso de internacionalización esté íntimamente relacionado a la capacidad de las empresas de conocer y ajustarse a las leyes, políticas, hábitos, gustos y preferencias de los individuos del país extranjero.

De hecho, al principio, se postulaba que la distancia psicológica se relacionaba con la distancia geográfica, que a su vez, definía la elección y el modo de entrada de las empresas al mercado. Con el tiempo, los estudiosos del fenómeno descubrieron que en realidad, se conforma de la combinación de una serie de factores relacionados con el *idioma, contexto, hábitos, costumbres, formas de hacer negocios*, pero sobre todo, con *la percepción que sobre ellos tienen los individuos que toman las decisiones* en los negocios.

Incluso, algunos autores hacen hincapié en que esa combinación de factores, aunado a las relaciones personales, influye aún más sobre la velocidad de penetración de una empresa en el mercado externo, que los aspectos asociados a la elección y modo de entrada hacia dicho mercado (Salazar, Pozas, Zismann y Venturini, 2012).

En sintonía con el tema, Días, R y Santini (2014), señalan que existen diferentes concepciones de la cultura que interrelacionan los sistemas del conocimiento, sociales, ideológicos, de valores, leyes y rituales diarios según dejaron entrever los estudios realizados por Morgan (2002), Adler (2002), Hofstede (2003), Schein (2004) y Cuche (2012) que fueron citados en su trabajo “La cultura y la internacionalización de empresas: una mirada sobre Petrobras en Bolivia”.

Estos autores citan a Hofstede (2003), para continuar con su argumentación, al declarar que cada país muestra un conjunto de variables tales como el estándar de la jerarquía, (entendida como la proximidad o distancia entre el líder y los liderados), la visión del futuro, las cuestiones tecnológicas para la comprensión de la cultura organizacional, el choque cultural, el etnocentrismo, los estereotipos y las diferencias idiomáticas, mismas que deben ser estudiadas a profundidad, ya que los individuos expresan la cultura y sus cualidades normativas por medio de los valores que conservan sobre la vida y el mundo porque éstos afectan sus actitudes y el comportamiento que consideran más apropiado y eficaz en cualquier situación dada.

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS.

Como indicó desde un principio Romero (2009), hay aspectos que redundan en beneficio del proceso de internacionalización de los negocios familiares, mismos que se agrupan y analizan desde otras perspectivas, tal es el caso del tamaño de la empresa, la edad de la misma y las características de quien la encabeza, así como de la existencia en su estructura organizacional de un área o departamento de exportación (Merino de Lucas, 2001; Rodríguez y González, 2006).

Respecto a la edad propicia de la empresa para iniciar su proceso de internacionalización, también se destaca que los teóricos aún no se ponen de acuerdo. Mientras unos postulan que las más jóvenes muestran una mayor tendencia, otros apuestan a las más veteranas por considerar que cuentan con una estructura organizativa más sólida. Sin embargo mencionó que las empresas de tipo familiar tienen un comportamiento relativamente distinto a las demás porque la prolongada permanencia de una misma persona al frente del negocio genera un inicio tardío de su proceso de internacionalización, incluso una vez iniciado se puede conducir a un ritmo más lento (Gallo y García Pont, 1996).

Siguiendo con la clasificación inicial, Romero (2009) incluyó como factores de tipo psicológicos a la *percepción del riesgo inherente a las actividades de exportación* por parte del empresario familiar quien probablemente no estará dispuesto a ceder el control de la organización mediante la atracción de nuevos socios no familiares ante su posible insuficiencia de recursos económicos para ingresar y en su momento respaldar el crecimiento registrado en los mercados internacionales (Gallo y García Pont 1996; Fernández y Nieto, 2005).

En los de tipo organizativo colocó a la persona responsable del departamento de exportación en una posición clave para el éxito exportador quien debe contar con *experiencia previa en el tema*, es decir estar ampliamente capacitado e integrado a la organización. Aquí también se vuelve relevante el *dominio de idiomas extranjeros* que en combinación con la experiencia en mercados foráneos le permitirá entrenar a otros miembros de la organización.

Es así que las motivaciones y habilidades de los directivos responsables de tomar las decisiones influirán sobre aquellas que están íntimamente asociadas al proceso de internacionalización (Reuber y Fischer, 1998). Según Leonidou (1998), tanto las aptitudes y actitudes de los directivos, como la confianza que ellos tengan en el éxito de la estrategia exterior, resultan determinantes a la hora de explotar las capacidades competitivas de la empresa en los mercados internacionales (Alonso y Donoso, 2000).

Un punto importante por anotar es que aquellos negocios cuyos fundadores son maduros en edad, con más recursos, profusa información y redes de contacto y considerable manejo administrativo y gerencial tienen significativamente más probabilidad de ser exportador (Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001).

2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES.

La salida a mercados internacionales y la innovación son otros dos factores que unidos permiten a las organizaciones absorber conocimiento emanado de otras organizaciones del extranjero, por ejemplo, cuando las empresas que importan productos con tecnología incorporada, deciden no dejar pasar la oportunidad para aprender de ellos y disponen de los recursos financieros y otras capacidades de la organización para inyectarlas hacia la investigación y desarrollo (I+D), como parte fundamental de su estrategia corporativa (Barajas, 2006).

Como ya se indicó, el interés por la innovación viene acompañado por una visión internacional del negocio, ya sea a través de la absorción de tecnología extranjera incorporada en productos importados, vigilando constantemente lo que sucede en el entorno tecnológico y de mercado (Barajas, 2006). Esta necesidad de aprender de otros impulsa a las empresas a adherirse a programas, asociaciones o redes de colaboración.

Antes de exponer los distintos sistemas para la internacionalización que se encontraron en diferentes países en apoyo a las PyMES y de las empresas en su conjunto, es importante puntualizar que independientemente de los programas que emanan de estas diversas redes o asociaciones de negocios, los resultados de diferentes estudios de evaluación demuestran que los programas tienen un mayor impacto en las PyMES con poca experiencia exportadora y con productos diferenciados. También, es digno resaltar que es más efectivo un acompañamiento integral de las empresas a lo largo del proceso de internacionalización que programas aislados.

En el mundo existen diversos organismos públicos y privados de apoyo a la internacionalización de las empresas independientemente de su tamaño, sin embargo las PyMES reciben especial atención porque son las que presentan mayores dificultades para iniciar o evolucionar en el proceso de internacionalización puesto que no tienen acceso a información relacionada al tema o se enfrentan a mayores barreras comerciales.

Por ejemplo, en los Países Bajos se cuenta con la NL EVD Internacional, enfocada a mejorar la gestión de financiamiento de las PyMES. Este organismo mantiene relación estrecha con las instituciones del sector financiero tanto públicos como privados, de la Unión Europea o de las Instituciones Multilaterales; de tal forma que le es posible recopilar información relacionada a todos los productos y servicios que se ofertan en él, incluidos algunos que se consideran especiales como el seguro de crédito a la exportación y los índices de solvencia crediticia solicitado a nivel internacional. También informa sobre temas relativos a la facturación, el capital de riesgo, los hábitos de pago y el arrendamiento financiero que tradicionalmente son temas obligados en el manejo de las finanzas internacionales.

Además, para evitar confusión entre los dirigentes de las PyMES cuando están frente a productos financieros que aparentan ser muy heterogéneos, la NL EVD Internacional los presenta de una forma más homogénea, simple y fácil de utilizar, con ello los tomadores de decisiones estarán en posición de contrastar condiciones y precios. Toda esta información dosificada y organizada la coloca de forma visible en internet (FoodTechHolland, 2015).

Otro ejemplo se ubica en Noruega donde existe un programa conocido como Innovation Norway, cuyo objetivo es estimular y reforzar la capacidad de los pequeños y medianos proveedores para llevar a cabo la investigación y el desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores en estrecha colaboración con un cliente exigente. Esto es trascendente porque en términos de colaboración en materia de innovación, las empresas extranjeras son particularmente bien acogidas como socios (Innovation Norway, 2013).

Independientemente del enfoque que las redes de negocios promuevan, la mayoría debe asociarse con diversos organismos que deriven en el otorgamiento al cliente de un servicio más completo, que los conduzca desde la inversión en innovación, el acceso a la investigación hasta la gestión del financiamiento.

Este caso lo encabeza FINPRO, organismo público, enfocado a apoyar a las PyMES Finlandesas a internacionalizarse a través de 40 programas de crecimiento y desde donde se teje una fuerte red de colaboración entre centros financieros; la empresas de gestión de negocios internacionales FINTRA; la agencia especializada en financiamiento para el desarrollo de la tecnología e innovación TEKES; el Instituto Finlandés de Turismo MEK; el Ministerio de Empleo y Economía; los centros de innovación; institutos de investigación; inversionistas y capitalistas de riesgo existentes en el país.

De esta forma, FINPRO se destaca como un organismo especializado en la gestión de financiamiento para la tecnología e innovación ya que “ayudan a las empresas Finlandesas a obtener información sobre los mercados de destino, entrar a los mercados seleccionados y entrar en contacto con actores locales”, gracias a que mantienen presencia en 31 países. Esta herramienta de entrada en el mercado para grupos de PyMEs que utilizan las sinergias generadas entre las empresas participantes puede abrirse a otras que no sean de origen finlandés porque el mercado objetivo puede ser cualquier país (FINPRO, 2017).

Otro caso de redes de negocios que se fortalecen con la vinculación de otros socios se encuentra en Alemania a través de La agencia AHK-GTAI, quien colabora de forma permanente con asociaciones industriales, el Ministerio Federal de Economía y Tecnología y los Estados federales. Esta fusión de organizaciones ha provocado una mayor coordinación de las actividades en el ámbito del comercio exterior porque permite maximizar la eficiencia de los recursos y sinergias al alcance de cada una que por separado no sería posible. De esta forma se pone de manifiesto una clara tendencia a integrar las actividades de promoción de las exportaciones y de la inversión en una sola organización.

Dado que las PyMES precisan de toda la ayuda posible y en áreas tan importantes como la asesoría especializada de tipo contable, fiscal y bancaria, también surgen redes como la UKTI en el Reino Unido que estrecha sus lazos de colaboración con otros socios, en beneficio de las empresas que se acercan por apoyo, tal es el caso de la Organización de Control a la Exportación, gracias a la cual es posible que se tramiten las licencias de exportación de bienes y ayuda atendiendo el marco legal vigente.

También los mantiene informados sobre el apoyo que brindar la Agencia Británica de Financiación para la Exportación. Recientemente se incorporó a la lista de asociados a la red, la línea aérea British Airways cuyo propósito es otorgar puntos canjeables a los empleados de las empresas británicas exportadoras que vuelen por la aerolínea.

Por su lado, en España están abordando el tema, ahí coexisten instituciones que tienen como objetivo apoyar a la empresa en su proyección internacional. En concordancia, muchas de ellas disponen de una red comercial en el exterior. Por ejemplo, el Consejo Superior de Cámaras representa a las 85 Cámaras de Comercio españolas, donde se coordina las actuaciones de las mismas y se define su posición ante la administración.

Además de los organismos públicos, existen organizaciones autónomas que apoyan a la internacionalización de las empresas españolas, un ejemplo de este tipo de instituciones son las Agencias de Promoción a la Exportación, correspondientes a cada una de las Comunidades; las agencias “Invest In”, las Cámaras de Comercio, que actúan en el ámbito provincial o incluso local; y las Asociaciones Empresariales, que se organizan por sectores o por ámbito geográfico. Adicionalmente, se disponen de Instituciones FERIALES, Entidades Financieras o Parques y Clústers Científicos y Tecnológicos (Instituto de la Empresa Familiar, 2012).

En otros puntos del mundo, específicamente en Brasil, ubicado en el continente americano, existe APEX, que es una agencia de promoción a la exportación e inversión. Alineado a su razón de ser, mantiene una labor de consultoría, diagnósticos y soluciones técnicas y de gestión, con lo cual garantiza que las empresas beneficiadas con sus programas podrán acelerar el proceso de internacionalización, reducir los riesgos de implementación, los costos de referencia de pantalla para el aire libre entre otros no menos relevantes. Esto es posible gracias a que mantiene alianzas y suscribe acuerdos con importantes actores del ámbito universitario y de centros tecnológicos de su país.

A diferencia de las circunstancias que rodean a los organismos antes citados, para el caso de las redes existentes en México se indagó a profundidad el tema de los distritos industriales por virtud que es una de las formas de redes de negocios con mayor trascendencia e injerencia en el fenómeno de la internacionalización de las empresas - sobre todo en los casos de éxito europeos-, según se explica.

En pleno siglo XXI, en México aún no se puede hablar de los distritos industriales como una de las formas de redes de negocios plenamente articulada como sucede con los de la Tercera Italia, el Baden- Württemberg, en Alemania y algunas regiones del sur de España, o en Silicon Valley (EEUU) y Lace Market (Inglaterra).

Porque éstos se basan en tecnologías de usos o propósitos múltiples y trabajadores calificados como estrategias para alcanzar mayores niveles de flexibilidad y competitividad, donde la concentración socio-territorial favorece el establecimiento de relaciones horizontales que permiten ganar fuerza a empresas pequeñas y obtener beneficios colectivos que difícilmente les serían accesibles en forma individual. (Saravi, 1998).

En sentido contrario, en México los distritos se caracterizan por la falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas debido a que los pequeños productores tienden a trabajar en forma autónoma, manifestando cierta reticencia a modalidades de cooperación inter-empresarial percibidas como un socavamiento de la propia autonomía e independencia laboral, según lo relata Saravi (1997).

En los años noventa, se destacaba la presencia de relaciones de cooperación de tipo informal generalmente asociadas a lazos de parentesco, vecindad o compadrazgo, hecho que se pudo corroborar en un estudio comparativo sobre los distritos de León y Guadalajara por un lado, y algunas experiencias italianas, por el otro realizado por Rabellotti (1995), en donde se observó que la cooperación informal en México era más común y frecuente que en Italia (Saravi, 1998).

Sin embargo, iniciado el año 2000 y a propósito del estudio del caso de Guadalajara, Aguilar, Bernal y Vargas (2001) en su artículo “La industria electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara: ¿un distrito industrial?” mostraron que el estado de cosas en el tema no había variado sustancialmente.

En dicho estudio se establece que desde hace tiempo se ha considerado a la industria electrónica localizada en la zona metropolitana de Guadalajara capaz de generar un "enclave" que permita especializar y desarrollar la zona como si fuese el caso del distrito Silicon Valley Mexicano.

Bajo la luz de la información revisada por dichos autores, se puede constatar que la industria electrónica de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) presenta características diferentes de las de un modelo de distrito industrial tradicional.

Porque las empresas ahí establecidas responden a una lógica internacional y por razones de la división internacional del trabajo crean sucursales en distintos países del mundo para realizar cierta parte del proceso productivo de la mercancía que producen, creando el fenómeno conocido como maquiladoras; entonces podría pensarse que la industria electrónica de la ZMG responde más a un modelo de distrito industrial tipo Hub & Spoke, que suele contar con una empresa central dominante (Hub) rodeada de varias firmas proveedoras (Spokes) que dependen de ella por su capacidad de mercado.

En este tipo de distritos la especialización flexible y el papel del gobierno local no son el aspecto principal, pues hay una alta dependencia de las empresas Spoke respecto al Hub y existe poca cooperación de éste hacia aquellas (Pacheco y Vega, 2007).

Es así que la industria electrónica en la ZMG presenta variantes que hacen suponer que en el marco de este tipo de empresas aún se vienen desarrollando condiciones débiles, para que surja alrededor de ella una red de pequeños proveedores locales, que por el momento solo abarcan una mínima cantidad de insumos.

Esta circunstancia se replica en el sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali en Baja California, México, donde se observa una falta de integración y vinculación que dificulta la generación de empleos y una mejor distribución del ingreso. Uno de los rasgos de la reestructuración productiva e industrial que no se han cumplido en estas ciudades es la descentralización y fragmentación de los procesos productivos, en pequeñas plantas interrelacionadas (Olivera, 1997).

Sin embargo, no todo el panorama es desalentador para las PyMES asentadas en México ya que dentro del territorio nacional existen organismos públicos dedicados a fomentar la internacionalización de sus empresas como la entidad paraestatal PROMEXICO y el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEX) cuyas funciones se separaron por decreto y fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 13 de junio de 2007.

El primero de ellos surgió como un fideicomiso público cuyo comité técnico lo encabeza la Secretaría de Economía (SE), donde también participa la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE); SEDESOL; la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); y la Secretaría de Turismo (SECTUR). De esta forma, la entidad agrupó las funciones de atracción de inversión extranjera directa y de promoción a las exportaciones, generando importantes sinergias y ahorros.

La acción coordinada de PROMÉXICO con otras entidades del gobierno federal y las representaciones diplomáticas de México en el exterior ha fortalecido la estrategia de promoción internacional. Ello es posible porque se cuenta con el Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE), que consta de una red de 62 módulos establecidos en las 32 entidades federativas del país, a través de las cuales la paraestatal brinda servicios gratuitos y personalizados de orientación y asesoría en temas relativos al proceso de exportación.

Tómese como ejemplo, la acción que emprendió durante el periodo comprendido entre enero de 2007 y julio de 2009, tiempo en el cual se pudo otorgar asistencia técnica y capacitación a 2,708 PyMES mexicanas exportadoras o con potencial exportador hacia la Unión Europea por medio del Programa Integral de Apoyo a la PyME (Comercio Exterior, 2009).

Adicionalmente, tiene un Programa Nacional para el Desarrollo de Redes de Exportación de PyMES Mexicanas. Estas redes incluyen empresas del mismo sector productivo que de forma preferente coinciden en el mismo canal de distribución y que se integran con el afán de mejorar su competitividad debido a que actúan de forma conjunta en la promoción internacional para reducir los riesgos y los costos inherentes al acceso a los mercados extranjeros (PROMEXICO, 2017).

El segundo caso se destaca como el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C institución de banca de desarrollo (BANCOMEXT), el cual se fundó el 8 de junio de 1937 como una institución nacional de crédito conocida como el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A., en la que se destacaban las tareas de promover, desarrollar y organizar el comercio exterior de México, sin embargo en 1985 por decreto presidencial se transformó de sociedad nacional de crédito en institución de banca de desarrollo.

Actualmente es el Gobierno Federal Mexicano quien debe responder en todo tiempo de las operaciones concertadas en BANCOMEXT, mientras que la SHCP y el Banco de México (BANXICO), determinarán y regularan respectivamente las disposiciones de carácter general, por ello son los titulares de estas secretarías quienes presiden el Consejo Directivo correspondiente, en su calidad de Presidente y Vicepresidente en ese mismo orden.

En lo que concierne a la SHCP, esta secretaría determinará las características de las operaciones activas y pasivas que no impliquen captación de recursos del público y de servicios (excepto lo relativo a fideicomisos, mandatos y comisiones), que realice la sociedad para cumplir el objetivo y ejercer las facultades que se le han encomendado en su carácter de banca de desarrollo. Por su parte a BANXICO le corresponde regular las características de las operaciones pasivas que implique la captación de recursos del público; los fideicomisos, mandatos y comisiones; las operaciones en el mercado de dinero; así como las operaciones financieras conocidas como derivadas que celebre la sociedad.

Independientemente de su estructura organizacional, su razón de ser es otorgar créditos y garantías de forma directa o a través de la banca comercial mexicana e intermediarios financieros no bancarios a las empresas mexicanas que deseen incrementar su productividad y competitividad a través de su incursión en el comercio exterior.

Entre los beneficiarios de BANCOMEXT se considera a las PyMES que deberán acudir a intermediarios no bancarios para acceder a un financiamiento por un monto no mayor a los \$3 millones de dólares (USD). También se les auxilia a mejorar su liquidez a través del factoraje internacional de exportación y a contratar las cartas de crédito en sus distintas modalidades ya sea de exportación, de importación, domésticas, de garantías contractuales o stand by. Éste último mecanismo se constituye como un medio de pago confiable para asegurar las actividades de compra-venta internacional.

No obstante la existencia de los organismos gubernamentales antes señalados, las empresas mexicanas tienden a buscar refugio entre las cámaras, asociaciones o colegios. Por ello la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) y la Cámara Nacional de Comercio Pequeño (CANACOPE SERVYTUR) destacan entre las 220 cámaras registradas con autorización vigente al año 2016 en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (ver tabla 8 en anexos) debido a que cada una cuenta con 147 y 26 representaciones locales a lo largo del país respectivamente.

También prefieren agruparse en la COPARMEX que no es una cámara sino un sindicato patronal en la que convergen empresarios de todos los sectores, cuya afiliación es voluntaria porque buscan representar los intereses específicos de sus asociados en la negociación colectiva, lo mismo si se hace frente a los sindicatos o al Estado, pues se abocan a defender de forma legítima los derechos de los empresarios e impulsar las reformas sociales, económicas, jurídicas y políticas que a su juicio fomentan el desarrollo nacional, por ello, logran contar con representación en el ámbito laboral y social.

Tan es así, que al 2015 se contabilizan entre sus filas a más de 36 mil empresas socias en todo el país, que en conjunto son responsables del 30% del PIB y generan 4.8 millones de empleos formales, es decir, el 42% del total nacional (COPARMEX, 2015). Los múltiples centros empresariales que existen en la COPARMEX se dedican a brindar capacitación, asesorías, bolsa de trabajo, conferencias, gestión de trámites, entre otras actividades.

Es de esta manera que la COPARMEX está conformada por una red de 65 centros empresariales, 13 federaciones, 2 representaciones y 14 delegaciones en todos los estados de la República. Es digno destacar que para establecer un Centro Empresarial del tipo en la localidad, región o Estado es menester afiliar como mínimo a 60 empresas.

Independientemente de la estructura o tamaño de este sindicato, lo más importante es que cuentan con 27 comisiones de trabajo nacionales que se dedican al estudio y generación de propuestas en las temáticas más importantes de la economía y la sociedad.

Dichas comisiones la encabeza la comisión de asociaciones; seguidas por asuntos fronterizos; asuntos internacionales; asuntos tributarios; capital humano; desarrollo empresarial; desarrollo regional; educación; empresarios jóvenes; energía, federaciones; estrategia pública; cámaras y promoción de negocios internacionales; grandes empresas; inclusión financiera; investigación; innovación y desarrollo tecnológico; laboral; promoción de la competitividad y desregulación administrativa; salud y protección contra riesgos sanitarios; salud en el trabajo y protección civil; seguridad pública; seguridad social; sustentabilidad ambiental; turismo; vertebración y vivienda.

Entre todas, destaca la comisión de cámaras y promoción de negocios internacionales y la comisión de red de negocios por virtud de que son las que aparentemente están íntimamente relacionadas al proceso de internacionalización que ocupa el interés de esta investigación (COPARMEX, 2015).

2.2. SEGUNDA SECCIÓN

Gracias al seguimiento en la revisión de la literatura fue posible detectar las corrientes y autores considerados relevantes para la construcción de un marco conceptual, contextual y teórico que guiara el trabajo, porque en dicho capítulo se pudo constatar que no existen documentos que informen de manera integral sobre las condiciones en las que se desarrollan las PyMES familiares internacionalizadas que pertenecen a una red de negocios formal.

2.2.1. MARCO CONCEPTUAL.

2.2.1.1. CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Intentar explicar el fenómeno de la internacionalización de las PYMES Familiares, obliga en primer instancia a definir el concepto de *Empresa Familiar*, aún y cuando la tarea se antoje complicada, pues tan solo en Estados Unidos existen más de 20 definiciones que se generan a falta de una integración teórica según refiere Wortman (1996).

Por su lado, Habbershon y Williams (1999) encontraron otras 44 definiciones en la literatura relacionada a la materia. En este mismo sentido y gracias a la búsqueda que hizo Gimeno (2004), se establecieron los diversos enfoques desde los cuales se ha abordado el concepto de la empresa familiar:

- La *Teoría de Sistemas* por autores como Davis y Stern (1980); Lansberg (1983); y Whiteside y Brown (1991);
- La *Psicología* en voz de Rosenblatt (1985); Levinson (1978, 1996) y Kets de Vries (1993);
- La *Terapia Familiar* a través de Kepner (1983); Kaye (1991);
- *El Derecho*, por medio de Marcus (1991); Garrido de Palma (1995);
- Las *Finanzas* con McConaughy (1999) y Poutziouris (2001);
- La *Economía* en Galvé y Salas (2003); Morck (1998).

Esta variedad presupone en sí mismo un obstáculo para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a la relativa juventud de la disciplina (Bird, 2002), sin embargo, es digno reconocer que la mayoría de las definiciones suelen asociarse con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia, cualidades que fueron decisivas en la selección del concepto clave rector de esta investigación.

En concordancia con lo anterior, algunos autores definen al negocio de tipo familiar en función del grado de involucramiento de la familia, mientras otros la ven como una organización destinada a transferirse a la siguiente generación para su control y administración (Belausteguigoitia, 2012). Tal vez por esa razón, Soto (2011) también se lanzó a la búsqueda y encontró diversos conceptos (cuadro 1).

Cuadro 1. Concentrado conceptual de empresa familiar en la investigación

AUTOR	CONCEPTO
Hoshino (2004)	Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).
Castillo (2007)	Empresa cuya propiedad —o al menos una parte significativa— esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo (Cuesta, 2000).
De la Garza (2008)	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Esparza (2009b)	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio (GEEF ₁ – FBN ₂).
Flores (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).
Suárez (2010)	Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad (Gersick, 1997).
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

Fuente: Soto (2011).

Dicha recopilación, denota que los investigadores dedicados al tema de la empresa familiar tienden a usar como punto de partida el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde se postula que la empresa familiar existe cuando se interconectan tres subsistemas: La propiedad, la familia y la empresa, explicación que se revisó a profundidad a propósito de las diversas corrientes del pensamiento asociado al tema y con el impulso de la delimitación de los sujetos del presente estudio.

Al continuar con la tarea de elegir o en su caso construir a partir de las distintas acepciones relacionadas, aquella que se aplicará a la presente investigación, se encontró que en México desde el punto de vista legal e institucional, la Ley Federal del Trabajo mexicano, establece en los artículos 351 y 352 del capítulo XV el tema relativo a los *talleres familiares*. Hasta el año 2006 dicho capítulo se titulaba *Industria Familiar*, donde la ley reconocía a los talleres familiares como aquellos en los que exclusivamente trabajaban los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos; cuyas normas indicaban que no le serían aplicables las disposiciones de la propia ley, salvo las relativas a higiene y seguridad en el centro de trabajo; es decir, este tipo de empresas no se regirían por relaciones ni contratos de trabajo entre los integrantes, por lo tanto, no se podría hablar de salarios, prestaciones, jornadas de trabajo, días de descanso obligatorio, vacaciones, etcétera.

Los cambios importantes que se impulsaron en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 enero del año 2006, se originaron debido a que el Poder Ejecutivo de México optó por promover el desarrollo de este tipo de empresas y establecer medidas para incrementar el desarrollo de los talleres familiares a través del establecimiento de programas de asesoría y orientación relacionadas al cumplimiento de las normas en materia de seguridad e higiene.

En primera instancia, este decreto propuso cambiar el título del Capítulo XV de "Industria familiar" por el de "*Establecimientos familiares*". Ello para integrar toda clase de actividad productiva más allá de las que se engloban en el término "industria" tales como la industria del vestido, la industria del calzado, la industria de muebles, etc. y dar pie a la incorporación de otros establecimiento como las fondas, misceláneas, sastrerías, carpinterías y muchas otras actividades diversas. De esta forma en los establecimientos familiares se podrán desarrollar cualquier clase de actividad de producción de bienes o de prestación de servicios.

El segundo cambio instó a establecer el número de personas que integran el establecimiento familiar al correspondiente al número de integrantes de la familia con la limitación derivada de hasta el 50% de pupilos respecto al número total de familiares directos que integran el establecimiento. Cabe señalar que se entiende por pupilo a las personas que estén como asimiladas a la familia y que dependan económicamente de los ingresos que se generan en el establecimiento familiar pero que no los unen lazos de consanguinidad. Con esta precisión se pretendió evitar confundir a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que existen desde antaño en diversos ordenamientos legales, pero que no guardan relación con la naturaleza intrínseca del establecimiento familiar.

En un tercer punto el decreto buscó la protección del trabajo infantil realizado en el ámbito familiar ya que esta cualidad no justifica el trabajo infantil ni otorga derecho a los padres o tutores de someter a los niños a jornadas reservadas para los adultos.

En el cuarto punto, se dio protección al "pupilo" por considerar que este estatus no es argumento válido para despojarlo de sus derechos laborales fundamentales, por lo tanto, ellos tendrían plena capacidad jurídico-procesal para recibir asesoría y apoyo de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo u otros organismos del tipo.

Para tal efecto, el Instituto Mexicano del Seguro Social debía diseñar una campaña de difusión para que, en su caso, los integrantes de los talleres familiares pudieran disfrutar de los beneficios que presentaba los esquemas de aseguramiento contemplados en la Ley del Seguro Social, en ese sentido, el propietario de la empresa familiar debía registrarse ante la Secretaría de Economía, en los términos que estableciera dicha dependencia, quien estaba encargada de la administración y funcionamiento del registro de los talleres familiares, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME).

Por lo tanto y en cumplimiento a lo dispuesto en los preceptos citados del Decreto, la Secretaría de Economía publicó el 18 de enero y 10 de agosto de 2006 en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo por el que se dio a conocer el procedimiento para el registro de los talleres familiares ante la propia Secretaría y su modificación, respectivamente.

De esta forma, los talleres familiares que contaran con la constancia de inscripción en el registro pudieron acceder a los diversos programas y acciones concretas de fomento dispuestas por la Secretarías de Desarrollo Social, de Hacienda y Crédito Público, de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de Economía, de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, de Salud, del Trabajo y Previsión Social y de Turismo, así como las entidades coordinadas por éstas, en sus respectivos ámbitos de competencia, entre otras dependencias y entidades de la administración pública federal que se fueran incorporando al programa.

Ese fue el caso del programas de apoyo al empleo, que abrió a los talleres familiares la posibilidad de operar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO) que en ese tiempo le permitía a las personas físicas tributar, lo mismo si se dedicaban al comercio, industria o transporte a través de la expedición de notas de venta en sustitución a las facturas (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2013). Sin embargo, el REPECO dejó de operar a partir del 1º de enero de 2014 para dar paso al Régimen de Incorporación Fiscal (Sistema de Administración Tributaria, 2014).

Volviendo a la tarea de definir a la empresa familiar, se sabe que Nacional Financiera (NAFIN), principal organismo federal detonador del financiamiento y servicios de apoyo destinado a las PyMES mexicanas también contribuye con su propia definición, por lo que resuelve que se trata de una “*Acción dificultosa que una familia acomete con resolución y para ello compromete sus bienes propios, es decir, su patrimonio para alcanzar el éxito*” (NAFIN, 2016, p.1).

En contraste, el Instituto de la Empresa Familiar (2017) cuya sede está en España establece a través de su portal en la sección relativa a la empresa familiar que las características que este tipo de organización presenta son básicamente las mismas que las de cualquier otra compañía, excepto en lo que atañe al tipo de gobierno y gestión el cual recae en el grupo familiar de que se trate. Esta conceptualización coincide con la proporcionada por Anderson y Reeb (2003), quienes son más específicos al apuntar que la función de la dirección recaerá ya sea en el fundador de la empresa o bien en un miembro de la familia cuyos vínculos estén determinados por los lazos de sangre o por matrimonio.

Con este escenario, se advierte que el marco teórico de las organizaciones familiares es amplio pero la complejidad de las mismas no permite establecer fórmulas estandarizadas para evaluar factores que intervienen en su vida diaria como la *personalidad del líder, las estructuras de poder, la adquisición de la experiencia empresarial y la construcción de su propia cultura organizacional*.

De hecho, los resultados demuestran que las variables bajo estudio responden en gran medida a la influencia del *socio fundador y su personal estilo en la toma de decisiones* ya sea para procurar su crecimiento o para complicar su rumbo, establecimiento y permanencia en el mercado (Quijano, Arguelles y Pérez, 2012).

Independientemente de las múltiples acepciones que se encuentren, cuando en esta investigación se refiera a la empresa familiar, se estará haciendo alusión a aquellas organizaciones que obedecen a algunas características definidas en su momento por Navarrete (2008), Esparza (2009) y Suárez (2010) y que dan pie a la siguiente definición:

Organización donde el 50% o más de la propiedad, está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar lo mismo si se trata de los cónyuges, sus ascendientes, sus descendientes y los pupilos³ por virtud de que los lazos de parentesco que los unen son por sangre o matrimonio. En consecuencia, el tipo de dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia, por lo tanto los puestos gerenciales o de dirección estarán ocupados al menos por un representante de esa (s) familia (s), condición que a su vez permitirá la continuidad en el negocio. De esta manera, confluyen tres ejes que la fundamentan: la familia, la empresa y la propiedad, que en su conjunto constituyen un modelo tridimensional evolucionista.

2.2.1.2 CONCEPTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME).

Esta multiplicidad de definiciones es similar cuando se desea conceptualizar a la PyME, ya que también existen diversas acepciones a nivel internacional, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras, según se observa en el cuadro 2 y 3 (INEGI, 2009), por ello es imprescindible que antes de indagar sobre la relevancia que tienen sobre la economía mexicana, se especifique qué se entiende por PyME cada vez que se hace alusión a ellas.

³Los pupilos son personas que están asimiladas a la familia y dependen económicamente de los ingresos que se generan en el establecimiento familiar pero no los unen lazos de consanguinidad (Capítulo XV de Ley Federal del Trabajo).

Cuadro 2. Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para asuntos legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: INEGI (2009).

Cuadro 3. Clasificación del tamaño de la empresa en función al personal ocupado

Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia Small Business Administration (EEUU)	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: INEGI (2009).

Al respecto, México, ha registrado una evolución desde el origen del concepto en 1978, a propósito de la creación del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), donde se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, el cual se consideraba como pequeña y mediana industria, mientras tanto, a los que empleaban a 5 o menos trabajadores se les ubicaba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

Un año después, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se decidió identificar a la pequeña industria como aquella organización cuya inversión en activos fijos (Hoy activos no circulantes) eran menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (hoy constituida como Ciudad de México y cuya cifra equivalía a 10 millones de pesos en 1979). No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), hoy conocida como Secretaría de Economía, pudo establecer los criterios oficiales para agrupar a la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de ese mismo año, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, desde donde se estableció una clasificación bajo los siguientes estratos:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Tiempo después, específicamente en 1990 surgieron seis pronunciamientos acerca de los criterios para definir a la micro, pequeñas y mediana empresa; cuatro de ellos proporcionados por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, durante las siguientes fechas: 18 de mayo de 1990, 11 de abril de 1991, 03 de diciembre de 1993, 30 de marzo de 1999 y 30 de diciembre de 2002 hasta concretar la última del 30 de junio de 2009, que se observa en la tabla 4 (INEGI, 2009).

Cuadro 4. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anual (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio				De 11 a 30		93	De 31 a 100		235
Servicios				De 11 a 50		95	De 51 a 100		235
Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90. mdp= Millones de pesos									

Fuente: INEGI (2009).

Independientemente de la evolución de la PyME, este tipo de empresas son por lo general, una fuente inagotable de inspiración, de la cual surgen gran cantidad de ideas e innovaciones. De hecho, se conoce que la computadora personal, el radio de transistores, el motor de propulsión, la hoja de rasurar de acero inoxidable, la máquina fotocopidora, así como el celofán, el bolígrafo desechable, la transmisión automática y la dirección hidráulica son propuestas surgidas de una PyME (NAFIN, 2004).

En este punto es importante destacar que para fines de la identificación de los sujetos de estudio del presente trabajo se tomó como definición válida de PyME, aquella empresa que tenga *como mínimo 11 y un máximo de 250 trabajadores en combinación con un nivel de ventas anuales que sea superior a los 4 millones de pesos anuales y que no exceda los 250 millones de pesos por año* de acuerdo a la estratificación de los establecimientos publicado en los Censos Económicos 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011).

2.2.1.3 CONCEPTO DE LA EMPRESA INTERNACIONAL.

Una vez expuesto a qué se alude cuando se habla de la empresa familiar y a la PyME, es importante destacar que el concepto de empresa internacional por sí mismo también representa un dilema pues existen otros términos que por su origen podrían confundirse, tal es el caso de la empresa globalizada, la inversión directa en el exterior (IDE), la implantación productiva en el exterior, la empresa global, la empresa transnacional, la empresa multi-doméstica, la empresa multi-planta, etc. (G.B.M, 2000).

Estos distintos puntos de partida existentes podrían plantear algunas ambigüedades en la exposición y explicación del tema según pudo corroborar el investigador Villareal (2005) en su artículo “*La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*” ocasión en la que agrupó los distintos autores que abordaron la internacionalización desde diferentes ángulos (cuadro 5).

Cuadro 5. Definición de internacionalización

Componentes principales	Autores
Estrategia corporativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez Senra (1999); Alonso y Donoso (1998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991).
Estrategia de crecimiento	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Young et al. (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Villarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005).
Diversificación geográfica internacional	Luostarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Zaldo (1997); Rialp (1997); Villarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005).
Proceso evolutivo y dinámico	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum et al. (1994); López Duarte (1996); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005).
Largo plazo	Guisado (2002); Alonso y Donoso (1998); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Forcada (1995)
Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena de valor.	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal y García (2005); Villarreal (2005).
Evolución de la estructura organizativa.	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum et al. (1994); García Echevarría (2005).
Compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades.	Johanson y Vahlne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
Entorno internacional	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).
Conocimiento aumentativo del proceso de aprendizaje.	Jarillo y Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).

Fuente: Villarreal (2005).

El autor Villarreal (2005), pudo construir su propia acepción de la internacionalización de la empresa, misma que refleja los componentes principales de las definiciones provistas por los autores que lo inspiraron.

“Estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades en la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villarreal, 2005, p.68).

Al margen de esta búsqueda, y para precisar el concepto de internacionalización dado por algunos de estos autores se toma como ejemplo la provista por Welch y Luostarinen (1988) quienes la consideran como el conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, durante un proceso de creciente implicación y proyección internacional.

Años después, otros autores no considerados por Villareal (2005) como Beamish (1990), explicaron a la internacionalización cómo el proceso por el cual las empresas incrementan su conocimiento debido a la importancia que las transacciones comerciales tienen sobre su futuro y al establecimiento y dirección que siguen las transacciones hacia otros países.

Este proceso creciente también fue abordado por Claver y Quer (2000) al indicar que la internacionalización es un proceso difícil de planificar con antelación, debido a que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser establecidas por adelantado sino que deben ser construidas gradualmente como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados exteriores. Incluso, ahondaron en el concepto tomando referencia a Hofel y Schender (1978) pues lo analizaron desde un punto de vista corporativo, de negocios y funcional.

En el primer esquema, la internacionalización supone una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa. Por su parte, bajo el enfoque de negocio, una vez que la empresa abordó su entrada en el exterior estará obligada a definir una estrategia competitiva a nivel internacional para asegurar su éxito en los mercados extranjeros. Mientras tanto, en el tercer planteamiento relativo a las repercusiones de tipo funcional se considera como ineludible que las áreas funcionales de la organización serán fuertemente condicionadas por la expansión internacional de la empresa, así se trate de las prácticas de recursos humanos, las políticas financieras o las estrategias de marketing, entre otras áreas (Claver y Quer 2000).

Más tarde, Cantarero y Puig (2013) indicaron que la internacionalización supone un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional basado en el conocimiento. En ese mismo año Leandro (2013) estableció que se trata de una apertura al exterior en la que la empresa proyecta sus actividades de forma total o parcial hacia un entorno internacional para generar flujos entre distintos países.

Una vez recopiladas y estudiadas estas distintas conceptualizaciones, se optó por tomar como válida para el presente trabajo la que ofrece el autor Villareal (2005) por considerarse la más explicativa e incluyente desde el punto de vista de estrategia, proceso, organización, recursos, capacidades y conocimiento según el mismo autor explica mediante los componentes y los autores que cita (cuadro 5).

2.2.1.4 CONCEPTO DE RED DE NEGOCIOS.

Algunos retos que deberán vencer las PyMEs que se internacionalizan, entre ellas las asentadas en Tijuana, Baja California, México, pueden salvarse a través del uso de una *red de negocios*. Afortunadamente cada vez hay una mayor conciencia internacional del gran potencial que radica en establecer una estrecha colaboración entre un proveedor y un gran cliente con un interés común: desarrollar un producto o un servicio nuevo y único, solo por citar un ejemplo de trabajo colaborativo (Innovation Norway, 2013).

La cooperación internacional está adquiriendo una importancia creciente como estrategia para acceder a mercados extranjeros. En particular, las ferias comerciales internacionales se están convirtiendo en una eficiente plataforma para los encuentros entre empresas, en gran medida porque los expositores y los visitantes están ya presentes y dichos encuentros, bien preparados, pueden añadir valor a ambas empresas (b2fair, 2013).

Pese a estos cambios en la forma de vincularse para generar redes de negocios más sofisticadas, en México la forma estructurada más común en las que se agrupan o concurren las empresas son a través de las cámaras y sindicatos patronales (con excepción de los círculos familiares o de amigos que se consideran informales), entendiendo a las primeras como corporaciones públicas que representan los intereses generales del conjunto de las empresas y a las segundas como *asociaciones voluntarias de empresas que representan los intereses específicos de sus afiliados, tanto en la negociación colectiva, frente a los sindicatos, como frente al Estado.*

En este punto, es digno destacar que las diferencias entre unas y otras no solo se limitan a la definición sino también a su razón de ser, por ejemplo, las cámaras tienen una función consultiva, mientras que *las patronales se ocupan fundamentalmente de la negociación colectiva y de la formación continua* (De la Dehesa, 2011). Es a propósito de esta última característica que se optó por el Sindicato Patronal COPARMEX Tijuana como la red donde se ubicaron los sujetos de estudio.

2.2.2. MARCO CONTEXTUAL.

Según los estudiosos del comportamiento exportador de las empresas en su conjunto, existen factores asociados al fenómeno que probablemente se repliquen independientemente de su ubicación o a qué bloque de países pertenezcan, es decir, quizá aquellas que se desarrollan en países emergentes presentan los mismos rasgos de las que se desenvuelven en economías más avanzadas en aspectos tales como el tamaño, la percepción del riesgo inherente al proceso de internacionalización, el tipo de países hacia donde exportar, entre otros no menos importantes, por ello se decidió averiguar al respecto.

2.2.2.1 COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS PROVENIENTE DE PAÍSES MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA.

En un contexto mundial se circunscriben las actividades económicas, el crecimiento y la competitividad de las PyMES, quienes cada vez estarán más obligadas a internacionalizar sus actividades comerciales, las de innovación y las de desarrollo tecnológico; para corroborarlo, se pone como ejemplo las PyMES de la Unión Europea (UE).

Para esta región, las PyMEs están constituidas por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o que en su balance general del año no excede los 43 millones de euros (Comisión Europea, 2006). Al margen de su definición, éstas se constituyen como la columna vertebral de su economía, debido a que representan el 99.8% del total de las empresas ahí asentadas (Comisión Europea, 2011).

Para su fortuna, dicha región ha creado un enorme mercado que aglutina a más de 450 millones de consumidores (Centros de Desarrollo Empresarial y Tecnológico — Red C.E.TE.DE. 2013), lo cual propicia que *las exportaciones* sean para las PyMEs europeas, la *actividad más importante de la internacionalización*, no obstante que lleven a cabo importaciones de insumos clave e inversión directa en el extranjero.

La Comisión Europea y la organización Gallup (2007) indican que el 66% de las PyMEs que exportan, eligen a un país de la UE como el principal destino de su comercio, tal vez porque son percibidos con *una menor distancia psicológica*.

Es así como Alemania aparece como mercado principal y destino preferido de las exportaciones de las PyMEs europeas. En cambio, hacia fuera de Europa hay una reducida actividad exportadora, por ejemplo, en Asia representa tan solo el 7%, en el Norte de América el 5%, en África el 4%, y hacia la región sudamericana u Oceanía el 1%.

A pesar de lo anterior, existen otras PyMES que se aventuran más allá de los límites de la UE, tal es el caso de las procedentes de Francia, España, República Checa, Suecia, Reino Unido y Portugal, pues deciden orientar el grueso de sus exportaciones hacia naciones fuera de Europa, por lo que cabría indagar cuales son los factores que las impulsan a romper el esquema tradicional.

Retomando el análisis del nivel de internacionalización de las PYMES europeas se sabe que prevalece un importante potencial no aprovechado, especialmente en relación con los mercados crecientes fuera de Europa como China, India, Rusia y Brasil (Del Castillo, 2011).

De hecho, existen marcadas diferencias entre los países miembros, basta con citar a las PyMEs Italianas que a diferencia de Alemania solo han conseguido aprovechar una parte del enorme potencial de los mercados emergentes, y al mismo tiempo, ha sufrido la competencia de los mismos.

Ante esta circunstancia, y con el propósito de fomentar la internacionalización de las empresas, el ICE Italiano presentó en su momento el Plan Nacional para la Exportación 2013-2015. Éste identificó acciones estratégicas necesarias para lograr el objetivo de conseguir una cuota aproximada de exportación de €620.000 millones aplicable durante 2015.

Dicha cifra es considerando algunas estimaciones que indican que Italia cerró el ejercicio 2012 con unas exportaciones de bienes y servicios por un importe de 473.000 millones de euros y en los tres años subsecuentes, a través del Plan se pretendía alcanzar una cifra adicional de €145.000 millones, con un crecimiento significativo en las áreas prioritarias: +55% en África y Oriente Medio, +39% en Asia y un +44% en Latino América (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Roma, 2013).

Por otro lado y en relación al caso específico de las empresas españolas, se sabe que suman alrededor de 32.000 empresas que exportan regularmente, con un volumen exportado promedio de 3,7 millones de euros. Dichos esfuerzos se dirigen hacia los mercados de Francia, Alemania e Italia, los que concentran prácticamente la mitad de sus flujos de exportación e importación (Cámaras de Comercio, 2007).

Este estado de cosas, impulsó a la Cámara de Comercio (2007) a darse a la tarea de indagar entre un colectivo de negocios que sumó a 778 unidades, sobre diversos tópicos relacionados a su actividad comercial internacional, ocasión en la que dos tercios de ellos reconocieron el efecto de conexión con Latinoamérica como un reflejo de los *vínculos culturales e idiomáticos*, y del efecto tractor y de apoyo que ha podido suponer el posicionamiento de las grandes empresas y grupos españoles, especialmente en el campo de los servicios.

Este nuevo impulso de salida empresarial hacia el exterior, da cuenta de que ha llegado el momento de que las PyMES jueguen un papel más relevante independientemente de su país de origen como es el caso de las griegas que cuentan con el Export Credit Insurance Organisation (ECIO), que las anima a empezar a vender en el extranjero, asegurando los créditos a la exportación concedidos a compradores extranjeros.

Este programa contribuye a la promoción efectiva de las exportaciones de las PyMEs, ya que cubre hasta el 95 % del valor de las exportaciones en caso de impago debido a riesgos comerciales o políticos. El período de los créditos a la exportación asegurados puede alcanzar un máximo de 180 días, incluso para algunos productos específicos, podría ampliarse a un año, pero el programa solo tiene cobertura geográfica a nivel nacional (ECIO, 2013).

En concordancia con las iniciativas antes mencionadas, La Comisión Europea también hace su aporte, mediante la Dirección General de Empresa e Industria, donde además de trabajar sobre un marco legislativo y administrativo favorable para las empresas, se llevan a cabo eventos para el intercambio de conocimiento y experiencias, se realizan proyectos piloto y *se crean redes* y proyectos europeos temáticos, incluso existe un marco estratégico en el cual se definen los grandes objetivos para el desarrollo económico, social y territorial de la Unión Europea, denominado Estrategia Europa 2020 (Del castillo, 2011).

2.2.2.2. COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DE LOS EE.UU.

En el escenario del comercio exterior de la Unión Europea, está presente la empresa estadounidense. Precisamente, Deganis (2014), indica que uno de los más grandes y ricos socios comerciales que posee los EEUU es la Unión Europea, después de los países miembros del tratado de libre comercio de américa del norte (TLCAN): Canadá y México.

Según el International Trade Centre (CCI) y en base a las estadísticas de UN COMTRADE, el porcentaje de las exportaciones a la UE representa el 16% del total de sus ventas en el extranjero, después del correspondiente a los miembros del TLCAN, que alcanza un 33% (19% en Canadá y 14% en México). Aquí, cabe señalar que en EE.UU. se consideran PyMES a aquellas empresas que tienen menos de 500 empleados radicados dentro de su territorio nacional.

Específicamente, en 2010, este tipo de empresas contribuyeron a la economía estadounidense con 67 mil millones de USD, gracias a las exportación de mercancías a la Unión Europea, cifra que en 2011 ascendió a 76 mil millones de dólares y que cada una representó el 17.5% y el 17.4%, respectivamente del total de las exportaciones realizadas por dichas organizaciones (Census, Foreign Trade Division, September 19, 2013; Census Profile of U.S. Importing and Exporting Companies, Exhibit 7, 2013; y cálculos de la comisión USITC).

Además, alrededor de la mitad de la producción no agrícola estadounidense, la generan sus PyMES. Sin embargo, su cuota de exportación sigue siendo poco significativa, ya que pesa menos de un tercio del total. Para contrarrestar esta situación, los representantes de las PyMEs, opinan que es necesario eliminar ciertos impedimentos o barreras a las exportaciones, entre las que destacan las siguientes (Deganis, 2014):

- 1º. El cumplimiento de estándares y normas de la UE;
- 2º el alto costo para que las PyMES obtengan una patente en la UE, la fragmentación normativa en esta materia entre los distintos países miembros de la UE y la dificultad para lograr la protección de los secretos industriales;
- 3º la logística, requerimientos e impuestos;
- 4º aspectos financieros relativos a la existencia de plazos de pago más extensos para hacer efectivas sus cuentas por cobrar en el mercado de la UE (90 días) respecto a los que asumen en los EE.UU (45 días), circunstancia que los obliga a financiar las ventas por exportación.

2.2.2.3. COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DE BRASIL.

Al revisar las estrategias de internacionalización de las empresas brasileñas, país ubicado en el otro extremo del continente americano, se nota que favorecieron a naciones del mismo continente, considerados como de *menor distancia geográfica, diferencias culturales e institucionales* (Cyrino, Penido y Tanure, 2008).

De esta manera, en la actualidad Brasil se constituye como el protagonista principal del escenario internacional en América del Sur al expandir considerablemente sus inversiones directas en el exterior gracias a que pudo pasar durante la década de los noventa de un registro medio anual de 1.048 millones de dólares a otro por 8.202 millones de dólares durante el año 2006 (Frischtak, 2008).

Esto ha sido posible debido a que desarrollaron competencias empresariales internacionales como *habilidades de marketing internacional, innovación internacional, orientación hacia mercados internacionales* y capacidades intrínsecas que le permitió gestionar, utilizar y explotar las *relaciones inter-empresariales y tejer redes internacionales* (Ritter y Gemunden, 2003).

Adicionalmente, incorporaron en su aprendizaje aspectos de responsabilidad social. Según datos al 2014, sus principales clientes radican en China (18%), EEUU (12%), Argentina (6.3%), Alemania (6%) y Nigeria (4.1%) (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de la República Federativa de Brasil, 2014).

Sin embargo, todavía tiene un largo camino para consolidar la posición mencionada, debido a la complejidad que representa esta parte del continente. Tómese como ejemplo su relación comercial con Bolivia, país en el que confluyen importantes inversiones de las grandes empresas globales provenientes de China, India, Rusia, Venezuela y Perú, las cuales son atraídas por los vastos recursos naturales que esconde el subsuelo de Bolivia tales como petróleo, gas natural, cobre, litio, etc., organizaciones que muestran dinámicas de negocios particulares y que no deben ser ignoradas por los empresarios Brasileños, según advierte el propio autor ya que Bolivia cuenta con una multiplicidad cultural, es decir, se trata de una nación que tiene una geografía diversa y muchas caras, etnias, religiosidades que se mezclan en el Estado Plurinacional de Bolivia (Dias y Santini, 2014).

A favor de Brasil se observa una especie de aventura al destacar su presencia en otras latitudes, ya que es el principal exportador del MERCOSUR hacia tierras africanas debido a que cerca del 70% de las exportaciones totales del bloque tienen su origen en el país carioca. Por ejemplo, para el 2011 sus ventas con ese rumbo alcanzaron una suma superior a los US\$ 12.200 millones que es un monto similar a lo que exportan las empresas brasileñas hacia países como Alemania o Japón. Aunque, durante el mismo periodo, mantuvo un saldo comercial deficitario con el continente africano porque pagó por concepto de importaciones, alrededor de US\$ 15.500 millones (Bartesaghi y Mangana, 2013).

2.2.2.4. COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DE MÉXICO.

Igual que los países miembros de la Unión Europea, los EE.UU. y Brasil, entre otros, México no fue inmune al fenómeno de la globalización. Sin embargo, un análisis detallado de su comportamiento comercial revela la persistencia de la concentración de las exportaciones al mercado estadounidense, a pesar del incremento en su comercio con todos los países con los que se ha firmado un acuerdo comercial (Convergencia México, 2005).

Para corroborarlo, basta con revisar el valor de las exportaciones mexicanas que tienen como destino EEUU y que representan el 78.5%, así como el 49.7% que corresponde a las importaciones provienen del mismo sitio, circunstancia que lo convierte en el principal socio comercial de México, (INEGI, 2012).

A pesar de que en el periodo comprendido a partir del año 2000 -cuando entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM)- y hasta el 2010, el nivel de exportaciones mexicanas hacia la UE aumentó un 250% en comparación con el 152% realizado en el resto del mundo; y no obstante que esta tendencia no fue la excepción para el año 2011 debido a que las exportaciones mexicanas registraron un incremento del 32%; lamentablemente ese nivel significó tan solo un 5.5% de participación respecto a sus ventas totales (Secretaría de Economía, 2012).

Al desagregar los Estados Miembros de la UE de manera individual, se identificaron cuatro países europeos entre los 10 principales destinos de las ventas internacionales: España que descendió a la quinta posición, Alemania y los Países Bajos que se mantuvieron en el séptimo y décimo sitio, respectivamente, y el Reino Unido que subió al noveno lugar.

Por su parte, Colombia ganó posición al cuarto puesto y Brasil disminuyó al sexto lugar, mientras que Chile dejó el noveno peldaño para ocupar el décimo primero (Secretaría de Economía, Misión de México ante la Unión Europea, 2012). En este contexto, México consolidó su presencia en el mercado estadounidense, manteniendo la participación histórica de 12%, con lo que se reafirmó en el tercer lugar como su proveedor, después de China y Canadá. Cabe destacar que la industria automotriz mexicana se consolida como el primer proveedor de los EE.UU.

Este hecho hace inevitable aludir a la concentración de las relaciones comerciales, cuando es notorio que en el país azteca, más del 50% del total del comercio exterior se dirige a un solo mercado. Tan es así, que para el 2011, los principales mercados de las exportaciones los constituyeron Los EE.UU. y la UE como el primer y segundo mercado de destino, respectivamente, seguidos por Canadá y China en tercer y cuarto lugar.

Aunque también es justo apuntar que en el mundo prevalece la preeminencia de tres grandes regiones económicas: América del Norte, la Comunidad Europea con Alemania a la cabeza, y el Pacífico Asiático con Japón, las cuales en su conjunto produjeron en la década de los ochentas el 80% de los bienes y servicios del mundo (Sepúlveda, 1994), cifra que al 2006 no había variado sustancialmente según se observa a través de las 500 mayores empresas del mundo que se asentaron en dichos países, los cuales en suma acumularon los beneficios mundiales en 83.5%. En este momento histórico, la presencia de China todavía no había mostrado su capacidad para modificar la situación de tal dominio tripolar (Sánchez, 2008).

Volviendo al hecho de que las empresas mexicanas con orientación exportadora eligen de forma preponderante a un país como destino de sus ventas externas, es prudente destacar que este fenómeno no se limita a México, para ello tómese como punto de referencia las cifras relativas al desempeño exportador de los países miembros de la Unión Europea, EEUU y Brasil citadas con antelación, en las que se refleja con claridad que las empresas de cada país se enfrentan a la necesidad de incursionar en mercados externos que le son afines o por lo menos que representan una *menor distancia psicológica* mientras van incrementando su experiencia y capacidad exportadora, de tal suerte que les asegure un menor riesgo, debido a que la situación sociopolítica y fiscal del territorio al que dirigirá sus actividades de comercio internacional es uno de los factores clave en el éxito de su proceso gradual de internacionalización.

Por tal motivo y para afianzar e incrementar esta posición, la política económica mexicana a través de la Secretaría de Economía y la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se ha enfocado a fortalecer las PyMES y a fomentar la exportación; porque éstas tienen una importante participación en la generación de empleos y porque la exportación es una actividad económica que incrementa los ingresos de la economía en general (PROMEXICO, 2013).

Estas políticas de apoyo a la internacionalización deberán hacer frente a las carencias de que adolecen las PyMES como su reducido *tamaño*, que suponen un obstáculo para su salida al exterior (Instituto de Empresa Familiar, 2012), pues según datos proporcionados por la CEPAL de Naciones Unidas (2010) a pesar de que generan el 30.8% del empleo y el 26% de las ventas totales, todavía menos del 5% realizan actividades de exportación.

Además de esta limitación y la imperiosa necesidad que tienen para incrementar su presencia internacional, es digno destacar que prevalece la falta de conocimientos relacionados al tema que les sea de utilidad para lograrlo (Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001).

Estos datos se reafirman a través del reporte que sobre la Encuesta de Empresas Familiares correspondiente al año 2012 publicó KPMG (una de las firmas de servicios profesionales más importantes en el mundo con presencia en 156 países), donde se observa la opinión de 1952 directivos apostados en 28 países distintos, entre ellos 327 provenientes del continente americano de países como EEUU (100), Brasil (100), Canadá (77) y México (50), quienes establecieron éste último como grupo de interés. De tal forma que las respuesta que emitieron los dueños de las empresas mexicanas (85% de los encuestados) junto a los Directores Generales dan cuenta que solo el 13% *de ellas exportaban en la actualidad* y de éstas, únicamente el 19% consideraba que venderían sus productos y servicios en mercados internacionales en los posteriores cinco años, dentro del territorio Americano.

Más aún, el 93%, indicó que lo hará a tres países: Estados Unidos, Colombia y Brasil, por lo cual, tendrán que afrontar entre otros retos, a la competencia, el cumplimiento de regulaciones, así como el know-how de los negocios y la cultura local.

Para ubicar cuantas de las empresas mexicanas son del tipo familiar la Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía de México en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y La Universidad de Bolonia, se dieron a la tarea de estudiar alrededor de 1,034 PyMES mexicanas durante el 2003, que permitió concluir, entre otras cosas, que el 72.5% *de ellas fueron de carácter familiar*, donde los familiares directos participaban en la gestión administrativa de las mismas. Cifra que parece ratificarse en la opinión de KPMG (2013), quienes aseveran que México es la quinta nación con más empresas familiares en el mundo.

Mientras tanto, en EE. UU., se estima que los negocios de este tipo corresponde a un 95% (La Economía, 2014), dato que también corrobora Belausteguigoitia (2012), quien considera que las empresas familiares de EEUU representan entre un 80% y 90% de las organizaciones de todo el país.

.

Este entorno mundial y nacional, lleno de dinamismo y competencia impone nuevos paradigmas al ambiente de negocios en Baja California, cuyas características podrían ayudar a solventarlos; por ejemplo, desarrolla diversas vocaciones, dentro de la que destaca la comercial, que aglutina a 35,880 empresas y que en su mayoría son PyMES; el sector servicios que acoge a 37,612 establecimientos, incluidos los inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; o el industrial que suma 5,993 unidades económicas de las cuales el 95.4 son PyMEs (INEGI, 2012).

Por lo que respecta al comercio internacional, durante 2013 los principales productos de exportación fueron: televisores de LCD, productos agrícolas como el espárrago, tomate, fresa, cebollín, sémola de trigo y productos marinos. Ese dinamismo llamó la atención de Hong Kong, específicamente en lo relativo a la gastronomía, producción vitivinícola e industria de Baja California, para incursionar en el mercado asiático.

La cónsul de México en Hong Kong, Alicia Buenrostro Massieu afirmó que China tiene un gran interés por fomentar la internacionalización de las PyMES, con gran capacidad de adaptación a mercados internacionales, dicho interés obedece a que la balanza comercial que se tiene con China, asciende a 60,000 millones de pesos, de los cuales 55,000 millones corresponden a importaciones (Mexican Business Web, 2014).

Las cualidades que presenta Baja California y el hecho de que la industria del estado se está organizando en *clusters* -según se observa en el sector aeroespacial- está propiciando que las cifras de exportación derivadas de dicha actividad económica se triplicara para alcanzar en el 2010 la cantidad de 3,266 millones de dólares, manteniendo un crecimiento de 16.5%, según reportes de PROMÉXICO (2010).

Hecho que tampoco pasó desapercibido para la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC), quienes tienen el firme propósito de que las pequeñas y medianas empresas mexicanas aprovechen las oportunidades que ofrece esta industria, por ello, ha puesto en marcha una estrategia de apoyo dirigida a las empresas que ya están en el sector y también para aquéllas que deseen migrar hacia él.

La ejecución de esta estrategia está a cargo de la Coordinación Aeroespacial de FUMEC que trabaja de manera coordinada con el equipo de TechBA Montreal, aceleradora de negocios especializada en este sector debido a su cercanía con Aéro Montréal, uno de los principales clústers aeroespaciales del mundo (FUMEC, 2014).

El desarrollo de este sector pone de manifiesto que en Baja California es posible generar sinergias en otros espacios económicos que privilegien el comercio internacional y la conformación de redes de colaboración eficientes como los clústers.

2.2.3. MARCO TEÓRICO

2.2.3.1. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.

La teoría de la internacionalización toma aspectos importantes de la teoría de la agencia y de la teoría del paradigma ecléctico y las incorpora en su propio paradigma según se explica a continuación.

La primera teoría relacionada al proceso de internacionalización es la teoría de la agencia, porque permite sacar a la superficie los recursos idiosincrásicos potenciales que pueden ser fuente de ventajas competitivas para las empresas, como las relaciones y los mecanismos coercitivos y de vigilancia (Jensen y Meckling, 1976).

Por otro lado, y a propósito de las empresas familiares, en esta teoría se establece que la reducción de los costos de agencia -vistos como el fruto de procesos organizacionales más eficientes-, son el motivo por el que éstas podrían disfrutar de una ventaja competitiva sobre las no familiares (Daily y Dollinger, 1992).

En este sentido es digno destacar que los costos de agencia se clasifican en 5 apartados (Prieto, 2011).

- 1º De información, en relación a la recogida de información sobre el director general y los agentes para evitar una selección adversa a la empresa;
- 2º De negociación, a los que se hacen frente al definir los términos contractuales;
- 3º De garantía o de fianza relativos a los agentes, debido a que éstos tienden a restringir sus actuaciones para resaltar su idoneidad para el puesto;
- 4º De supervisión y control, que se refieren a los que tienen que asumir los principales o directivos para comprobar el comportamiento del agente; y
- 5º De pérdida residual, que surgen por las acciones inadecuadas de los agentes aunque no haya divergencia de objetivos

Esta teoría también se vuelve importante por virtud de que estudia el conflicto de intereses que surge entre los directores generales y propietarios, ya que parte del supuesto que la visión del director general estará orientada hacia la búsqueda del interés propio antes que al del interés de la empresa (Donaldson, 1990; Moran y Ghoshal, 1996), situación que obligará a ésta a encontrar mecanismos externos de control para solventarlos y permitir que los objetivos de unos y otros coincidan (Wally y Baum, 1994; Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998), hecho que se debe considerar en la presente investigación en vista de que obedece a la PyME de corte familiar .

Más allá de los costos de agencia, es necesario revisar otro tipo de motivaciones que podrían inducir a las PyMES Familiares a buscar nuevos mercados, por ello se incluye también en los antecedentes a la teoría del paradigma ecléctico de Dunning (1973), pues proporciona una respuesta ecléctica al cuestionamiento de por qué se internacionalizan las empresas (Prieto, 2011).

Este autor retoma el concepto de ventaja competitiva al sugerir que las empresas eligen explotarlas en el exterior mediante la inversión directa, por tanto, se trata de una decisión racional basado en el análisis de los costos y ventajas que representa producir en el extranjero.

Sin embargo, para que se produzca la internacionalización, es condición necesaria que las empresas posean tres tipos de ventajas y deseen trasladarlas a otros países:

- 1º las basadas en activos o de propiedad de activos específicos que las empresas mantienen frente al resto de los demás competidores;
- 2º las asociadas a las transacciones al internalizar actividades multinacionales en lugar de acudir al mercado, y
- 3º las vinculadas a la localización, derivadas de la imperfección de los mercados que permite ubicar los diferentes activos en distintos lugares, aprovechando las ventajas de cada país y transferir los productos semi-terminados de un país a otro.

De esta manera se explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobre-posición de sus ventajas específicas, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de tales mercados para producir allí (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006).

Sin embargo, esta teoría solo justifica la existencia de la inversión directa en el exterior pero no indica si el grado de internacionalización se podría incrementar a lo largo del tiempo y en qué condiciones las ventajas pueden evolucionar, incrementarse, retraerse o, incluso, transferirse desde un país a otros (Davidson y McFeteridge, 1984, 1985).

De forma resumida se observan los supuestos que las distintas teorías aportaron a la teoría de la internacionalización y los teóricos que las proclamaron (cuadros 6 y 7).

Cuadro 6. Teorías, supuestos y formas relativos a la internacionalización

Teoría	Supuesto	Forma de Internacionalización
Teoría de la Agencia (1972)	Los recursos idiosincrásicos potenciales pueden ser fuente de ventajas competitivas para las empresas, como las relaciones y los mecanismos coercitivos y de vigilancia	Reducción de los costes de agencia que son vistos como el fruto de procesos organizacionales más eficientes.
Paradigma Ecléctico de Dunning (1973)	La empresa posee ventajas de activos que traslada a otros países.	Visión estática. Inversión directa.
Teoría de la internalización (1976)	Las empresas internalizan las transacciones que tienen un beneficio superior al intercambio en el mercado, incluso a nivel internacional.	Visión estática. Inversión directa en el exterior
Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1977)	La internacionalización conlleva un compromiso creciente de la empresa	Es un proceso de cuatro etapas
Enfoque de redes (1988)	La red es un vínculo entre empresas que aprovechan las experiencias internacionales de cada una.	Proceso de aprendizaje creciente que aplica el conocimiento y experiencia de las empresas de la red

Fuente: Adaptación de Prieto (2011).

Cuadro 7. Teorías y autores relacionados que abordan la internacionalización

Teorías de Internacionalización	Precursor	Otros autores
Teoría de la Agencia <i>“Production, Information, Cost and Economic Organization”</i>	Alchian y Demsetz, 1972	Jensen y Meckling, 1976 Cheung, 1983 Peterson, 1995 Furubotn y Richter, 1998 Rajan y Zingales, 1998 Holmstrom, 1999
Paradigma Ecléctico Dunning <i>“The Determinants of International Production”</i>	Dunning, 1973	Erdener y Shapiro, 2005 George et al. 2005 Pinho, 2007
Modelo Uppsala <i>“The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”</i>	Johanson y Vahlne (1977)	Graves y Thomas, 2004 y 2005 Claver et al. 2007 Casillas y Acedo, 2005
Modelo de Redes <i>“Internationalization in industrial systems: a network approach”</i>	Johanson y Matsson, 1988	Graves y Thomas, 2004

Fuente: Adaptación de Moreno (2011).

La teoría de la internacionalización también se basa en los planteamientos de Coase (1937), quien explica que la expansión de las empresas es producto de la búsqueda de una reducción de los costos de ciertas transacciones derivadas de sus procesos de investigación, comercialización o contratación, entre otras, lo cual le otorga un carácter estático a la teoría, pues supone que la decisión de realizar inversiones directas en el exterior, tan solo son de tipo económicas.

De esta forma, el costo de la utilización del mercado podía ser evitado o reducido mediante la internalización, por tanto, mientras más elevados fueran los costos del mercado, mayores incentivos tendrían las empresas para buscar su expansión (Buckley y Casson, 1998).

De hecho, Buckley y Casson (1976), identificaron cuatro tipo de factores relevantes al momento de decidir sobre la internacionalización de los mercados: Industrial (tipo de producto y mercado), regional (rasgos geográficos y sociales asociados al mercado), nacional (relaciones políticas y fiscales internacionales) y empresarial (habilidades directivas al momento de internalizar).

Prieto (2011), vuelve a resaltar que las decisiones de internacionalizarse son afectadas por distintos factores, entre los que destacan:

- 1º Aquellos relacionados al sector en los que se mueve la empresa, tales como la estructura de los mercados y la naturaleza de los productos sujetos a comercialización;
- 2º Los factores relativos a la ubicación de la empresa, por un lado los asociados al grupo de países donde se sitúa, y por el otro, a la situación sociopolítica y fiscal de la nación a las que se destinarán las actividades de comercio internacional;
- 3º Los factores específicos de la empresa, tales como habilidades directivas para internalizar las transacciones, entre otras.

Estos factores en su conjunto serán vistos desde el punto de vista de los costos, es decir, el límite de la internacionalización estará en el punto en el que los costos de internalizar estas actividades superen a los beneficios lo cual engloba el aporte de esta teoría al acervo.

De esta forma, parece que el planteamiento central de esta teoría indicaría que las bondades de la internacionalización surgen por la elusión de los costos asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarían la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006).

En este punto, cabe destacar que el hecho de que una empresa exporte no significa necesariamente que sea resultado de una orientación exportadora o una decisión gerencial para exportar, pues podría tratarse de operaciones esporádicas e involuntarias (Cavusgil, 1984). Por esta razón se recomienda verificar que las empresas además de exportar, registren un nivel de ventas tal, que éstas dependan del mercado exterior.

2.2.3.2. MODELO DE UPPSALA.

Independientemente de los motivos que impulsan a las empresas a expandir sus operaciones comerciales más allá de su territorio nacional, también se prevé que existe un proceso por el que las empresas transitan, antes de lograr su empeño, mismo que se explica a través del Modelo de Uppsala. Modelo que se considera como el aspecto teórico más idóneo para explicar cómo un gran número de empresas inician sus operaciones en su mercado local o doméstico y cómo transitan por varias etapas de forma gradual hasta lograr su internacionalización, lo cual forma parte de un proceso global. De esta forma, las empresas van comprometiendo un mayor nivel de recursos a medida que su experiencia y conocimiento se incrementa (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977,1990; Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978; Gemser, Brand y Sorge, 2004).

Para Cardozo, Chavarro y Ramírez (2006) el modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo dependiendo del autor, sin embargo, de forma general pueden resumirse en cuatro que constituyen la denominada cadena de establecimiento que conducen a la penetración de un mercado extranjero:

1º Realizar *exportaciones* esporádicas *directas o indirectas*. En este estadio, la empresa no ha asumido como propia la estrategia de internacionalización sino que se limita a responder a los diversos pedidos que se le realizan a nivel internacional.

2º Utilizar a *representantes independientes* para que haga la exportación, es en este punto, donde la empresa comienza a comprender que la actividad exportadora puede ser una estrategia adecuada pero no desea comprometer una parte importante de sus recursos puesto que su experiencia no es amplia y la incertidumbre de los mercados es elevada. En esta etapa las exportaciones se destinan a países con los que la distancia física o cultural no es elevada.

Suelen utilizarse mediadores para acceder a dichos mercados. Agentes que permitan la penetración en los mismos de una forma más segura, con menor riesgo y gracias a la cual acumulará conocimiento sobre el mercado extranjero.

3º Establecer *filiales en el extranjero*. A medida que la experiencia en las actividades de exportación se incrementa y, por tanto, el conocimiento acumulado en la empresa sobre estas actividades se va haciendo más amplio, la empresa comienza a comprometer más recursos. En este periodo, desea controlar con más intensidad cómo llegan los bienes a los consumidores finales. Comienza a utilizar sus propios medios para acceder a los clientes y establece sucursales comerciales en el exterior mediante *licencias o franquicias* que lo obligará a efectuar un análisis de costos y a sopesar las ventajas propias frente a las ventajas del mercado objetivo.

4º Instalar *unidades productivas en el extranjero* que en definitiva requiere de un mayor compromiso. Esta última etapa la empresa desea controlar todo el proceso de elaboración y distribución de sus bienes. Su experiencia acumulada le lleva a ubicarse en los lugares más idóneos para ello. Se caracteriza por la *inversión directa* de la empresa en la actividad productiva exterior.

Conforme se transita a otra etapa hay un mayor compromiso en el mercado extranjero seleccionado, lo mismo si se trata de recursos, experiencia e información. Por estas razones, a la actividad exportadora se le considera como un proceso de aprendizaje (Johanson y Vahlne, 1977). En definitiva, aquí se plantea un proceso gradualista de inserción de la empresa en los mercados exteriores, con el ánimo de abastecerlos, en el que el *modus operandi* reside en la compensación que se genera entre la falta de *conocimientos sobre dichos mercados* y el mayor *compromiso de recursos* hacia los mismos (Gutiérrez de Gandarilla y Heras, 2000).

Así, la empresa necesita de un proceso planificado de adaptación para adquirir estas nuevas capacidades (Durán, 1994). Es de este modo que el Modelo de Uppsala se destacó como el primero en incorporar a la cultura como una importante barrera en el proceso de internacionalización (Salazar, Pozas, Zismann y Venturini, s.f.) a la vez que identifica cómo la distancia cultural determina la elección del mercado y el nivel de compromiso de una empresa en ese mercado (Dow, 2000).

Es decir, en el modelo de Uppsala, se sugiere que por lo regular las empresas inician su proceso de internacionalización *en países que son tomados como próximos al suyo debido a que son más fáciles de entender, con ambientes que resultan familiares y que a la postre representarían una gestión del control más eficaz* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

A pesar de estos aportes del modelo, se advirtió que existen tres excepciones que limitan el fenómeno de internacionalización (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006).

1º cuando la organización dispone de gran cantidad de recursos donde las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores, lo que genera que se espere que las grandes empresas sean quienes realicen avances más significativos en sus procesos de internacionalización.

2º cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, favoreciendo la adquisición de conocimientos distintos a la propia experiencia.

3º cuando la empresa ha adquirido experiencia relevante en otros mercados de características similares para replicarla en un nuevo mercado afín.

De hecho, la revisión de la literatura parece indicar la presencia de un comportamiento exportador más activo en las empresas que suelen desarrollar sus actividades exteriores en un *mayor número de mercados* (Diamantopoulos y Inglis, 1988; Alonso y Donoso, 1994; Alonso, 1994a; Alonso y Donoso, 1998a, Kotabe y Helsen, 1998).

Para completar la discusión, es importante comprobar si la ampliación de los mercados de actuación depende efectivamente de la acumulación del conocimiento o, dicho de otra manera, de la *experiencia exportadora*.

La relación positiva que se establece entre la experiencia y la intensidad exportadora de las empresas es consistente con los trabajos de Domínguez y Sequeira (1993), Kaynak y Kuan (1993) y Alonso y Donoso (1998a, 2000), que también han relacionado positivamente el tiempo de actuación en los mercados exteriores y el resultado exportador de las empresa.

Sin embargo, en la realidad empresarial se observa que no todas las empresas siguen este proceso gradual “saltando” a etapas más avanzadas y olvidándose de las intermedias. Este modelo tampoco explica la duración de cada etapa ni, por qué algunas empresas se estancan en el proceso y no llegan a establecer filiales de producción (Prieto, 2011).

Aunado a lo anterior, *el modelo Uppsala no es capaz de explicar las razones que conduce a la empresa a traspasar sus fronteras nacionales*, como tampoco indica el momento en que se transita de una etapa a otra, sin embargo sigue siendo el que más aportaciones positivas ha proporcionado al tema de la internacionalización (López, 2005).

Por ello se recomienda considerar el *enfoque de innovación* que surgió de forma paralela al modelo escandinavo (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006), ya que en él se indica que puede existir un paralelismo entre la internacionalización y la innovación, debido a que en ambos casos, se trata de decisiones deliberadas que requieren *creatividad* para solventar los límites impuestos por el mercado, por las capacidades internas de la empresa y las condiciones de incertidumbre que suelen imperar en el entorno.

Estas circunstancias, coloca al *directivo responsable de tomar esas decisiones en un papel central* y le confiere un carácter especial (Alonso y Donoso, 1998), por considerarlos, agresivos y altamente competitivos, con mayor tolerancia al riesgo que el resto y motivado por recompensas inherentes a la actividad exportadora (Simmonds y Smith, 1968).

Así, los autores Bilkey y Tessar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) y Czinkota (1982), exponen también que la internacionalización es un proceso básico por el que pasan las pequeñas y medianas empresas pero de índole innovador, destacando así el carácter acumulativo de las decisiones tomadas en ambos procesos, es decir, en el de internacionalización y de innovación, siempre y cuando, éstas se encuentren condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y que a su vez influirán sobre las que se tomarán en el futuro, pero a diferencia del modelo uppsala, el de enfoque de innovación considera 5 etapas (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006) que fueron bautizadas como: 1. Mercado doméstico; 2. Preexportadora; 3. Exportadora experimental; 4. Exportadora activa; y 5. Exportadora comprometida

2.2.3.3. TEORÍA DE REDES.

Como ya lo apuntalaba Westhead, Wright y Ucbasaran (2001), el líder de la organización que pretende internacionalizarse debe contar con *redes de contacto*, es por este motivo que se acudirá a la Teoría de la Redes (Johanson y Mattson, 1988), misma que se basa en la interacción entre tomadores de decisiones y miembros de las redes sociales para disminuir los costos de búsqueda de mercados exteriores, de tal forma que la internacionalización depende de cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social y de la interacción que exista entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa debido a que pueden aprovechar los contactos y la experiencia que aquellas ya poseen en el largo plazo y que permiten llevar a cabo transacciones sin internalizarlas en una sola empresa, ni acudir al mercado.

Para Johanson y Mattson (1988) la internacionalización de las empresas se explica como un proceso de interacción entre las ventajas competitivas de la empresa, las ventajas de localización de cada país y las ventajas competitivas de la red.

En este enfoque, la red está formada por el conjunto de relaciones que une a una determinada empresa con sus proveedores, clientes, etc. Dichas relaciones se basan en la confianza mutua y la independencia de cada miembro.

Para Aldrich y Zimmer (1986), tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales, dependerá del *tamaño de la red y de la diversidad de la misma*. De esta manera, la entrada en mercados exteriores surgirá de la interacción entre la empresa y la red externa.

En ese mismo sentido, la propensión a explotar oportunidades empresariales se verá limitada por los beneficios de la información que aporta cada miembro de la red, porque las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, de ahí que los beneficios de la información tiendan a incrementarse con la *experiencia personal* (Ellis, 2000).

Johanson y Mattson (1988) consideran como redes de negocios a todas aquellas que mantienen las organizaciones con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. A medida que éstas se internacionalizan, aumentará el número de actores con los que deberán interactuar a través de la red, estrechando de este modo sus relaciones comerciales. Dependiendo del grado de internacionalización del mercado y de la misma organización, logran identificar cuatro categorías de empresas internacionales.

1º. La empresa iniciadora, donde el ejemplo más claro está dado por las exportaciones hacia países limítrofes o más cercanos, esto es así porque la organización no cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente sobre el mercado exterior que desea abarcar y por tanto compromete sus recursos de manera limitada, sobre todo porque la red local o nacional a la que pertenece no le da el soporte necesario pues sus miembros no se han internacionalizado.

2º. La solitaria, cuando la empresa está altamente internacionalizada pero la red a la que pertenece no, por lo tanto se vuelve una promotora de la internacionalización de los otros negocios que confluyen en la red gracias a que mantiene vínculos con diversas redes y la internacional.

3º. La rezagada, se sitúa en una situación distinta a la solitaria y por lo regular a las empresas que caen en esta categoría se les recomienda apoyarse en consultores especializados para enfrentar su interés por avanzar en su proceso de internacionalización ya que por sí sola no es capaz de aprovechar las oportunidades que le brindan el hecho de que los miembros de la red a la que pertenece si estén altamente internacionalizados.

4º. Empresa internacional junta a otras internacionalizadas, bajo este esquema se privilegia el intercambio de recursos de una unidad económica a otra debido a que tanto la empresa como el entorno están altamente internacionalizados y la capacidad de coordinación entre ellas es fundamental para asegurar una buena posición mutua. Bajo este escenario proliferan las filiales de venta y fabricación de manera coordinada entre los participantes de la red.

La fuerte competencia local puede presionar a las empresas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer y crear defensas contra la penetración extranjera. Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con la noción de “economías externas” pues el argumento es que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. Es así que la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados extranjeros dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y en función del grado de internacionalización de la red a la que pertenece.

Una empresa de la red suele iniciar su proceso de internacionalización a través de la exportación hacia mercados geográficamente próximos, donde la ausencia de conocimiento y experiencia no implica un grado elevado de *riesgo*. El resto de las empresas de la red pueden utilizar el *nuevo conocimiento adquirido por esta organización que mostró iniciativa*. Así, la acumulación de experiencias que las empresas de la red van adquiriendo se van transmitiendo una a una para incrementar la presencia internacional de la propia red (Prieto, 2011). Por lo tanto, los problemas de falta de información y experiencia que todas las empresas aducen tener durante el proceso de internacionalización, se ven solventados por la *transmisión de conocimientos* entre las empresas que conforman la red lo cual se constituye en un atractivo más para pertenecer a ella.

En definitiva, los enfoques sobre la actividad internacional de las empresas, si bien es cierto han evolucionado desde la teoría de la internacionalización y se han ampliado gracias a la teoría de redes, aún no se logra identificar a cabalidad los rasgos característicos en ellas, los factores que impulsan a los propietarios y líderes de las empresas familiares a tomar decisiones relativas a la expansión de sus operaciones hacia el mercado exterior, como tampoco se conoce a cabalidad las variables que determinan se transite de una etapa a otra dentro del proceso de internacionalización y considerando que efectivamente reciben apoyo de una red de negocios formalmente establecida.

CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En primer término es menester precisar que se trata de una investigación con enfoque mixto, es decir de tipo cualitativo y cuantitativo. De esta manera, el diseño de la investigación inicia siendo de tipo no experimental porque no hubo manipulación de las variables independientes consideradas tendientes a construir una situación y verificar qué sucede con la variable dependiente, por el contrario, en esta investigación los sujetos de estudio se eligieron previamente porque pertenecen a un grupo afín a las variables independientes, no obstante que ello implicó asumir una mayor complejidad en el momento que se deseó separar los efectos de las diversas variables que se sometieron bajo escrutinio (Hernández, Fernández y Baptista, 2008).

Específicamente el diseño no experimental fue de corte transversal o también conocido como transeccional porque la recolección de los datos se hizo en un momento único. Como ya se apuntó, se manejaron técnicas eminentemente cualitativas cuya exploración auxilió y abonó al entendimiento de las características particulares de la COPARMEX Tijuana, de las comisiones que impulsan el fenómeno de internacionalización entre sus agremiados así como de las acciones específicas que para tal fin se lleven a cabo al interior de esa confederación patronal.

La sección cuantitativa de la investigación se hizo a través del método descriptivo y correlacional, gracias a los cuales se pudieron identificar las variables que en primera instancia marcan la diferencia entre las PyMES familiares afiliadas a dicha red de negocios y las que no se vinculan a ésta ni a ninguna otra.

Una vez identificadas estas diferencias de tipo descriptivo, se seleccionaron aquellas variables que posibilitaron la realización de una correlación y regresión lineal simple con el objeto de establecer el esquema de los factores que inciden en la internacionalización de cada grupo de estudio considerado. Esta secuencia obedece al desarrollo de una estructura de diseño correlacional, porque las relaciones se construyen sobre una base de la variabilidad más amplia de las independientes respecto a la dependiente (Mertens, 2005; León y Montero, 2003).

En este orden de ideas, el desarrollo exploratorio y descriptivo implicó la combinan de los métodos analítico y sintético con el deductivo¹ y el inductivo². .

En este punto, es digno reiterar que para estudiar el proceso de internacionalización se utilizó como referencia el modelo de Uppsala debido a que su planteamiento incluye una cadena de establecimiento que consta de cuatro etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores y que permitió la indagatoria relacionada a la etapa evolutiva en la que se encontraban los sujetos de estudio durante el momento de levantamiento de los datos correspondientes.

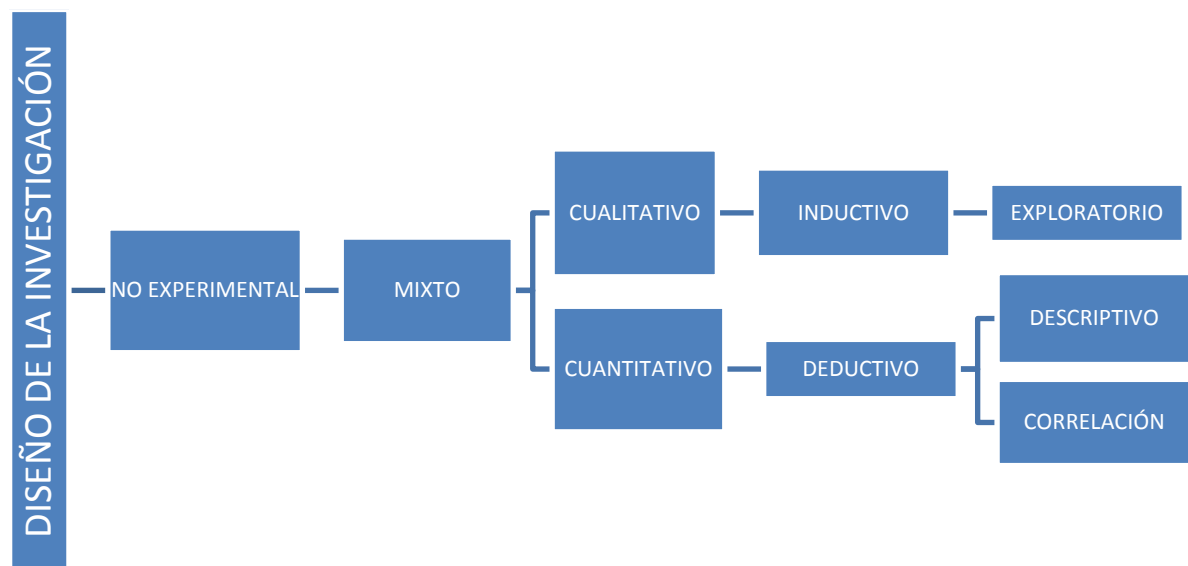
Más aún, porque el modelo Uppsala introduce el concepto gradual y evolutivo del aprendizaje sobre el proceso exportador (Johanson y Vahlne, 1990), lo cual se constituye como su aportación más significativa ya que en él se asume que la falta de conocimientos sobre cualquier mercado externo representa un obstáculo para el desarrollo exportador de una unidad económica, de ahí que en la medida que ésta aumenta tales conocimientos también tenderá a ser mayor el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

¹ La deducción permite establecer un vínculo de unión entre la teoría y la observación por lo que es posible deducir a partir de la teoría los fenómenos que son objeto de observación, es decir, el razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas. Además, las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica (Dávila, 2006).

² La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas. Por ejemplo, en el razonamiento deductivo primero deben conocerse las premisas para que pueda llegarse a una conclusión, mientras que en el inductivo la conclusión se alcanza observando ejemplos y generalizando de ellos a la clase completa (Dávila, 2006).

Adicionalmente, el modelo Uppsala es el marco de referencia obligada de innumerables investigaciones empíricas tendientes a establecer los niveles de desarrollo exportador bajo el que se encuentra un negocio (Rialp, 1999). De hecho, Muchas de las investigaciones realizadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el modelo de Uppsala (Ellis, 2000).

Diagrama 1. Diseño de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

3.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El trabajo investigativo se dividió en seis capítulos, en ellos se plasma las ideas que dan origen a la investigación y la correspondiente búsqueda de información teórica y empírica del trabajo así como la bibliografía y los anexos que le dan soporte.

En este primer capítulo se plantea el problema de investigación base y las preguntas particulares que se derivan de él, los cuales permiten alinear el objetivo general y específicos así como las hipótesis que se pretenden someter a comprobación mediante el análisis de la variable dependiente e independientes. Esta primera sección también posibilitó identificar los alcances del ejercicio investigativo. Todo lo anterior teniendo como marco a la PyME familiar que en su momento decidió incursionar en mercados fuera del natural o local apoyándose en la estructura formal que provee una red de negocios de la localidad que en este caso -como ya se puntualizó- es el sindicato patronal COPARMEX Tijuana.

Estas condiciones obligaron a sopesar el valor que las PyMES tienen para la vida económica del país, destacar las cualidades y retos que enfrentan los negocios de tipo familiar y explicar la relevancia que reviste para cualquier empresa y para el país en su conjunto que las organizaciones públicas o privadas se coordinen para promover, asesorar y hasta acompañar a que las unidades económicas del país trasciendan más allá de sus fronteras gracias a las sinergias naturales que surjan entre ellas o de preferencia con la vinculación de las redes formales existentes en la localidad o región.

Se adicionó un segundo capítulo donde se hizo una revisión exhaustiva de las investigaciones empíricas existentes en los medios digitales y que abarcan documentos provenientes de diversos países con los que se comparten similitudes de tipo económico, social, cultural y político, con el afán de asegurar una mayor riqueza en la información de contraste, pero sobre todo para validar que la presente investigación efectivamente abone al acervo relacionado.

De esta forma, la revisión dio origen a la construcción de un marco conceptual capaz de brindar certeza sobre los conceptos clave que se manejan. En él también se exponen una serie de circunstancias concernientes a la empresa familiar y a su proceso de internacionalización que se han observado y documentado a lo largo del mundo en países tan disímiles como EEUU, países de la Unión Europea, Brasil y por supuesto en el propio México que a la postre integran el marco contextual de la investigación.

Por otro lado y como es de esperarse en este capítulo se presenta el marco teórico que guiará el ejercicio investigativo mediante los argumentos que expone la teoría de la internacionalización y la teoría de redes así como del modelo de evolución gradual en el proceso de internacionalización conocido como UPPSALA, lo cuales resultaron ideales para abordar el objetivo de estudio.

Para dar orden y coherencia al ejercicio investigativo, fue menester incluir un capítulo III que establezca el diseño y estructura bajo el cual se desarrollaron todas las actividades de investigación, lo mismo si se trata de las técnicas de recogida de la información, el manejo estadístico u otro aspecto que emane de un planteamiento mixto, transversal, exploratorio, descriptivo y correlacional según se explicó.

Enseguida surge el capítulo IV a través del cual se explica la metodología empleada para el estudio transeccional cualitativo y cuantitativo que dio pie a un análisis exploratorio, descriptivo y correlacional.

Gracias a los cuatro primeros capítulos se organizó el capítulo V, donde también se explica el método de recogida de datos con todas sus particularidades y los motivos para seleccionar en cantidad y cualidad a los sujetos de estudio.

Por último se presenta un capítulo VI que engloba las conclusiones emanadas de los diversos métodos de análisis empleados; las limitaciones que conlleva el manejo de las variables en el entorno seleccionado; las recomendaciones que se derivan de ellas y la identificación de líneas futuras de investigación que se fueron abriendo a partir de las indagatorias no resueltas en el presente trabajo investigativo y que se juzgan pertinentes de abordar en un momento dado.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo investigativo se consideraron cinco fases, en la primera se seleccionó el conjunto de empresas en las que se indagaría el problema de investigación tanto para los sujetos de estudio principales como para los que fungirían como grupo de control o de contraste. En esta fase temprana fue crucial identificar la red en la que se circunscribirían tales unidades organizativas.

Para la segunda se trabajó en el diseño de la muestra que encontró dificultad para definir si las condiciones del grupo de estudio seleccionado permitirían un muestreo probabilístico como se deseaba o uno no probabilístico, por ello fue necesario considerar a la investigación de tipo mixta que permitiera explorar aspectos cualitativos no disponibles en las fuentes secundarias de información hasta el momento consultadas.

Al final de esta fase se encontraron las respuestas idóneas que permitieron continuar con la fase tres abocada a decidir sobre las técnicas ideales para la recogida de los datos, de esta manera se optó por privilegiar el uso de metodologías propias de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, de esta forma fue posible construir el cuestionario relativo a la entrevista a profundidad para dar continuidad al análisis exploratorio, así como el cuestionario asistido correspondiente a la encuesta que formó parte del análisis descriptivo, inferencial y correlativo.

De ahí surgió la cuarta fase que obligó a someter a evaluación ambos instrumentos de recolección de los datos, en la primera mediante el estudio minucioso del procedimiento a seguir en una entrevista a profundidad, en el segundo para validar el cuestionario a través de la opinión de expertos en el tema de la investigación y en opinión de algunos sujetos de estudio que a la postre constituyeron la prueba piloto de la misma.

En la última fase se pusieron a prueba las cuatro hipótesis planteadas utilizando la herramienta prueba de hipótesis disponible en el programa Microsoft Excel 2010. Para el primer caso se sometieron a contrastación las distintas variables identificadas como complementarias a la internacionalización encontradas en las dos muestras, es decir de acuerdo a la propensión e intensidad exportadora. Para la segunda, tercera y cuarta hipótesis también se usó la prueba de hipótesis para comparar entre ambas muestras la posible diferencia en las variables, tomando como punto de referencia las siguientes: factor que las impulsó a evolucionar, etapa en el proceso de internacionalización y características personales del director, respectivamente.

4.2 SELECCIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

En esta investigación se optó por establecer como población objetivo a las PyMES familiares internacionalizadas que forman parte de la red denominada COPARMEX Tijuana por las razones que se resuelven a continuación.

Se ahondó en el tema para saber que el centro empresarial de Tijuana cuenta con 500 empresas afiliadas, que dan empleo a más de 50 mil personas, de acuerdo a lo dicho por el Lic. Fernández de León, expresidente de la COPARMEX, Tijuana (Tijuana Informativo, 2015). Por lo tanto, se trabajará de forma estrecha con el titular en turno de la comisión de desarrollo empresarial, no solo para asegurar la participación de los agremiados durante la presente investigación que cumplan con la condición antes descrita de ser PyMES, de tipo familiar, que realicen exportaciones y que hayan participado de forma continua en el sindicato por más de un año, entre otros atributos, sino también para difundir a través del organismo las conclusiones que se deriven de la investigación en una sesión especial de mesa directiva.

La selección del sindicato patronal también se fundamenta en su estructura organizacional que contempla la existencia de la comisión de cámaras y promoción de negocios, donde se vincula a los empresarios con sus contrapartes en el mundo, se enfocan a captar oportunidades de negocio y darlas a conocer entre los socios para que sean aprovechadas en toda su magnitud pues se coordinan y organizan misiones comerciales de empresas mexicanas a otros países, para que se fomente la exportación y se establezcan relaciones comerciales de largo plazo.

Según información que provee el propio sindicato a nivel nacional, dicha comisión genera redes de negocios a través de las consejerías comerciales de las embajadas en México y de las cámaras comerciales y agencias de gobierno encargadas de promover el intercambio comercial y la inversión.

Ello hace imprescindible mantener comunicación efectiva con los socios de la confederación para darles a conocer las misiones comerciales que los diferentes países y regiones realizarán en México, verificando el perfil de esas empresas y buscando la contraparte más idónea posible dentro de los socios de la confederación.

Adicionalmente, se ofrece información y capacitaciones a los empresarios para que conozcan sobre las oportunidades que existen en el extranjero para sus productos, así como los incentivos que existen a la exportación. Con ello se impulsa la participación de los socios en los diferentes foros y misiones comerciales tanto internacionales como nacionales.

Estas actividades son más fáciles de lograr gracias a que la función de la comisión de desarrollo empresarial, es coadyuvar a que los centros empresariales y la COPARMEX nacional disponga de los mecanismos necesarios para promover una interacción entre todos los socios que conforman a la confederación en red de negocios a través de diferentes acciones como son los convenios nacionales y locales, página web, directorio impreso y digital, promociones, tarjeta de descuento nacional, calendario de eventos, patrocinios y la expo red nacional de negocio (COPARMEX, 2015).

El análisis de este trabajo también precisó contar con la experiencia exportadora de las PyMES familiares que no están afiliadas oficialmente a ésta ni a ninguna red de negocios legalmente constituida dentro y fuera del territorio nacional, las cuales se identificaron con el apoyo de las PyMES familiares afiliadas a la COPARMEX que se cuestionaron, a quienes se les pidió recomendar como mínimo dos empresas del tipo afiliadas al sindicato con las que tuvieran relación de negocios y otras dos que supieran no pertenecen a dicho gremio patronal, aprovechando el espacio que se dispuso para tal fin en el cuestionario, de esta forma se dio inicio al muestro bola de nieve considerado y que se explicará en la siguiente sección, gracias a la cual se garantizará la participación activa de las PyMES referenciadas al mencionar el nombre del empresario que las recomendó.

4.3. DISEÑO E IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA DE TIPO CUANTITATIVO

Al considerar que este trabajo es mixto, se hizo imprescindible evaluar la conveniencia de usar *una muestra no probabilística* o también conocida como dirigida por cuanto supone una selección informal, mediante la cual se esperó encontrar casos representativos entre los cerca de 500 afiliados a la COPARMEX Tijuana al 2016, ya que se supo a través del trabajo exploratorio que el sindicato no los clasifica en base a si son familiares o no, si están internacionalizadas o no, lo cual complicaría la identificación de una muestra probabilística del tipo estratificado según se esperaba realizar en un principio.

Ante tales circunstancias, se optó por utilizar en primera instancia *el muestreo en base al juicio de un experto*, en este caso, representado por el gerente general de la COPARMEX, bajo la supervisión del consejero responsable de la comisión de desarrollo empresarial. Todo ello con la finalidad de garantizar el cumplimiento del objetivo de la investigación. Ambas instancias tuvieron la posibilidad de sugerir el número de afiliados que al momento cumplieran con las características de ser PyMES, mantener la propiedad y administración del negocio bajo el mando de una o varias familias y realizar actividades comerciales fuera de México.

Para reforzar el sondeo y minimizar el riesgo de sesgo que es una desventaja típica en este tipo de muestreo, se solicitó al gerente general consultar la opinión de los ejecutivos de atención a socios con que cuenta la COPARMEX Tijuana debido a que son ellos los funcionarios que mantienen comunicación estrecha con los asociados desde su incorporación al gremio, durante su participación activa dentro de las actividades propias de la red incluso hasta su desincorporación de la misma.

Debido a las condiciones que se observaron al interior de la COPARMEX, se decidió reforzar el muestreo de tipo *a juicio del experto* mediante la combinación con el muestreo por *bola de nieve* a fin de asegurar que se establecería contacto con el mayor número de afiliados que reunieran las características previstas con antelación, sin trasgredir las políticas relativas a la salvaguarda y confidencialidad de los datos de contacto de los asociados, cláusula que se asentó en el contrato de adhesión al centro empresarial y que se convino respetar durante el desarrollo de esta investigación.

Siguiendo con el proceso de investigación, una vez establecida la estrategia de definición de la muestra se debió iniciar con el proceso de selección del encuestado (Sierra, 1998), que para este caso corrió a cargo tanto del consejero como del gerente general de la COPARMEX y sus respectivos ejecutivos de apoyo antes mencionados.

De esta manera el gerente general de la COPARMEX, pudo documentar e informar que de los 461 socios actuales con que cuenta el centro patronal de Tijuana, el 75.9% son PyMES, es decir 350 organizaciones y de éstas, alrededor del 21% se consideraron cumplían con la condición de ser empresas familiares y que presumiblemente realizarían actividades comercial fuera de México, tanto de importación como de exportación.

Sin embargo, todos ellos ignoraban si estas 74 unidades económicas resultantes efectuaban ambas actividades (importación y exportación), o tan solo en uno u otro sentido, hecho que se pudo corroborar en la primera sesión formal a la que fueron convocados por invitación escrita firmada por el presidente de la mesa directiva; por anuncios digitales colocados tanto en las redes sociales del sindicato como en la página web principal de la COPARMEX Tijuana; y por las llamadas telefónicas efectuadas por el personal de atención a socios y del consejero responsable de la comisión de trabajo de desarrollo empresarial.

Dado que tampoco se conocía el número de empresarios que acudirían a la primera cita, se contempló desde un principio organizar una segunda sesión, en la que se volverían a lanzar invitaciones personalizadas utilizando nuevamente el listado de los 74 asociados que por razones diversas no hubiesen atendido la primera convocatoria, pues se tenía previsto que muy probablemente y en un escenario optimista solo acudiría alrededor del 40% de los socios invitados entre ambas sesiones, de acuerdo a registros históricos disponibles de otras reuniones del tipo (talleres, conferencias, juntas de trabajo, desayunos empresariales, etc.) que a la postre sumarían justamente los 30 empresarios.

Atendiendo a lo anterior y anticipando que el número de afiliados con las características antes descritas no fuera numeroso se consultó la opinión del Dr. Ismael Plascencia López, catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) Campus Tijuana y miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT 2016, quien sugirió que el tamaño de la muestra mínima requerida debía ser de 30 PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX Tijuana y de otras 30 que no lo están, cuyo fundamento se corroboró a través de Hernández, Fernández y Baptista (2010) cuando éstos señalan que el tamaño de muestra mínimo en estudios cuantitativos para el tipo transeccional descriptivo o correlacional es de 30 casos por grupo o por segmento del universo. Para tener más certeza, por separado se revisaron teóricos estadísticos que la consideran como muestra grande a partir de ese número (Vargas, 2008).

En una primera instancia, fue de vital importancia la organización de esas dos sesiones de trabajo para que se atendiera cabalmente el criterio de discrecionalidad que se comprometió cumplir con cada uno de los socios durante su adhesión al gremio y que se plasmó en el acuerdo de colaboración entre la COPARMEX y la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UABC en el Campus Tijuana, ya que se trata de un mecanismo ampliamente conocido, usado y aceptado por los asociados al organismo (Documento 1 en anexos). Con este respaldo también se ratificó el compromiso de participación e involucramiento del consejo directivo en las actividades propias de esta iniciativa investigativa más las que se propusieron y surgieron sobre la marcha.

Como ya se apuntó, el proceso se reforzó utilizando la técnica de bola de nieve por considerarse ideal en las redes sociales naturales, lo cual implica que los socios de la COPARMEX que participaron en la investigación de campo pudieron referenciar a sus amigos, parientes, contactos personales y conocidos que también son miembros de la red, incluso aquellos que no los son, pero que cumplen con las características inherente al sujeto de esta investigación (Sierra, 1998), estos nuevos contactos darían pie a la utilización reiterada del muestreo bola de nieve hasta completar por lo menos las 30 PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX Tijuana y a las 30 PyMES familiares internacionalizadas que no pertenecen a ninguna red, ambas identificadas como el tamaño mínimo requerido para asegurar certeza estadística en la investigación.

En la decisión, también se consideró el hecho de que esta técnica se ajusta a la dinámica que se vive al interior de la COPARMEX, específicamente a las comisiones antes mencionadas, ya que se basa en la idea de red social según lo indica Salamanca y Martín-Crespo (2007), quienes dicho sea de paso, también lo llama *muestreo nominado*, *muestreo en cadena* o *de avalancha* pues consiste en ampliar progresivamente los sujetos partiendo de los contactos facilitados por otros sujetos.

Estos autores enumeran sus bondades entre las que destaca su practicidad y eficiencia respecto al costo, así como la facilidad para establecer una relación de confianza con los nuevos participantes, a la vez que permite acceder a personas difíciles de identificar. Por otro lado, se consideró que se tendría menos problemas para especificar las características deseables de los nuevos sujetos de estudio.

Pese a estas cualidades, es digno considerar a Salamanca y Martín-Crespo (2007), quienes identificaron algunos inconvenientes que la técnica presenta, tales como la posibilidad de obtener una muestra restringida a consecuencia de que la red de contactos sea reducida, lo cual se corroboró debido a que prevalece entre los agremiados el desconocimiento de qué significa ser una empresa internacionalizada pues muchos de ellos referenciaron PyMES que únicamente importan, las cuales se descartaron para fines de esta investigación a la espera de dar otro uso a la información que se recabó (como fueron sus características tipológicas).

4.4 RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Debido a la naturaleza distinta de ambos tipos de estudios se decidió presentar las respectivas técnicas por separado.

4.4.1. CUALITATIVOS.

Las técnicas de recolección de la información fue la entrevista a profundidad, también conocida como cualitativa, no estructurada, abierta o no estandarizada. Dicha técnica se aplicó en primer término a los líderes de los diversos grupos empresariales en los que participen las PyMEs familiares internacionalizadas, específicamente dentro del centro empresarial COPARMEX Tijuana.

Es importante subrayar que la entrevista implica realizar una conversación, según lo establece Ruiz-Olabuénaga, Aristegui y Melgosa (2002, p.76), quienes la entienden como una técnica para “obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales”.

Al ser una investigación mixta, el ámbito de la investigación social está presente, de esta forma, Corbetta (2003) propone una definición analítica de la entrevista, como una conversación que provoca el entrevistador; que está dirigida a *sujetos elegidos* sobre la base de un plan de investigación; donde existe un número considerable; que tiene una finalidad de tipo cognoscitivo; que es guiada por el entrevistador; y que obedece a un esquema flexible y no estandarizado de interrogación como el que se muestra en el instrumento 2 disponible en anexos.

Como ya se había indicado, en la COPARMEX identifican a sus afiliados por tamaño y giro, por lo tanto se presumió que no sabían con exactitud cuántas de ellas son familiares e internacionalizadas, lo cual se pudo corroborar a través de las entrevistas, porque esta modalidad tiene un carácter inicial o exploratoria cuando se desea identificar aspectos relevantes de una determinada situación u objeto de estudio tal y como sucede con esta investigación (Campoy y Gomes, 2009).

En este sentido, el interés principal al usar esta técnica de levantamiento de datos, fue conocer el número de agremiados, identificar las características más relevantes que poseen, averiguar si tienen un dato aproximado de las PyMES que son de naturaleza familiar, si existen mecanismo de apoyo a la internacionalización de sus asociados, gestionar los permisos para la ejecución de la investigación de campo entre sus socios o afiliados y en su caso conseguir los principales datos de contacto. De esta forma se pudo analizar y en su caso reducir los datos cualitativos mediante la categorización (Rodríguez, Gil y Garcé, 1999) a fin de complementar el marco conceptual y contextual.

Este punto obliga a reiterar que la entrevista resultó ideal debido a que los datos que interesan no podían ser recogidos de ninguna otra manera, por ejemplo, para construir un buen instrumento de medición, que en este caso fue el cuestionario estructurado asistido.

Adicionalmente, la entrevista privilegió la triangulación de datos que emanen del sindicato y las instituciones federales de apoyo a la internacionalización, como PROMEXICO (Corbetta, 2003; Massot, Dorio y Sabariego, 2004; Riba, 2009; Ruiz-Olabuénaga, 2007; Russel, 2006).

Según lo sugiere Campoy y Gomes (2009), las preguntas se organizaron previamente, entre las cuales se incluyeron algunas de tipo cerrado. Se cuidó existiera una secuencia lógica entre ellas (Instrumento 2 en anexos).

Durante el desarrollo de la entrevista se incluyó una fase introductoria donde se señaló el objetivo de la misma, el uso que se dará a la información recabada, así como lo que se espera del entrevistado a lo largo de la sesión. Se conminó al entrevistado a dar respuestas largas a cada cuestionamiento y al final se hizo un pequeño resumen para dar pie a aclaraciones o precisiones de último momento.

En relación al registro de la información, se usó una grabadora de voz con la autorización previa del entrevistado para asegurar la veracidad del reporte correspondiente. Se complementó con el registro inmediato posterior a la entrevista de notas rápidas que dieron cuenta de los aspectos más relevantes observados durante la entrevista, por lo tanto se construyó un corpus lingüístico oral que reflejó la realidad hablada del entrevistado lo cual conllevó la ausencia de una conclusión.

4.4.2. CUANTITATIVOS

El método de investigación teórico utilizado fue el sistémico, por cuanto permite modelar a las PyMES familiares en función de sus componentes, entendidos como las variables independientes antes descritas y las relaciones que guardan entre ellos y la variable dependiente, es decir, el fenómeno de internacionalización.

Para beneficio de la parte cuantitativa de la investigación, se partió del supuesto que las cámaras no identifican a sus miembros como empresas familiares o no familiares, por lo tanto, tal y como se adelantó, fue el Lic. Raúl Arroyo Castillo, titular de la comisión de desarrollo empresarial de la COPARMEX, en coordinación con el Lic. Fernando Navarro, gerente general del organismo, los que organizaron una primera reunión especial que fue presidida por el actual presidente de la mesa directiva, el Lic. Gilberto Fimbres Hernández quienes convocaron de entre la lista de asociados, aquellos que reunían el perfil de estar al frente de una PyME familiar y que iniciaron su proceso de internacionalización.

En dicha ocasión se abordó tanto la importancia de reconocer las propias características de las PyMES familiares internacionalizadas con el apoyo de la FCA de la UABC Campus Tijuana en voz del director de la propia unidad académica quien enfatizó el interés del área de investigación por coadyuvar al desarrollo de una cultura exportadora empresarial inherente al gremio así como para anunciar el convenio de colaboración firmado entre ambas instituciones. En la segunda reunión se privilegió la participación de un mayor número de afiliados en una sesión de networking (Imagen 1 y 2 en anexos).

La convocatoria en cuestión indica que la reunión se desarrolló el miércoles 19 de octubre dentro de las instalaciones de la COPARMEX Tijuana con el objetivo de anunciar a los socios participante la existencia del presente trabajo investigativo, exhortarlos a colaborar en la contestación del cuestionario asistido que se dispuso (ver en anexos anuncio1) y para invitarlos a seguir participando en otras investigaciones de interés común a la Universidad Autónoma de Baja California y a la COPARMEX Tijuana.

Este tipo de trabajo colaborativo permitió el inicio del muestreo *Bola de Nieve* y continuar con las empresas que éstos recomendaron, previa verificación de que cumplieran con el perfil citado, hasta completar el mínimo establecido de 30 PyMES familiares a las que se aplicó el cuestionario estructurado asistido, mediante el cual, se pudo conocer bajo qué mecanismo iniciaron su proceso de internacionalización, determinar en qué etapa del proceso se sitúan, identificar los factores clave que las impulsaron a llegar a ese punto y conocer las características tipológicas de los líderes de la familia que tomaron la decisión de expandir su negocio hacia otros mercados, entre otros aspectos considerados en las variables, mismas que se clasifican en 4 apartados: Los relativos a las características tipológicas de las empresas, las características inherentes a la empresa familiar, las características del director general y los aspectos relacionados al proceso de internacionalización en sí mismos.

Las preguntas incluidas en el cuestionario son cerradas, entre éstas existen las de tipo dicotómicas y politómicas. Se diseñaron cerradas por considerarse fáciles de codificar, porque reducen la ambigüedad, porque son concretas, prepara el terreno para el análisis posterior y permite realizar comparaciones entre las respuestas dadas. Sin embargo la principal razón para su selección, estriba en que representan un menor esfuerzo por parte del encuestado debido a que solamente debe seleccionar la respuesta que se ajuste a su criterio lo cual implica que le tomará menos tiempo contestarlo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Adicionalmente se agregaron preguntas que permite al cuestionado seleccionar más de una respuesta, es decir, que no sean mutuamente excluyentes. También se incluyeron preguntas que obligan al sujeto de estudio a jerarquizar las opciones.

Si bien es cierto, esta modalidad de preguntas presenta algunas desventajas como la necesidad que tiene que el investigador de anticipar las posibles alternativas de respuesta quien además deberá asegurarse que éstas son comprendidas o conocidas por los participantes (Vinuesa, 2005) y la posible necesidad de transformarlas cuando se desee procesarlas a través de alguna herramienta tecnológica que simplifique el procesamiento de los datos. Aunque ésta última situación se podía evitar gracias a la exploración del tema que se llevó a cabo durante la investigación de campo mencionado en la etapa cualitativa, la realidad es que para el tratamiento estadístico sí fue preciso transformar algunas preguntas politómicas en dicotómicas o reducir las categorías originalmente consideradas.

Respecto al formato del cuestionario, se siguieron las recomendaciones que explica Hernández, Fernández y Baptista (2006) en relación a incluir una portada, una breve introducción, instrucciones y agradecimiento final (Instrumento 2 en anexos).

4.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Para la investigación de tipo cualitativo, se usó el cuestionario aplicable a la entrevista a profundidad, misma que se sometió a la revisión y realimentación del Dr. Daniel Hernández, Coordinador de Posgrado de la Universidad Pedagógica Nacional en Tijuana, B.C. por virtud que conoce este tipo de estudios, quien sugirió que no se limitara la entrevista a las preguntas formuladas con antelación, sino que en función a las respuestas dadas por el entrevistado y a la disponibilidad mostrada se ahondara en el tema (Instrumento 1 en anexos).

Aunado a ello, se solicitó el apoyo del Dr. Robert Efraín Zárate Cornejo, miembro del cuerpo académico Innovación y Desarrollo Regional de la FCA en UABC Campus Tijuana, quien sugirió reducir el tamaño de las preguntas y cambiar la redacción en algunas.

Para reforzar este apartado, se acudió al Lic. Raúl Arroyo Castillo, copropietario de la empresa Costacera, asociado de la COPARMEX y consejero de la mesa directiva 2016-2017. Ante esta encomienda, el Lic. Arroyo recomendó eliminar la pregunta relativa a las actividades de apoyo que ofrece el sindicato patronal tales como cursos de capacitación, desayunos empresariales, foros, descuentos por convenio con otras empresas y asesoría jurídico laboral, por considerar que no aplica para fines de la investigación, pues estos son servicios que ofrece el personal de operación y que no están íntimamente ligados al tema de internacionalización.

Al margen de lo anterior, fue necesario que el instrumento correspondiente al análisis cuantitativo se validara mediante una prueba piloto que se realizó entre 5 PyMES internacionalizadas que no pertenecen a la COPARMEX. De esta forma se aseguró una mayor imparcialidad al momento de juzgar la pertinencia de las preguntas y su secuencia (Meneses y Rodríguez, s.f; Malhotra, 1997; Corral, 2010).

4.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

4.6.1. CUALITATIVO

En relación al análisis cualitativo se usó el corpus lingüístico oral por tratarse de un recurso informático ideal para las investigaciones humanísticas el cual es selectivo pues en él no se recopilará todo lo dicho por los entrevistados aún y cuando se correrá el riesgo de no poder extraer conclusiones de ellos.

La ausencia de una conclusión, se resolvió mediante el procesamiento de las tres entrevistas programadas (con el presidente, el gerente y un socio de la COPARMEX Tijuana) a través del sistema Atlas-TI (software para el análisis cualitativo de datos) a fin de construir con ellas una red semántica que otorgue estructura a los datos. Ello implicó realizar cuatro etapas básicas que iniciaron con la codificación de la información, seguida por la categorización y la estructuración o creación de una o más redes de colaboraciones entre las categorías para concluir con la estructuración de los hallazgos (Varguillas, 2006). De forma paralela, se utilizó la herramienta QDA Miner disponible en el software WordStat, ideal para el análisis de contenido de transcripción de entrevistas.

4.6.2. CUANTITATIVO

Respecto al análisis cuantitativo, el método a utilizado fue el de medición apoyándose en procedimientos estadísticos ya que los hallazgos encontrados en la investigación de campo se procesaron mediante el programa IBM SPSSStatistic 21.0. También se utilizó la sección análisis de datos disponible en Microsoft Excel 2010, con lo cual se llevaron a cabo las distintas pruebas de hipótesis.

En la primera secuencia se realizó un análisis descriptivo mediante la herramienta tradicional “frecuencia” a fin de identificar diferencias importantes entre las dos muestras consideradas en el estudio que permitieron bosquejar un primer esquema con los factores de internacionalización aplicable a cada una, para tal efecto se tomaron en consideración tanto las variables dependientes como las independientes.

Para verificar si se cumple la hipótesis 1, se optó por medir la variable dependiente “internacionalización” mediante tres variables relacionadas a la propensión e intensidad exportadora: *Ventas promedio anuales en exportación* (Alonso y Donoso, 1998), *años promedio en exportación* (Lago, Prada y Sánchez, 2013) y *número de países en exportación* (Esteve, 2007).

Dichas variables se sometieron a la prueba de hipótesis (Mediante el excel 2010 en análisis de datos) a fin de contrastar los datos recabados en cada muestra con el objetivo de identificar cuál o cuáles resultaron significativas. A partir de esta identificación se continuó con la segunda secuencia aplicable únicamente a la hipótesis número uno.

Gracias a esta secuencia se verificó la correlación existente entre la variable dependiente (seleccionada por su nivel de significancia) y por separado todas las variables independientes, es decir, una a una, de tal forma que se pudieron obtener numerosos modelos. Cabe destacar que en esta etapa se usó la regresión lineal simple para las de tipo escalar y la chi-cuadrada para las categóricas. De esta forma se descartaron diversas variables independientes que no resultaron significativas, por ello se propuso un esquema que muestra los factores que inciden en la internacionalización tanto de las PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX Tijuana y al grupo que no pertenece a ninguna red de negocios formal (Esquema 1).

Por virtud de la existencia de más de una hipótesis, se recurrió nuevamente a la prueba de hipótesis para validar las posibles diferencias de comportamiento entre las dos muestras de estudio consideradas.

Cabe reiterar que en todos los casos, tanto el procesamiento de los datos como los cuadros resultantes emanaron del IBM SPSS, de tal manera que se pudo verificar la información estadística relevante.

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.1 ANÁLISIS EXPLORATORIO.

Como se indicó, los entrevistados se seleccionaron debido a su estrecha vinculación con la temática *internacionalización de las pymes familiares afiliadas a la red COPARMEX* que es el objeto de estudio, por ello todos contestaron a las preguntas establecidas en cada versión del cuestionario aplicable a la entrevista. Sin embargo, se profundizó en mayor o menor medida en función a los conocimientos mostrados por el entrevistado al momento de llevar a cabo la sesión (Instrumento 1 en anexos).

Las citas concertadas para las entrevistas se hicieron en función de la disponibilidad de tiempo de los invitados. En este sentido, es importante recalcar que hubo necesidad de gestionar una carta de intención de colaboración entre el sindicato patronal y la FCA de la UABC Campus Tijuana para la realización de esta investigación (Documento 1 en anexos), toda vez que el presidente de la mesa directiva del consejo de socios se renueva cada 2 años, lo mismo que los titulares de las distintas comisiones con que cuenta.

En este estado de cosas, esta investigación se inició teniendo como presidente al Lic. Gustavo Fernández de León, para el periodo 2014-2016 con quien se obtuvo el visto bueno para realizar la investigación de campo en donde el sujeto de estudio sería sus agremiados, ante su inminente salida del cargo, se volvió a establecer la relación con el actual presidente, el Lic. Gilberto Fimbres Hernández quien tomó protesta como líder del sindicato el pasado 28 de abril de 2016 con quien recientemente se gestionó un acuerdo de colaboración que coadyuvará a que ésta u otra investigación aplicada se realice, independientemente de los cambios periódicos que registra la mesa directiva del consejo empresarial. La firma de dicha carta de intención de colaboración se efectuó el miércoles 19 de octubre de 2016.

Para privilegiar el procedimiento de recogida de la información y asegurar que no se perdiera o se discriminara involuntariamente, se grabaron las distintas entrevistas previa autorización del entrevistado utilizando un soporte digital.

En cuanto se recogió la información, se realizó un análisis de discurso y de contenido cuyo objetivo fue identificar unidades de sentido, detallando los argumentos que respondían a los objetivos de esta investigación, así como aquéllos que avalan y enriquecen los obtenidos en etapas tempranas de esta ejercicio investigativo. Cabe señalar que el recorrido que se hizo en esta fase del análisis fue con estricto apego y respeto a la subjetividad del entrevistado, por tanto se evitó cualquier tipo de criterio personal del entrevistador.

Las tareas específicas de análisis iniciaron con la escucha activa de la entrevista grabada y la lectura detenida del contenido transcrito para continuar con el proceso de reconstrucción del corpus lingüístico de tipo hablado siguiendo las muestras orales de que se disponía de la forma más exacta posible, cuidando la secuencia presentada en el cuestionario.

Los resultados de la investigación cualitativa en lo que concierne a la etapa de transcripción de la entrevista grabada conocida como Corpus Lingüístico oral es la siguiente.

5.1.1. CORPUS LINGÜÍSTICO ORAL.

Cabe señalar que esta sección es una composición y no un texto, por lo tanto carece de la estructura coherente según se observa en la siguiente sección y de acuerdo a las recomendaciones vertidas por Torruella y Llisterri (1999).

5.1.1.1. Relativa a la COPARMEX

1.- ¿Qué comisiones o programas existen en la COPARMEX para apoyar a las empresas afiliadas?

- “COPARMEX nace por la necesidad de representatividad y defensa de los derechos patronales, siendo este organismo un sindicato patronal, las primeras acciones efectuadas en Tijuana por aquel entonces “Centro Patronal de Tijuana” giraban en torno a la *defensa jurídica de las empresas afiliadas* ante las demandas interpuestas por empleados por despidos o situaciones que requerían una intervención legal para hacer frente a esos casos. Por ello, la representatividad jurídica, la actualización y representación local y nacional fueron los primeros servicios brindados por la COPARMEX Tijuana al gremio. Hoy el “Centro Empresarial de Tijuana” cuenta con *comisiones de trabajo encabezadas por miembros de su consejo en diferentes temas*. Las comisiones son: Desarrollo Empresarial, Asuntos Tributarios, Transparencia, Seguridad, Educación, Infraestructura y Desarrollo Regional, Comunicación Institucional y Vertebración. Otros servicios o programas que ofrece COPARMEX llevado a cabo por el staff a cargo de la dirección del Centro Empresarial son la Bolsa de Trabajo, Capacitación, Jurídico, Imagen y Diseño e Incubadora de negocios”

Consejero de la organización empresarial.

- “Para el tema de apoyar a las empresas que forman parte del organismo tenemos dos flancos; uno está relacionado a las *comisiones de trabajo* del consejo directivo y el otro a los *servicios* que tiene derecho la empresa afiliada por ser parte del sindicato. Por parte del concejo tenemos *8 comisiones de trabajo*, esas comisiones de trabajo son el desarrollo empresarial, fondos tributarios, transparencia, seguridad, educación, infraestructura y desarrollo regional, comunicación institucional y vertebración. Las empresas asociadas pueden participar en estas comisiones de trabajo, el *concejo directivo está formado por 27 empresarios* que representan de cierta forma a todas las empresas socias de COPARMEX Tijuana, aquí tenemos alrededor de *460 empresas socias*. Cualquier socio de COPARMEX puede pertenecer a la comisión. Las comisiones sesionan semanalmente, quincenalmente o mensualmente dependiendo del interés del titular y obviamente lo que tratan de trabajar estas comisiones son los temas relacionados a cada una, de esta manera las empresas pueden participar y por ende fortalecerse.

Quien tiene una membresía en COPARMEX se ve fortalecido a través de una *gama de servicios* que incluye bolsa de trabajo, servicios del área jurídica laboral, servicios de capacitación, de publicidad y eventos y los servicios de la incubadora de negocios. Cada una de estas áreas de servicio se enfoca a *fortalecer a los miembros del sindicato*, por ejemplo, el tema jurídico es el más representativo, quizá por ser un sindicato empresarial las empresas socias podrían tener alguna situación o algún conflicto laboral que podría llegar a la junta de conciliación y arbitraje en ese caso, COPARMEX se vuelve su representante ante la junta en todo lo que tenga que ver con ese juicio laboral, desde que inicia el tratamiento y hasta el final de ese juicio, ahí estará respaldado por COPARMEX . En el tema por ejemplo de la capacitación nosotros tenemos talleres, cursos, conferencias pláticas que vienen a fortalecer las áreas operativas de las empresas a través de sus colaboradores, porque uno de los enfoques o uno de los valores principales de COPARMEX es la orientación hacia la persona, entonces nosotros fortalecemos a las empresas a través de sus colaboradores y así nos podríamos ir por cada una de las áreas y de los servicios”

Representante de la organización empresarial.

2.- *¿Qué comisión está enfocada a impulsar el nivel de internacionalización de las empresas afiliadas?*

- “He tenido participación en COPARMEX por 6 años, tiempo en el cual han sido muy *pocos los temas que se han abordados respecto a la internacionalización de las empresas*. Sin embargo, los que pudieran tener alguna relación son los de representación, pero éste no está abierto a todo el gremio”

Consejero de la organización empresarial.

- “De entrada la comisión de *Desarrollo Empresarial* se aboca precisamente a *promover el crecimiento* o avance de las empresas para que pasen de ser una empresa micro a una empresa pequeña, de una pequeña a una mediana, y así sucesivamente, pero a nivel nacional y porque no decirlo también internacionalmente. A final de cuentas estamos en frontera y hacer ese esfuerzo, digámoslo así, sería un tanto más sencillo. Por otro lado la *comisión de infraestructura y desarrollo regional* está ligada a muchos trabajos que hay en el área fronteriza Tijuana-San Diego, entonces pudiera haber alguna aplicación en el tema de internacionalización. Cabe decir que los miembros del Concejo son al final los que están un tanto más involucrados en la conducción de las comisiones, son a los que les toca estar o participar en eventos internacionales como el la Cumbre del G20, sin embargo dentro del personal operativo no estamos cerrados a que participe cualquier otra empresas asociada, probablemente ahí si tendríamos que trabajar un poquito más para bajar la información hacia los socios y tratar de involucrarlos un poquito más en este tipo de eventos”

Representante de la organización empresarial.

- “Recientemente se fusionaron algunas comisiones para hacerlas más eficientes porque estaban muy diluidas y se entrelazaban las actividades, de tal manera que hoy día la comisión de *Desarrollo Empresarial* cubre el tema de la internacionalización y creo que es la comisión adecuada porque ya implica que la empresa esté formada y estructurada y en busca de nuevos caminos como representa la internacionalización.

Presidente de la organización empresarial.

3.- ¿Qué tan relevante es para la COPARMEX ofrecer a sus empresas afiliadas asesoría o vinculación en el tema de internacionalización.

- “En una escala del 1 al 10 y basado en que en la COPARMEX Tijuana no se han abordado temas relacionados a la internacionalización de los asociados, considero que la relevancia que el sindicato le da a la asesoría y vinculación internacional es de un 4, o sea, que *no se ha atendido a profundidad el tema*”

Consejero de la organización empresarial.

- “Debería de ser un 10 el involucramiento que la COPARMEX tiene en *temas de internacionalización*, pero *no lo hemos trabajado a fondo* como lo comentaba en un inicio, *a pesar de que estamos en frontera*. Entonces creo que deberíamos trabajar un poco más para lograr que la empresas crezcan a ese nivel porque obviamente significaría que ascendimos a un nivel más importante por el hecho de exportar productos, en suma crecer de forma globalizada, porque a fin de cuentas en eso estamos”

Representante de la organización empresarial.

- “Creo que el 9.5 porque Dios nada más recibe el 10”

Presidente de la organización empresarial.

4.- *¿Cuál es el impacto que dichas comisiones o programas tienen sobre el nivel de internacionalización de sus empresas afiliadas?*

- “No he sabido de un programa o comisión enfocada al tema de la internacionalización, así que no tengo manera de considerar que alguna de ellas haya tenido impacto”

Consejero de la organización empresarial.

- “En el supuesto que hubiera una comisión enfocada al tema de la internacionalización, en este momento no podríamos medirlo porque insisto no tenemos una agenda relacionada con este tema específico. Definitivamente es complicado citar algún tipo de medición puesto que el tema en cuestión no lo hemos trabajado a detalle”

Representante de la organización empresarial.

- “No le podría decir específicamente en las empresas internacionalizadas, pero sí le puedo decir que en Tijuana, no solamente la COPARMEX (aunque ésta en sus más de 50 años) ha sido partícipe del Desarrollo Empresarial de la Ciudad. Tijuana curiosamente junto con COPARMEX son Instituciones sui generis que difieren de muchas partes del país y hemos crecido conjuntamente tanto localmente como internacionalmente, hemos visto que los diferentes modelos económicos que el Gobierno Federal ha promovido en nuestro Estado y en Tijuana en particular, han hecho que Baja California, Tijuana junto con COPARMEX nos adecuemos, es decir, nos hemos amalgamado para desarrollar el sector empresarial; y la internacionalización tanto de exportación como de importación ha sido fundamental para el desarrollo económico de Tijuana y como consecuencia de COPARMEX”.

Presidente de la organización empresarial.

5.- *¿Cómo suele clasificar la COPARMEX a las empresas afiliadas?*

- “La COPARMEX clasifica a sus empresas asociadas en Pequeñas, Medianas, Grandes y Corporativas. Todas las clasificaciones se basan en tres aspectos: La capacidad de la empresa sobre el tema de cuotas, de acuerdo a los servicios que requieren y dependiendo de lo que la COPARMEX ofrezcan en cada paquete”.

Consejero de la organización empresarial

- “En la COPARMEX, clasificamos las empresas por su tamaño, es decir, por empresas micro, pequeñas, medianas grandes y corporativas”

Representante de la organización empresarial

- “En COPARMEX somos un grupo de empresarios, no estamos clasificamos en nada, salvo que seamos empresarios, que se trate de una empresa registrada, legalmente constituida, que cumpla con todos los reglamentos, etc. Somos y tenemos la responsabilidad de ser empresarios y empujar al sector empresarial y a la comunidad, independientemente del tamaño, giro, color, sabor, nacional o internacional, no importa”

Presidente de la organización empresarial

6.- *¿Cuántos negocios son de tipo familiar?*

- “No tengo el dato de cuántos negocios de la COPARMEX son de tipo familiar, será interesante investigarlo”

Consejero de la organización empresarial

- “Del 100% de nuestros socios, yo creo que estaríamos hablando de un 35% o 40% de empresas pequeñas o micros que pudiera catalogar como empresa familiar”

Representante de la organización empresarial.

- “El 99%, porque el sector empresarial es muy importante y normalmente el empresario es una familia que inicia con una persona que es la cabeza del negocio, es el creador, cobrador, barredor y quien desarrolla la empresa, ya después se estructura, llegan los hijos y dicen que le ayudan al papá”

Presidente del organismo empresarial.

7.- *¿Existen casos de éxito de PyMES familiares que se hayan internacionalizado gracias al impulso de alguna comisión de la COPARMEX?*

Solo si la respuesta es afirmativa, conteste la pregunta 8 y 9.

8.- *¿Cuántas son y en qué sector económico están?*

9.- *¿En qué etapa de internacionalización la COPARMEX las apoyó?*

Considere como etapas las siguientes:

a.- Exportaciones directas e indirectas.

b.- Utilizar a representantes independientes para que haga la exportación,

c.- Establecer filiales en el extranjero, mediante licencias o franquicias.

d.- Instalar unidades productivas en el extranjero.

- “No existen casos de éxito de PyMES familiares que se hayan internacionalizado gracias al apoyo de alguna comisión, a menos que la incubadora o jurídico tenga algún registro derivado de algún servicio brindado”

Consejero de la organización empresarial

- “Yo tengo trabajando 3 años en la COPARMEX y no tengo ningún caso de éxito registrado en la que las comisiones hayan apoyado en el tema de su internacionalización (al menos en el tiempo que yo he estado aquí). Sin embargo, puede haberlo, de ahí viene la necesidad de trabajar un poquito más en este tema aprovechando que hoy día nos vinculamos a través del desarrollo de esta temática. Insisto en que tal vez si existan empresas familiares internacionalizadas donde la COPARMEX les haya brindado soporte, pero tal vez no me metí a invertir tiempo para detallarlo y documentarlo”

Representante de la organización empresarial.

- “Con nombre y apellido, no. Sin embargo la COPARMEX es un espacio para el intercambio de ideas, intereses, apoyos y la internacionalización es un tema que si se aborda, sin embargo en este momento no podría darle un dato específico”

Presidente de la organización empresarial.

10.- ¿Interesa a la mesa directiva conocer el perfil, el nivel de evolución en el proceso de internacionalización y el tipo de apoyo especializado que las PyMES familiares internacionalizadas reciben de la COPARMEX?

- “Creo que las empresas afiliadas podría tener mucho interés por contar con información que explique el proceso de internacionalización por lo tanto le doy un 4.”

Consejero de la organización empresarial

- “Considero que en la escala del 1 al 5, yo le daría un 4 al interés que la COPARMEX tiene sobre el tema de la internacionalización, entendida como de mucho interés. Lo que sucede con las empresas socias (algunas de corte familiar) es que están viviendo al día debido a la naturaleza de la operación, es decir, viven el presente. Seguramente tendrían más interés en estos temas si los apoyamos para que se involucren a visionar hacia el futuro”

Representante de la organización empresarial

- “Aunque las empresas están muy enfocadas en resolver sus problemas operativos y atender las necesidades del mercado local, también es cierto que a todas les interesa crecer y la internacionalización es el siguiente paso natural que deben dar, por ello creo que se sitúa en un nivel 5 de interés”

Presidente del organismo empresarial.

11.- ¿Con qué organismos públicos y privados la COPARMEX mantiene vínculos de cooperación para promover el proceso de internacionalización de las empresas afiliadas a la red?

- “No tengo información sobre cuáles sean los organismos públicos y privados con los que se mantiene vínculos de cooperación para promover el proceso de internacionalización de las empresas afiliadas a la red COPARMEX”

Consejero de la organización empresarial

- “Si tenemos actualmente colaboración con distintos organismos relacionados a temas de internacionalización, por ejemplo, tenemos una *representación en el Programa de Mujer PyME a nivel internacional*, así como en la *Asociación de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos* la cual, creo que viene muy ligado al tema de la internacionalización. Obviamente tenemos presencia en muchos más, pero directamente con el tema que estamos tocando, sólo serían esos. Dentro de nuestras comisiones de trabajo -que dicho sea de paso están formadas por los consejeros- hay un consejero representante de estos dos programas, aunque en este momento no está en la mesa directiva, sino que formó parte de otras, pero continúa dando seguimiento a los programas. Se trata de la Lic. Liliana Castellanos. Puedo consultarle si me permite enlazarla con la investigación para que ella proporcione directamente mayor información relacionada a los mismos”

Representante de la organización empresarial

- “COPARMEX mantiene relación con muchas organizaciones, a nivel internacional por ejemplo menciono en primer lugar a la *Asociación de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos*, seguido de la *Cámara Regional de Comercio de San Diego*, por estar en el país colindante al nuestro y con el que se mantiene un mayor intercambio comercial”

Presidente del organismo empresarial.

5.1.2. RED SEMÁNTICA DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD EN ATLAS TI.

A través de las redes semánticas se puede visualizar mediante colores y números cómo se relacionan los códigos y categorías que se formaron a lo largo de las preguntas y respuestas correspondientes a la entrevista a profundidad.

De esta forma se observa en azul las categorías que recibieron el mismo número de citas con distinto número de vinculación entre categorías, por ejemplo:

- La existencia de una comisión enfocada a la internacionalización recibió 6 citas y está vinculada 6 veces a otras categorías,
- Las empresas de tipo familiar contaron con 6 citas y 3 vinculaciones.
- Los casos de éxito de empresas familiares internacionalizadas con el apoyo de la COPARMEX Tijuana, acumuló 6 citas y se relaciona en 4 ocasiones distintas a otras categorías.

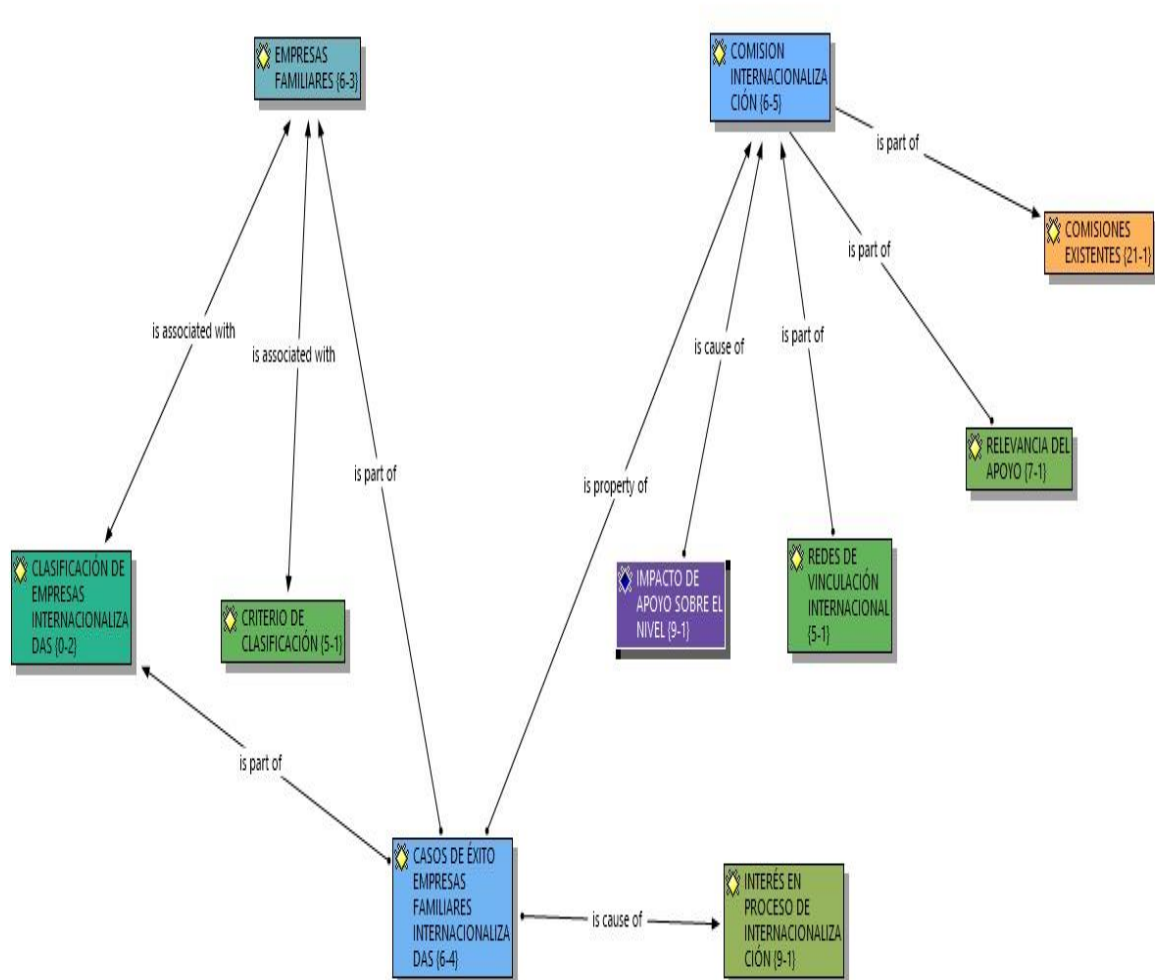
En cambio, el color verde refleja el mismo número de vinculación con otra categoría que resultó en 1 vez para cada caso, pero que presenta diferente nivel de citación, por ejemplo:

- La relevancia por ofrecer asesoría o vinculación en el tema de internacionalización fue mencionada en 7 ocasiones,
- La forma en que clasifican a las empresas asociadas sumó 5 citas.
- El interés de las empresas afiliadas por el proceso de internacionalización se consideró 9 veces.
- El tema relativo a la vinculación para promover el proceso de internacionalización se incluyó en 5 citas.

El color morado, naranja y turquesa representan las categorías destacadas ya sea por su alta mención de citas o por la escasez de ellas. Observe los siguientes ejemplos:

- Las comisiones existentes generaron 21 comentarios
- El impacto que han tenido las comisiones sobre el nivel de internacionalización de los afiliados acumularon 9 citas
- En contraparte, la clasificación de los asociados por empresa internacionalizada no recibió cita alguna.

Gráfica 1. Red Semántica Relativa al Cuestionario Utilizado en las Entrevistas a Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

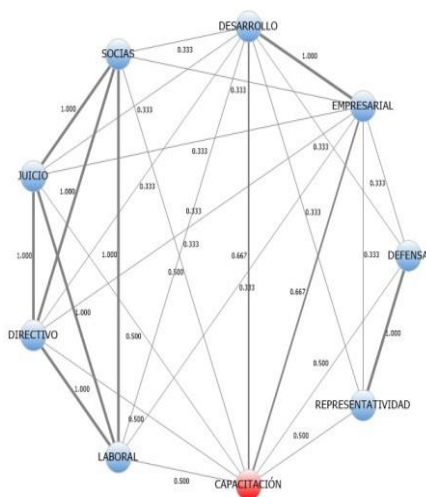
Más allá de la interpretación de los colores y códigos, esta red semántica permite vincular la información de forma rápida y sencilla. De esta manera se observan dos secciones de la entrevista. La primera tendiente a conocer la estructura de apoyo a la internacionalización de las empresas afiliadas y la segunda a identificar los criterios de clasificación de las mismas.

En el primer caso, la comisión relacionada a la internacionalización es parte de las comisiones existentes en la red de negocios, la cual se refuerza por la relevancia que ésta le otorga y por los vínculos que sostiene con otras redes para impactar positivamente en la internacionalización de las empresas afiliadas y contar con casos de éxito. Sin embargo, los criterios de clasificación comunes aunque están asociados a la identificación de las empresas familiares y a las empresas internacionalizadas para conocer o en su defecto identificar los casos de éxito, tienen como condicionante el interés que la COPARMEX ha mostrado por el tema de la internacionalización.

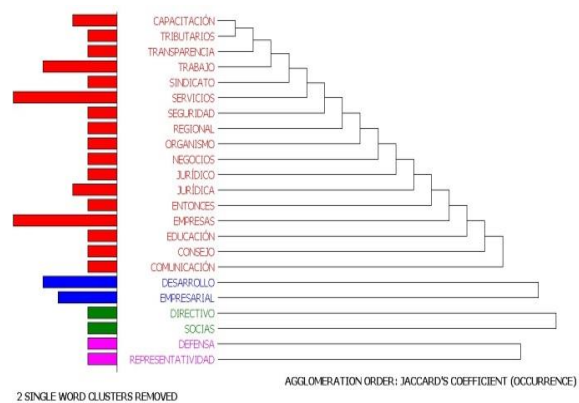
5.1.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA POR PREGUNTA MEDIANTE QDA MINER.

1.- ¿Qué comisiones o programas existen en la COPARMEX para apoyar a las empresas afiliadas?

Gráfica 2. Análisis de Enlace sobre Comisiones



Gráfica 3. Dendograma sobre Comisiones

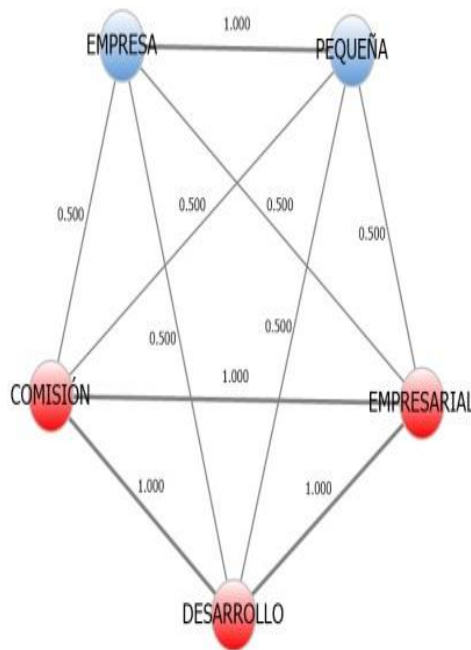


Fuente: Elaboración propia.

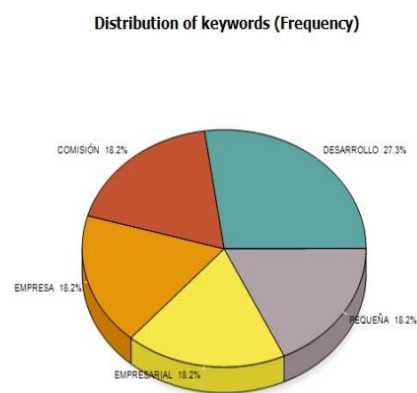
Tanto el análisis de enlace como el dendograma dan cuenta de la estrecha relación de contenido en los temas laboral, juicio, socios y directivos; y por separado la *defensa* y *representatividad*, así como la capacitación con el desarrollo empresarial. Estas referencias indican que son las acciones clave preponderantes de la COPARMEX de las 8 comisiones que dijeron tener.

2.- ¿Qué comisión está enfocada a impulsar el nivel de internacionalización de las empresas afiliadas?

Gráfica 4. Análisis de Enlace sobre Comisión Enfocada a la Internacionalización



Gráfica 5. Comisión Enfocada a la Internacionalización

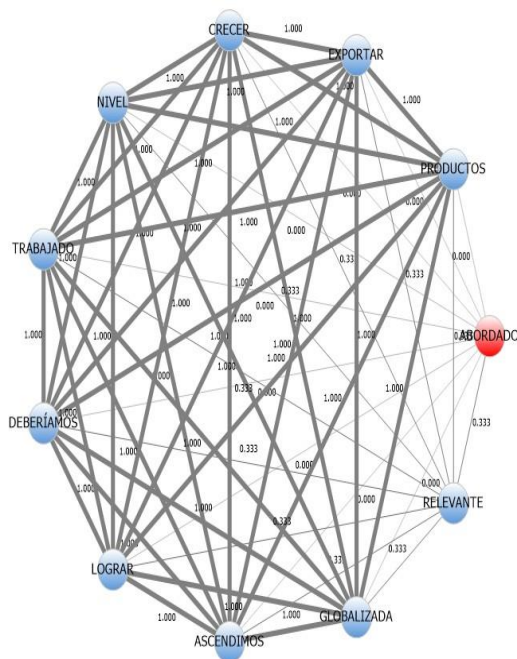


Fuente: Elaboración propia.

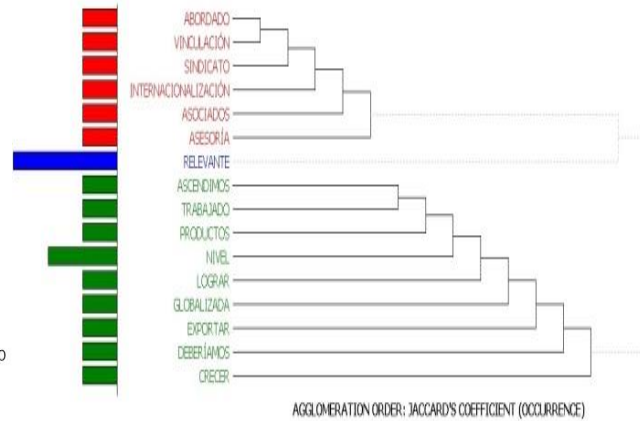
Es evidente que los entrevistados resaltan la comisión de desarrollo empresarial y que la asocian fuertemente con la empresa pequeña. De hecho, tal y como se muestra en el gráfico de pastel, el término *desarrollo* recibió un 27.3% de menciones proporción por encima del 18.2 que recibieron los otros conceptos.

3.- ¿Qué tan relevante es para la COPARMEX ofrecer a sus empresas afiliadas asesoría o vinculación en el tema de internacionalización?

Gráfica 6. Análisis de Enlace sobre Relevancia de la Asesoría



Gráfica 7. Dendograma sobre Relevancia de la Asesoría

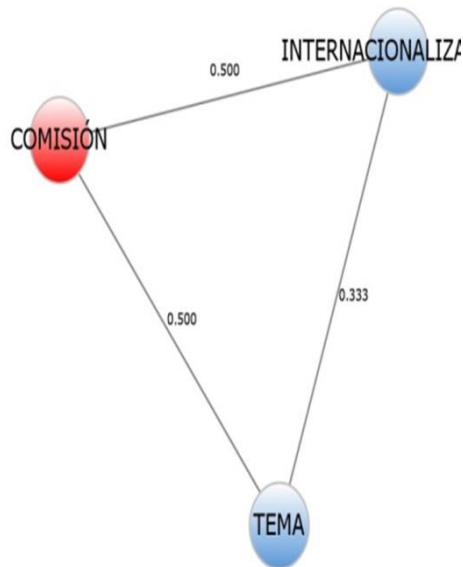


Fuente: Elaboración propia.

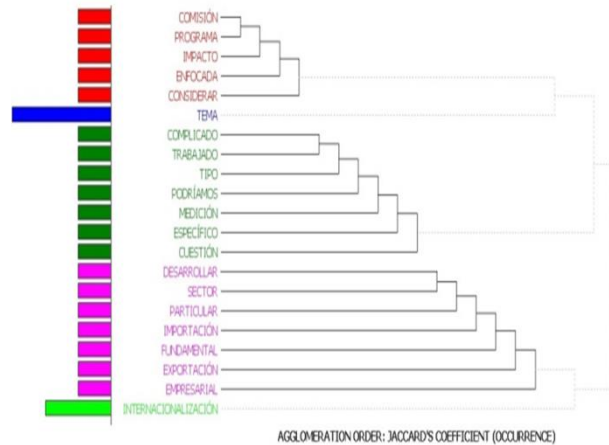
Aunque todos los entrevistados aceptaron la relevancia del tema según se observa a través del dendograma en el conjunto azul, también reconocen y coinciden en los vocablos *ascendimos*, *trabajado*, *productos*, *lograr*, *globalizada*, *exportar*, *deberíamos* y *crecer*, resaltando entre ellos el término *nivel* en color verde. Lo cual implica que es un tema pendiente por abordar y ahondar al interior de la COPARMEX.

4.- ¿Cuál es el impacto que dichas comisiones o programas tienen sobre el nivel de internacionalización de sus empresas afiliadas?

Gráfica 8. Análisis de Enlace sobre el Impacto de las Comisiones



Gráfica 9. Dendograma sobre el Impacto de las Comisiones

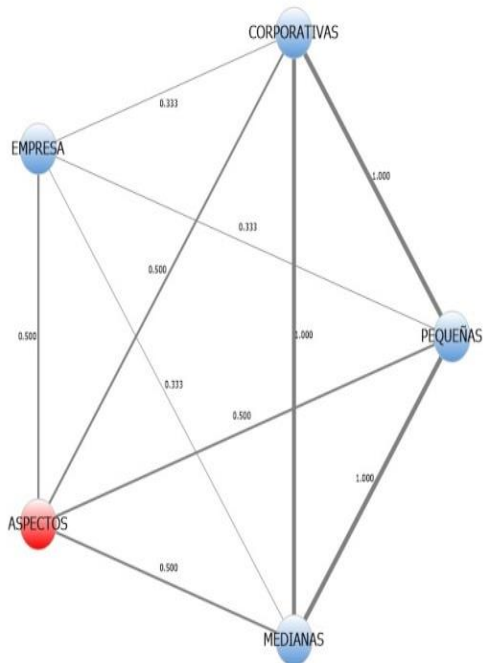


Fuente: Elaboración propia.

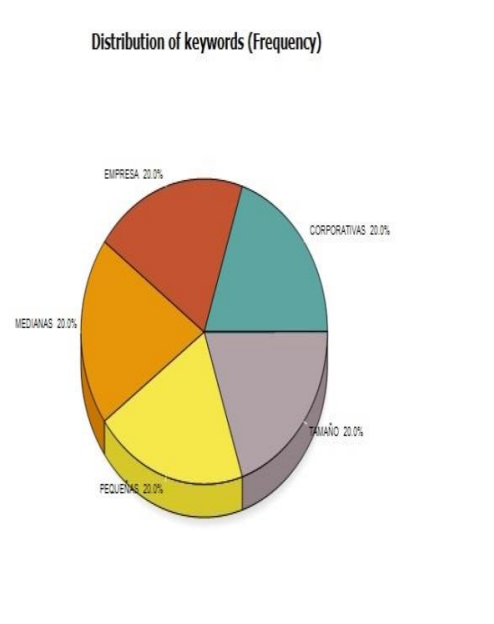
Las repeticiones otorgadas a esta pregunta confirman las coincidencias de las respuestas dadas a la anterior pregunta pues existe una débil relación entre los conceptos comisión, tema e internacionalización. Cabe resaltar la formación de tres conglomerados cada vez más grandes: El primero cierra con la palabra *considerar*. El segundo inicia con *complicado* se eleva en *podríamos* y termina con *cuestión*. En el mismo sentido se presenta el tercero con *desarrollar*, *importación*, *exportación* y *empresarial*. Este diagrama de datos resalta que en la COPARMEX están interesados en considerar el tema de la internacionalización aún y cuando se antoja complicado, por ello podrían abordar el desarrollo del sector importador y exportador por ser fundamental.

5.- ¿Cómo suele clasificar la COPARMEX a las empresas afiliadas?

Gráfica 10. Análisis de Enlace sobre la Clasificación de las Empresas Afiliadas.



Gráfica 11. Clasificación de las Empresas Afiliadas.

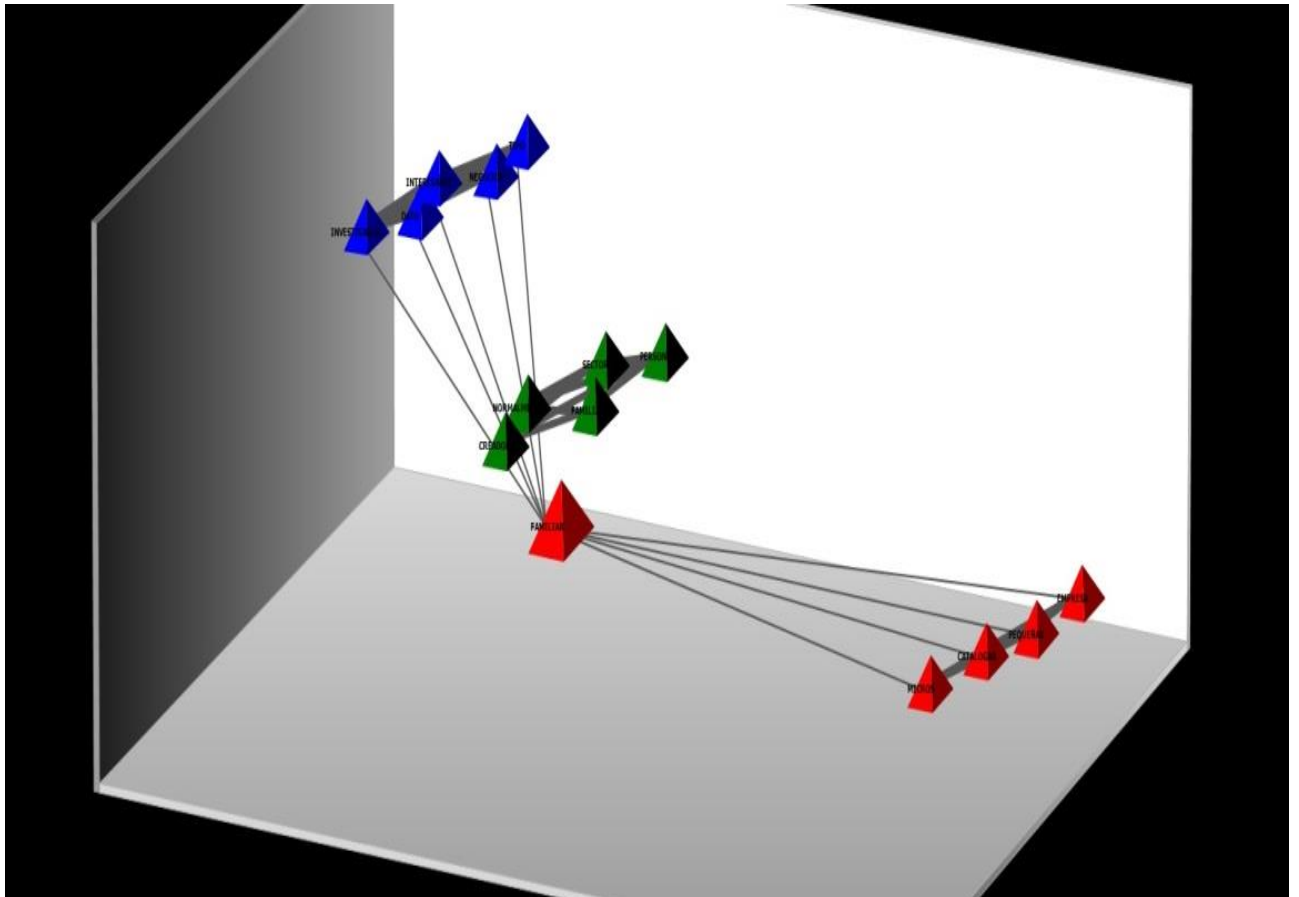


Fuente: Elaboración propia.

En ambas gráficas se muestran la estrecha relación de las respuestas dadas entre los entrevistados, por lo tanto se conoce que en la COPARMEX el *aspecto* a tomar en cuenta al momento de clasificar a la *empresa* es el tamaño ya sea como *mediana*, *pequeña* o *corporativa* (todas en la misma proporción según se detalla en el gráfico de pastel). Cabe resaltar que ninguno de los entrevistados aludió al tamaño *micro*, lo cual supone que en el sindicato patronal no es común afiliar a este tipo de unidades de negocios.

6.- ¿Cuántos negocios son de tipo familiar?

Gráfica 12. Mapeo en tercera dimensión relativa a las empresas familiares

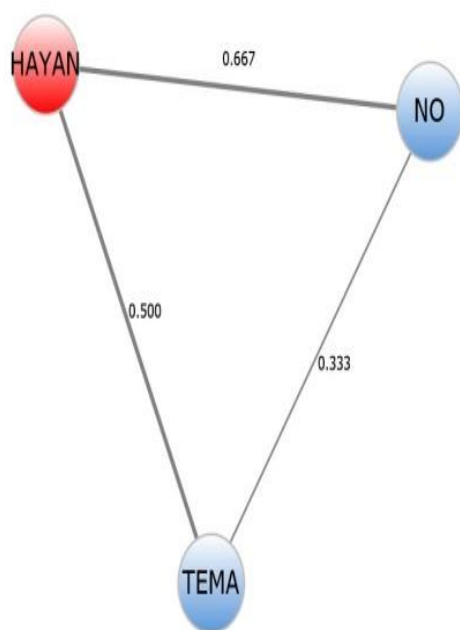


Fuente: Elaboración propia.

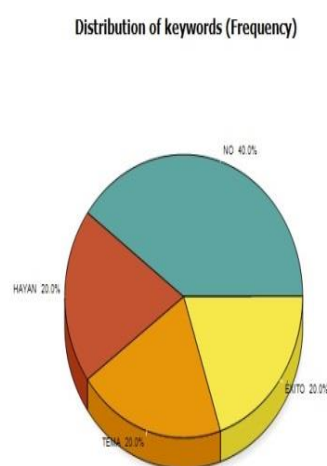
En el centro del gráfico se muestra el concepto *familiar* y la relación que guarda con las *categorías* de empresas que en la COPARMEX se forman en base a su tamaño (*pequeñas y medianas*). Por separado se enlazan otros dos grupos (verde y azul), el primero que hace alusión a la *creación* de negocios *normalmente* en la figura *personal* y con el sector *familiar*. En el segundo aparece el reconocimiento del *interés* por *darse* el *tiempo* de *investigar* a este tipo de *negocios*.

7.- ¿Existen casos de éxito de PYMES familiares que se hayan internacionalizado gracias al impulso de alguna comisión de la COPARMEX?

Gráfica 13. Análisis de Enlace sobre la Existencia de Casos de Éxito



Gráfica 14. Existencia de Casos de Éxito

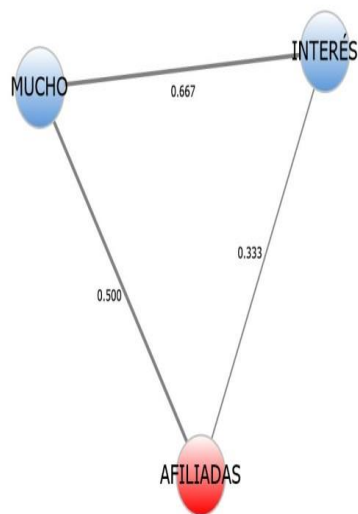


Fuente: Elaboración propia.

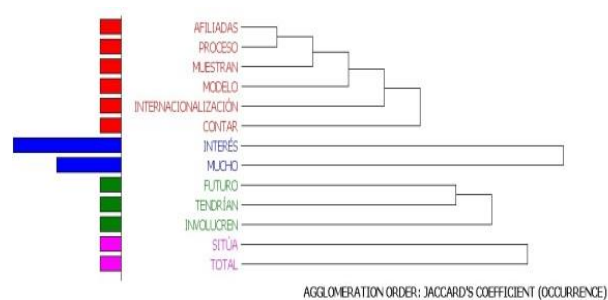
El 40% de incidencias en la respuesta negativa mostrada en el gráfico de pastel también se visualiza en el análisis de enlace donde es más notorio que los entrevistados no encontraron un caso de éxito relacionado al tema de la internacionalización en la que COPARMEX haya tenido una participación activa. Por ello las preguntas 8 y 9 no se contestaron.

10.- ¿Interesa a la mesa directiva conocer el perfil, el nivel de evolución en el proceso de internacionalización y el tipo de apoyo especializado que las PyMES familiares internacionalizadas reciben de la COPARMEX?

Gráfica 15. Análisis de Enlace Sobre el Interés Hacia el Proceso de internacionalización



Gráfica 16. Dendograma Sobre el Interés Hacia el Proceso de Internacionalización

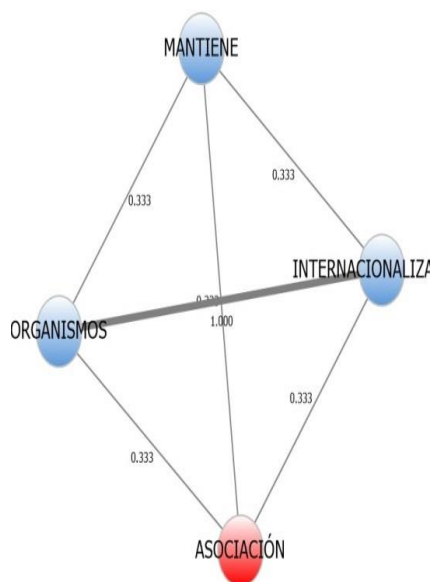


Fuente: Elaboración propia.

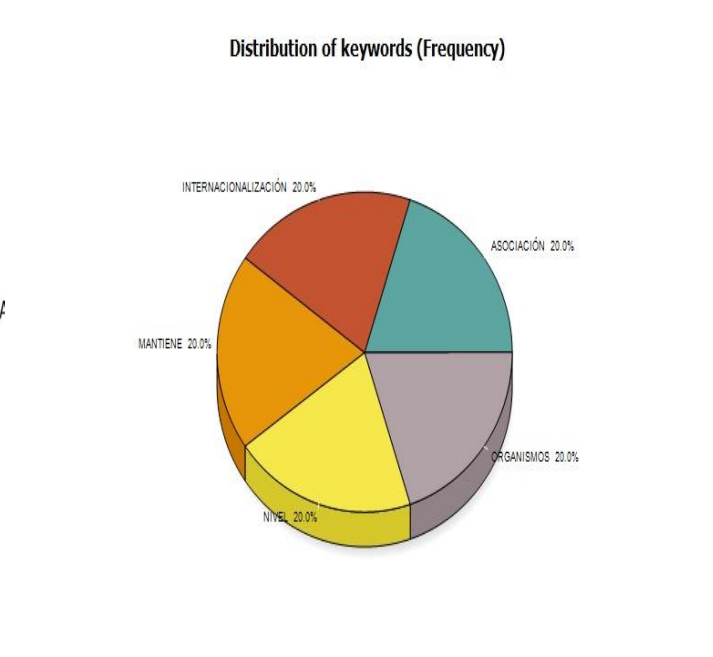
Es evidente en ambos esquemas visuales que los entrevistados coincidieron al expresar el *mucho interés* que *tendría* la mesa directiva y las empresas *afiliadas* por *contar* con *información* relativa a los procesos de *internacionalización*.

11.- ¿Con qué organismos públicos y privados la COPARMEX mantiene vínculos de cooperación para promover el proceso de internacionalización de las empresas afiliadas a la red?

Gráfica 17. Análisis de Enlace Sobre el Vínculo con Otros Organismos Públicos y Privados para Promover la Internacionalización de los afiliados



Gráfica 18. Vínculo con Otros Organismos Públicos y Privados para Promover la Internacionalización de los afiliados



Fuente: Elaboración propia.

Los funcionarios de la COPARMEX expresaron que si *mantienen* relación con *organismos a nivel internacional* tal es el caso de la *Asociación* de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos y la Cámara Regional de Comercio de San Diego.

5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO,

Con la autorización e intervención directa de la COPARMEX, se inició el levantamiento de la información a propósito de la primera reunión de socios convocada por la comisión de *desarrollo empresarial* (Ver imagen 1 en anexos) a la que acudieron 12 PyMES familiares (16% del total de invitados).

Uno a uno se presentó mencionando el nombre de la empresa, el giro, los años de permanencia en el mercado local y extranjero para dar paso a una breve explicación por parte de las autoridades académicas de la FCA relativa al objetivo de la presente investigación apoyados de material digital y de información disponible en el marco conceptual, contextual y teórico.

De éstos 12 empresarios, el 58% (7 de 12) manifestó que únicamente realizan operaciones de importación y aunque no fueron considerados para sumarse a la muestra se les pidió contestar las secciones A, B, C y E del cuestionario, la cual se consideró arrojaría información relevante para otras investigaciones relacionadas, pero sobre todo, se les pidió recomendar y referenciar a empresas con las que tienen contacto y saben que si están exportando, aún y cuando no pertenezcan a la COPARMEX. Con esta decisión se estableció la primera aplicación del muestreo bola de nieve, logrando 8 nuevas referencias y que dieron inicio a la búsqueda de las 30 PyMES familiares internacionalizadas que no pertenecen a la red.

El 42% (5 de 12) restante confirmó que realiza exportaciones por lo que se procedió inmediatamente a supervisar el llenado del cuestionario y a recabar los datos de contacto de otras empresas del tipo.

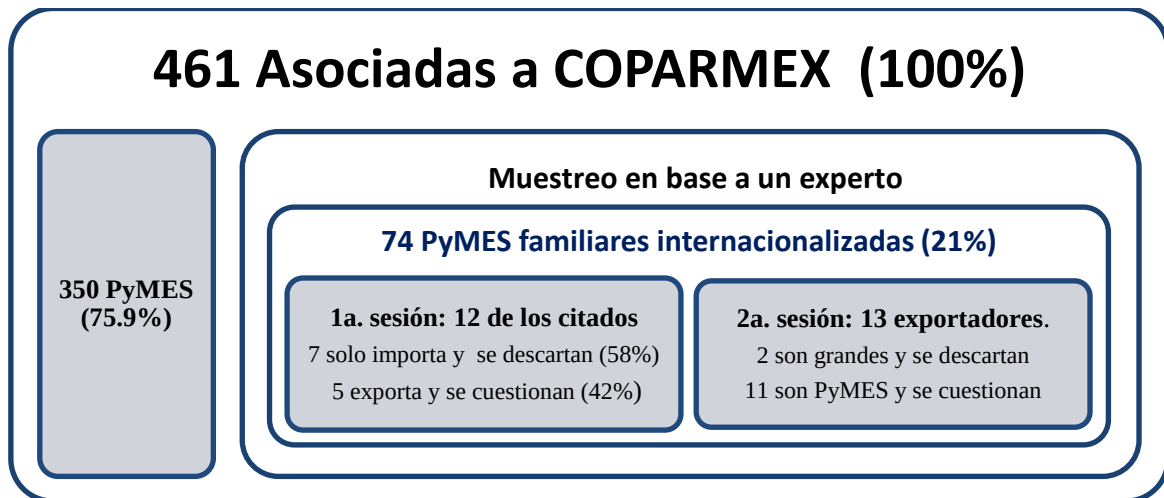
A pesar de que solo acudieron a esta audiencia 12 propietarios, se logró identificar que de los 74 socios considerados, aproximadamente un 58% de ellos únicamente importa por lo tanto los sujetos de estudio podrían estar representados por un 42% (31 socios) con los cuales si se podría completar el tamaño mínimo requerido en la muestra, aunque en ello también se visualizaba un riesgo potencial.

Por supuesto, estas cifras estuvieron sujetas a validación una vez concluida la segunda sesión organizada desde la COPARMEX. En ese tiempo y espacio y en función a como estaba previsto, se iniciaron las sesiones personalizadas en las instalaciones de la COPARMEX con la presencia del responsable de la comisión de desarrollo empresarial, aprovechando las reuniones que dicha comisión realiza mes con mes (imagen 2 en anexos). Durante esta segunda sesión y gracias a la experiencia previa se afinaron las técnicas de abordaje a los empresarios con lo cual se contactaron a 13 empresas más, pero se descartaron a dos por ser de tamaño grande. De esta manera con 16 PyMES familiares internacionalizadas pertenecientes a la COPARMEX Tijuana cuestionadas (5 de la primera sesión y 11 de la segunda), se continuó con la marcha del proceso bola de nieve alcanzando los 30 datos de contacto mínimos necesarios para completar el tamaño de la muestra en red aunque durante el proceso hubo necesidad de descartar cuatro referencias obtenidas en la segunda sesión que ya habían sido consideradas con antelación. De estos empresarios referenciados, 9 se visitaron en su propia empresa, 3 se citaron en un concurrido restaurante de Tijuana y 2 se localizaron al término de una conferencia que dictaron en una agrupación no gubernamental de la localidad, previa concertación de la cita.

También se recabaron un total 38 referencias relativas a las no afiliadas a la COPARMEX. Por separado se contactaron por teléfono y por correo (con copia para el empresario de la COPARMEX que los referenció para otorgar certeza sobre la intención de la cita) para verificar que efectivamente no pertenecían a ninguna red empresarial y que estarían dispuestos a colaborar en el estudio. Bajo este mecanismo se descartaron 8 de ellas por no cumplir con la condición de ser PyME o por no realizar actividades de exportación.

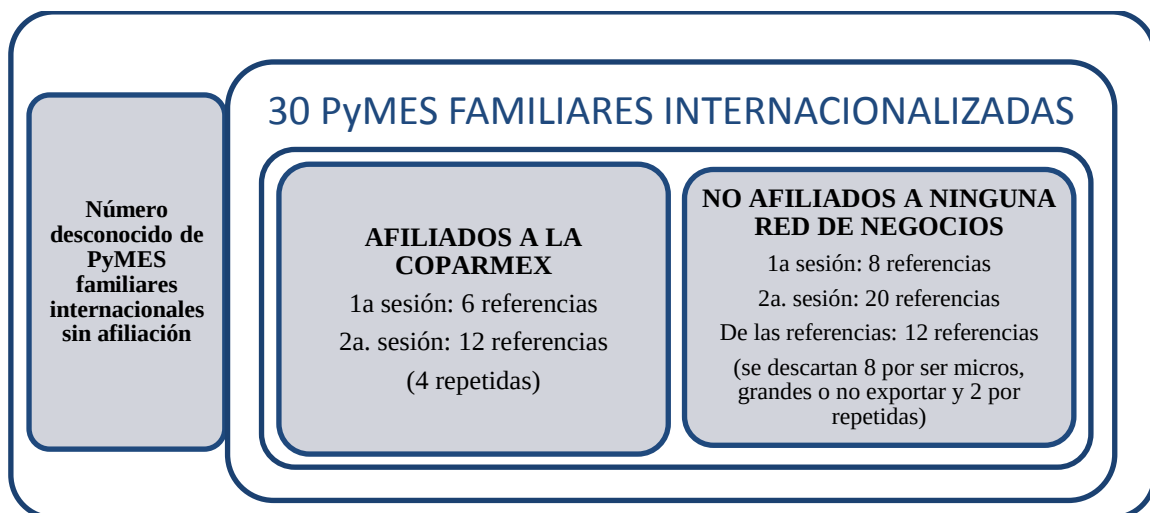
Los 30 empresarios de interés se visitaron personalmente en sus negocios. En este punto, por cuestión de economía de tiempo y de recursos se decidió detener el muestreo bola de nieve.

Diagrama 2. Muestreo en base a un experto



Fuente: Elaboración propia

Diagrama 3. Muestreo bola de nieve



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se apuntó, las preguntas del cuestionario se organizaron por secciones a fin de abordar todas las variables de interés, de esta manera se agrupan las que obedecen a las características tipológicas como PyMES y negocios familiares, las características del director, las relacionadas al proceso de internacionalización y a las redes de negocio en que confluyen. Dicho orden se respeta en los cuadros correspondientes (del 8 al 12), mismos que muestran los hallazgos de tipo descriptivo que se logran a través del peso específico que cada uno guarda respecto al 100%, es decir, se describe el nivel de porcentaje en frecuencias en que los ítems fueron señalados por los cuestionados.

En el primer caso, se destacan las PyMES que pertenecen al sector industrial cuando se trata de la afiliadas a la red (36.7%), en cambio, en aquellas que no están afiliadas a ninguna red de negocios prevalecen las comerciales (53.3%). Esta composición puede explicar por qué la CANACINTRA es la 2ª red en la que participan los asociados a la COPARMEX (cuadro12). Otra diferencia es la relativa a la ocupación de los mandos directivos y gerenciales ya que mientras en las afiliadas a la COPARMEX se detecta una mayor incidencia cuando la dirección está a cargo de un miembro de la familia y las gerencias de los empleados (43.3%); en las no afiliadas ambos mandos jerárquicos son ocupados por familiares (40%).

Respecto a las similitudes, se nota la enfocada al tamaño de la organización que cae en la categoría de las pequeñas con un 76.7% y un 83.3% respectivamente, esta cualidad es consistente con el número de empleados y el nivel de ventas que cada una manifiesta. Existe una igualdad en el volumen de ventas que provienen del extranjero pues en ambas se sitúa hasta un 20% del total de las ventas anuales alcanzadas por los negocios (43.3% de ellas), con lo cual se visualiza que la actividad exportadora es una importante fuente de ingresos para el resto de los cuestionados (56.7%). También en la mayoría de los casos dijeron ser un negocio a cargo de una familia con más del 80% del control de la propiedad y estar dirigidas por el fundador.

Cuadro 8. Características tipológicas de la PyME familiar

DIMENSIÓN	VARIABLE	PYMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS (%)		
		AFILIADAS A COPARMEX	NINGUNA	
CARACTERÍSTICAS TIPOLOGICAS DE LA PYME	Sector en que opera.	Agropecuaria	6.7	6.7
		Industrial	36.7	23.3
		Comercial	26.7	53.3
		Servicios	30.0	16.7
	Tamaño de la organización	Pequeña	76.7	83.3
		Mediana	23.3	16.7
	Número de empleados	De 11 a 50	76.7	83.3
		De 51 a 100	20.0	6.7
		De 101 a 150	3.3	3.3
		De 151 a 200	0	3.3
		De 201 a 250	0	3.3
	Volumen anual de ventas en millones.	4.01 a 100	90.0	83.3
		100.01 a 250	10.0	16.7
	Proporción de ventas que proviene del extranjero.	20 o menos	43.3	43.3
		Entre 21 y 40	20.0	13.3
	Entre 41 y 60	10.0	20.0	
	Entre 61 y 80	6.7	10.0	
	Más de 80	20.0	13.3	
CARACTERÍSTICAS DE LA PYME FAMILIAR	Número de familias propietarias	1	66.7	70.0
		2	23.3	23.3
		3	10.0	6.7
	Porcentaje que está bajo el control familiar	21 a 40	16.7	3.3
		41 a 60	13.3	20.0
		61 a 80	10.0	20.0
		80 a 100	60.0	56.7
	Generación que la dirige	1	70.0	60.0
		2	30.0	26.7
		3	0	10.0
		4	0	3.3
	Situación que se ajusta a la empresa.	Dirección/Gerencia		
		Familia/Familia	23.3	40.0
		Familia/Fam y emp.	26.7	23.3
		Familia/Empleados	43.3	26.7
	Empleado/Familia	6.7	10.0	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, fue menester indagar sobre las características del director, atendiendo el marco teórico y empírico que sustenta el presente trabajo investigativo. Bajo esa tesitura se encontraron diferencias tanto en el rango de edad como en el nivel de creatividad que dijeron mostrar los directivos según se observa en el cuadro 9. Por su parte, fue el grado académico, el dominio del idioma extranjero y los años de experiencia exportadora donde se observaron las mayores frecuencias, aunque también es digno destacar que las mezclas entre las categorías de algunas de ellas variaron sustancialmente.

Cuadro 9. Características del director

CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR	DIMENSIÓN	VARIABLE	PyMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS	
			AFILIADAS A COPARMEX	NINGUNA AFILIACIÓN
	Edad del directo	26 a 35	23.3	23.3
		36 a 45	33.3	23.3
		46 a 55	20.0	36.7
		56 o más	23.3	16.7
	Escolaridad	Básico	3.3	6.7
		Secundaria	3.3	3.3
		Medio superior	10.0	10.0
		Superior	46.7	56.7
		Posgrado	36.7	23.3
	Dominio de lenguas extranjeras	0	10.0	16.7
		1	76.7	80.0
		2	13.3	3.3
	Idioma extranjero 1	Inglés	90.0	83.3
		No existe	10.0	16.7
	Idioma extranjero 2	Japonés	3.3	0.0
		Francés	3.3	0.0
		Alemán	3.3	0.0
		Italiano	3.3	0.0
		Mandarín	0.0	3.3
		No existe	86.7	96.7
	Habilidad creativa	Baja	6.7	3.3
		Moderada	16.7	43.3
		Alta	36.7	40.0
		Muy alta	40.0	13.3
	Años de experiencia empresarial exportadora	1 a 2	6.7	16.7
		3 a 4	6.7	16.7
		5 a 6	13.3	16.7
		7 a 8	20.0	10.0
		Más de 9	53.3	40.0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10. El proceso de internacionalización, secuencia 1

ACERCA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	DIMENSIÓN		VARIABLE		PyMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS	
					AFILIADAS A COPARMEX	NINGUNA AFILIACIÓN
	Generación que inició el proceso	1			83.3	80.0
		2			16.7	13.3
		3			0.0	6.7
	Razón que los impulsó a iniciar el proceso	Estrategia			16.7	6.7
		Rentabilidad			30.0	30.0
		Diferenciación			20.0	10.0
		Diversificación			20.0	26.7
		Tecnológica			3.3	0.0
		Riesgo financiero			3.3	3.3
		Reducción costos			3.3	23.3
		Innovación			3.3	0.0
	Evolucionó en su proceso	Falso			76.7	83.3
		Cierto			23.3	16.7
	Mecanismo inicial utilizado en su proceso	Exportación			56.7	60.0
		Agentes			16.7	23.3
		Filiales			20.0	0.0
		Unidades exterior			6.7	16.7
	Mecanismo actual utilizado en su proceso	Exportación			43.3	46.7
		Agentes			26.7	33.3
		Filiales			20.0	3.3
		Unidades exterior			10.0	16.7
	Situación que lo impulsaría hacia la siguiente etapa.	Estrategia			16.7	16.7
		Rentabilidad			16.7	13.3
		Diferenciación			10.0	10.0
		Diversificación			23.3	20.0
		Tecnológica			3.3	6.7
		Riesgo financiero			3.3	3.3
		Reducción costos			10.0	20.0
		Innovación			16.7	10.0
	3 aspectos relevantes dentro de su proceso	Competencia (1)			36.7	33.3
		Canales (2)			23.3	33.3
		Regulaciones (3)			16.7	26.7
	Años de operar en el extranjero	Entre 1 y 5			26.7	60.0
		Entre 6 y 10			30.0	16.7
		Entre 11 y 15			23.3	13.3
		Entre 16 y 20			20.0	10.0
	1ª. Región exporta	América del norte			93.3	96.7
		América latina			6.7	3.3
	2ª. Región exporta	América latina			13.3	13.3
		Europa Occidental			3.3	0.0
		Asia			6.7	6.7
		No existe			76.7	80.0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. El proceso de internacionalización, secuencia 2

ACERCA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	DIMENSIÓN		VARIABLE		PyMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS	
					AFILIADAS A COPARMEX	NINGUNA AFILIACIÓN
	Número países exporta		1		63.3	76.7
			2		26.7	20.0
			3		10.0	3.3
	País principal exporta		EEUU		93.3	96.7
			El Salvador		3.3	0.0
			Chile		3.3	0.0
			Guatemala		0.0	3.3
	País secundario exporta		Canadá		6.7	3.3
			Colombia		6.7	0.0
			Guatemala		6.7	0.0
			China		6.7	6.7
			Cuba		3.3	0.0
			España		3.3	0.0
			Costa Rica		3.3	0.0
			El Salvador		0.0	3.3
			Venezuela		0.0	3.3
			Chile		0.0	3.3
			Brasil		0.0	3.3
			No existe		63.3	76.7
	Posiciona en el mercado		Calidad		53.3	76.7
			Tecnología		3.3	0.0
			Precio		26.7	20.0
			Prestigio marca		16.7	3.3
	Beneficios que ha traído		Ptos competitivos		20.0	16.7
			Posición mercado		36.7	26.7
			Rentabilidad		16.7	20.0
			Crecimiento		26.7	36.7

Fuente: Elaboración propia.

Por virtud de que el tema central a indagar es el proceso de internacionalización de los sujetos de estudio, fue menester incluir diversas variables tendientes a explicar dicho fenómeno, las cuales se plasman en los dos cuadros relacionados anteriores (cuadro 10 y 11).

La información que arrojan los dos cuadros permite verificar que son dos las variables que muestra una variación sensible en el nivel de respuestas obtenidas: En los motivos que los impulsaría a evolucionar hacia la siguiente etapa del proceso de internacionalización, en los años de operar en el extranjero y en los beneficios que dicen ha traído al negocio el hecho de incursionar en el mercado internacional.

Gracias a la información vertida en el cuadro número 12, es posible verificar la influencia que la COPARMEX ejerce sobre sus afiliados en el tema de la internacionalización, el cual es congruente con la información que se recabó en el estudio exploratorio realizado al interior de ese sindicato ya que la opinión de los afiliados está dividida.

Por un lado se observa que la mitad dice no recibir apoyo de este gremio mientras que la otra mitad acepta haberlo recibido. Este mismo nivel de respuestas se replica cuando se les preguntó si participan de una segunda red de negocios. Quizá las estructuras organizacionales de la COPARMEX y de las segundas redes mencionadas sean lo suficientemente sólidas para satisfacer las necesidades del 50% de sus agremiados, sin embargo también es probable que esa fortaleza no esté siendo explotada al máximo por las respectivas mesas directivas o consejo de socios que los lleve a atender las demandas de servicio del otro 50% restante. Tal vez esta sea la razón que mueve a los dirigentes de las PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX a participar en más de una red, es decir, buscan el complemento de una en la otra.

Lo anterior se hizo evidente cuando a los empresarios que aceptaron recibir la atención proporcionada por la COPARMEX (50% de la muestra) se les preguntó sobre los apoyos que recibe del sindicato patronal y destacaron la respuesta relativa a la vinculación con otras empresas internacionalizadas, seguida por el nivel de frecuencias en la impartición de cursos y talleres. Ambas cualidades son distintas a las obtenidas de la segunda red en la que participan, lo cual refuerza la idea de que los empresarios a cargo de las PyMES familiares internacionalizadas buscan la complementariedad de una en la otra.

Cuadro 12. Redes de negocio en los que participa la PyME familiar

DIMENSIÓN	VARIABLE	PyMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS	
		AFILIADAS A COPARMEX	NINGUNA AFILIACIÓN
ACERCA DE LAS REDES DE NEGOCIOS EN LAS QUE PARTICIPA	Años de ser miembro	1 a 2	26.7
		3 a 4	30.0
		5 a 6	23.3
		7 a 8	13.3
		9 o más	6.7
	Recibe apoyo gratuito relacionado a su proceso	Falso	46.7
		Cierto	53.3
	Tipo de apoyo que recibe	Asesoría mercados	3.3
		Asesoría legal	6.7
		Asesoría fiscal	3.3
		Ferias/exposiciones	6.7
		Cursos /talleres	13.3
		Vincula empresas	20.0
		No ha recibido	46.7
	Conoce otras PyMES familiares inter. afiliadas	Falso	16.7
		Cierto	83.3
	Mantiene contacto	Con ninguna	20.0
		Con algunas	70.0
		Con todas	10.0
	Miembro otra red	Falso	46.7
		Cierto	53.3
	Otras redes	CANACINTRA	16.7
		CANACO	10.0
		ANIE de México	3.3
		Clúster turmédico	3.3
		A. Yonqueros	3.3
		Mexicanos SD	3.3
		A. Panaderos	3.3
		C. Comercio SD	3.3
		CN de Radio y TV	3.3
		CANIETI	3.3
		No participa	46.7
	Recibe apoyo relacionado a su proceso	Falso	50.0
		Cierto	50.0
	Tipo de apoyo que recibe	Asesoría legal	3.3
		Asesoría fiscal	3.3
		Ferias/exposición	13.3
		Asesoría trámites	10.0
		Cursos /talleres	10.0
		Vincula empresas	6.7
		No ha recibido	10.0
		No participa	43.3

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. ESTADÍSTICO INFERENCIAL PARA LA HIPÓTESIS 1.

H1: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana, el esquema de los factores de internacionalización será diferente al de la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios.

Bajo esta pauta, las variables: *Ventas anuales promedio en exportación*, *años promedio en exportación* y *número de países en exportación* designadas como mediciones de la variable dependiente *Internacionalización*, se sometieron a la prueba de hipótesis para dos muestras utilizando la *t de student* con la finalidad de identificar si los valores numéricos en cada una para cada muestra son diferentes a un nivel de significancia dado, es decir más allá de la simple observación alcanzada mediante el estadístico de frecuencias obtenido con antelación y estar en posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula relativa.

Tabla 1. Prueba T para 2 muestras suponiendo varianzas iguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	9.833333333	6.333333333
Variance	30.14367816	26.43678161
Observations	30	30
Pooled Variance	28.29022989	
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	58	
t Stat	2.548563363	
P(T<=t) one-tail	0.006743141	
t Critical one-tail	1.671552762	
P(T<=t) two-tail	0.013486282	
t Critical two-tail	2.001717484	

En este punto cabe mencionar que en todos los casos para el procesamiento de los datos en la prueba de hipótesis con t Student, se colocó en la primera columna la información proveniente del grupo de análisis afiliado a la COPARMEX y en la segunda columna la relativa a las PyMES familiares que no pertenecen a ninguna red.

El resultado estadístico arrojó que la única variable significativa fue *años promedio de exportación*, lo cual se valida al observar que el p-valor en el caso bilateral (dos colas) toma el valor 0,0134 que es inferior al error alpha 0,025 ($0,05/2=0,025$), por otro lado el valor t 2.5485 es superior a la t crítica de dos colas 2.0017 (Tabla 1).

Por lo tanto, en esta variable se encontraron diferencias estadísticamente significativas que confirman una distinción entre las dos muestras consideradas. A partir de este hallazgo se examinó el resto de las variables independientes en cada muestra separada.

5.2.2.1. PROCESAMIENTO DE LA MUESTRA DE LAS PYMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS AFILIADAS A LA COPARMEX.

Las variables incluidas en los ítems del cuestionario (escalares y categóricas) se sometieron al escrutinio de la regresión lineal simple para determinar su correlación con la variable *años promedio de exportación*. Bajo este escenario, son aceptadas por su nivel de significancia las variables: *Relevancia 1 en el proceso de internacionalización*; *importancia de los aranceles y tarifas a la importación*; y *miembro de otra red*, según se observa en las tablas enumeradas de la 2 a la 7.

Tabla 2. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.105	1	5.105	4.787	.037 ^b
	Residual	29.861	28	1.066		
	Total	34.967	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación

b. Predictors: (Constant), Relevancia 1 en el proceso de internacionalización

Tabla 3. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.237	.440		7.351	.000	2.335	4.140
	Relevancia 1 en el proceso de internacionalización	-.179	.082	-.382	-2.188	.037	-.346	-.011

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación

TABLA 4. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.314	1	7.314	7.406	.011 ^b
	Residual	27.653	28	.988		
	Total	34.967	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación

b. Predictors: (Constant), Importancia de los aranceles y tarifas a la exportación

Tabla 5. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4.251	.716		5.939	.000	2.785	5.717
	Importancia de los aranceles y tarifas a la exportación	-.479	.176	-.457	-2.721	.011	-.840	-.118

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación

Tabla 6. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.038	1	5.038	4.713	.039 ^b
	Residual	29.929	28	1.069		
	Total	34.967	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de operar en el extranjero

b. Predictors: (Constant), Miembro de a otra red

Tabla 7. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.107	.610	1.815	.080	-.143	2.357
	Miembro de a otra red	.821	.378	.380	2.171	.039	1.596

a. Dependent Variable: Años promedio de operar en el extranjero

A su vez, estas variables independientes se verificaron una a una con el resto de las variables del tipo, a través del método de análisis estadístico chi-cuadrada cuya finalidad fue descubrir aquellas que están asociadas para estar en condiciones de construir el esquema de los factores que inciden sobre la internacionalización y que distingue a cada uno de los grupos de estudio. Dichas asociaciones se muestran en las tablas de contingencia de la 8 a la 23.

Tabla 8. Relevancia 1 en el proceso de internacionalización * Región principal donde exporta Crosstabulation

			Región principal donde realiza su comercio internacional		Total
			América del Norte	Otra región	
Relevancia 1 en el proceso de internacionalización	Incentivos gubernamentales	Count	0	1	1
		Expected Count	.9	.1	1.0
		% within Región principal donde exporta	0.0%	50.0%	4.2%
	Riesgos de internacionalización	Count	4	0	4
		Expected Count	3.7	.3	4.0
		% within Región principal donde exporta	18.2%	0.0%	16.7%
	Cultura y lenguaje distintos	Count	2	0	2
		Expected Count	1.8	.2	2.0
		% within Región principal donde exporta	9.1%	0.0%	8.3%
	Competencia internacional	Count	8	0	8
		Expected Count	7.3	.7	8.0
		% within Región principal donde exporta	36.4%	0.0%	33.3%
	Canales de distribución internacionales	Count	2	0	2
		Expected Count	1.8	.2	2.0
		% within Región principal donde exporta	9.1%	0.0%	8.3%
	Aranceles y tarifas a la exportación	Count	1	0	1
		Expected Count	.9	.1	1.0
		% within Región principal donde exporta	4.5%	0.0%	4.2%
	Procedimientos y regulaciones a la exportación	Count	3	1	4
		Expected Count	3.7	.3	4.0
		% within Región principal donde exporta	13.6%	50.0%	16.7%
	Redes de negocios especializados	Count	2	0	2
		Expected Count	1.8	.2	2.0
		% within Región principal donde exporta	9.1%	0.0%	8.3%
Total	Count		22	2	24
	Expected Count		22.0	2.0	24.0
	% within Región principal donde exporta		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 9 de Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.182 ^a	7	.048
Likelihood Ratio	9.269	7	.234
Linear-by-Linear Association	.023	1	.880
N of Valid Cases	24		

a. 15 cells (93.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

Tabla 10. Relevancia 1 en el proceso de internacionalización * País principal donde exporta
Crosstabulation

			País principal donde exporta			Total
			EEUU	El Salvador	Chile	
Relevancia 1 en el proceso de internacionalización	Incentivos gubernamentales	Count	0	0	1	1
		Expected Count	.9	.0	.0	1.0
		% within País principal donde exporta	0.0%	0.0%	100.0%	3.3%
	Riesgos de internacionalización	Count	4	0	0	4
		Expected Count	3.7	.1	.1	4.0
		% within País principal donde exporta	14.3%	0.0%	0.0%	13.3%
	Cultura y lenguaje distintos	Count	2	0	0	2
		Expected Count	1.9	.1	.1	2.0
		% within País principal donde exporta	7.1%	0.0%	0.0%	6.7%
	Competencia internacional	Count	11	0	0	11
		Expected Count	10.3	.4	.4	11.0
		% within País principal donde exporta	39.3%	0.0%	0.0%	36.7%
	Canales de distribución internacionales	Count	3	0	0	3
		Expected Count	2.8	.1	.1	3.0
		% within País principal donde exporta	10.7%	0.0%	0.0%	10.0%
	Costos de transporte internacional	Count	1	0	0	1
		Expected Count	.9	.0	.0	1.0
		% within País principal donde exporta	3.6%	0.0%	0.0%	3.3%
	Aranceles y tarifas a la exportación	Count	1	0	0	1
		Expected Count	.9	.0	.0	1.0
		% within País principal donde exporta	3.6%	0.0%	0.0%	3.3%
	Procedimientos y regulaciones a la exportación	Count	3	1	0	4
		Expected Count	3.7	.1	.1	4.0
		% within País principal donde exporta	10.7%	100.0%	0.0%	13.3%
	Redes de negocios especializados	Count	3	0	0	3
		Expected Count	2.8	.1	.1	3.0
		% within País principal donde exporta	10.7%	0.0%	0.0%	10.0%
Total		Count	28	1	1	30
		Expected Count	28.0	1.0	1.0	30.0
		% within País principal donde exporta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 11. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.696 ^a	16	.002
Likelihood Ratio	12.970	16	.675
Linear-by-Linear Association	.819	1	.366
N of Valid Cases	30		

a. 26 cells (96.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Tabla 12. Importancia de los aranceles y tarifas a la exportación * Impulso por el que evolucionó en el P.E. Crosstabulation

			Impulso por el que evolucionó en el P.E.							Total
			Estrategia promocional	Mejorar la rentabilidad	Contar con un producto diferenciado	Diversificar el mercado	Reducir costos	Impulsar la innovación	No hubo evolución	
Importancia de los aranceles y tarifas a la exportación	Poco importante	Count	0	1	0	0	1	0	2	4
		Expected Count	.3	.1	.1	.1	.1	.1	3.1	4.0
		% within	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	8.7%	13.3%
	Impulso por el que evolucionó									
		Count	2	0	0	0	0	0	3	5
		Expected Count	.3	.2	.2	.2	.2	.2	3.8	5.0
		% within	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	16.7%
	Indiferente									
		Count	0	0	0	1	0	0	9	10
		Expected Count	.7	.3	.3	.3	.3	.3	7.7	10.0
		% within	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	39.1%	33.3%
	Importante									
		Count	0	0	1	0	0	1	9	11
		Expected Count	.7	.4	.4	.4	.4	.4	8.4	11.0
		% within	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	39.1%	36.7%
Total	Muy importante									
		Count	2	1	1	1	1	1	23	30
		Expected Count	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	23.0	30.0
		% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 13. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.277 ^a	18	.045
Likelihood Ratio	22.313	18	.218
Linear-by-Linear Association	2.775	1	.096
N of Valid Cases	30		

a. 26 cells (92.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

Tabla 14. Miembro de otra red * Recibe apoyo de la COPARMEX Crosstabulation

			Recibe apoyo de la COPARMEX		Total
			No	Si	
Miembro de otra red	No	Count	11	3	14
		Expected Count	6.5	7.5	14.0
		% within Recibe apoyo de la COPARMEX	78.6%	18.8%	46.7%
	Si	Count	3	13	16
		Expected Count	7.5	8.5	16.0
		% within Recibe apoyo de la COPARMEX	21.4%	81.3%	53.3%
Total	Count		14	16	30
	Expected Count		14.0	16.0	30.0
	% within Recibe apoyo de la COPARMEX		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 15. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10.736 ^a	1	.001	.003	.001
Continuity Correction ^b	8.467	1	.004		
Likelihood Ratio	11.465	1	.001		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	10.378	1	.001		
N of Valid Cases	30				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.53.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabla 16. Miembro de otra red * Tipo de apoyo de la COPARMEX Crosstabulation

			Tipo de apoyo de la COPARMEX						
			Asesoría sobre mercados internacionales	Asesoría legal	Asesoría fiscal	Ferias y exposiciones a precios preferenciales	Cursos y talleres	Vinculación con otras empresas internacionales	No ha recibido
Miembro de otra red	No	Count	0	1	0	1	0	1	11
		Expected Count	.5	.9	.5	.9	1.9	2.8	6.5
		% within Tipo de apoyo de la COPARMEX	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	16.7%	78.6%
	Si	Count	1	1	1	1	4	5	3
		Expected Count	.5	1.1	.5	1.1	2.1	3.2	7.5
		% within Tipo de apoyo de la COPARMEX	100.0%	50.0%	100.0%	50.0%	100.0%	83.3%	21.4%
Total	Count		1	2	1	2	4	6	14
	Expected Count		1.0	2.0	1.0	2.0	4.0	6.0	14.0
	% within Tipo de apoyo de la COPARMEX		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 17. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.163 ^a	6	.041
Likelihood Ratio	15.955	6	.014
Linear-by-Linear Association	3.286	1	.070
N of Valid Cases	30		

a. 12 cells (85.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .47.

Tabla 18. Miembro de a otra red * Otra red Crosstabulation

			Otra red											Total
			CANACINTRA	CANACO	Asociación Nacional de Importadores Exportadores de la República Mexicana	Clúster de turismo médico	Asociación de Yonqueros de Tijuana	Asociación de Empresarios Mexicanos de San Diego	Asociación de Panaderos	The Chamber of Commerce of San Diego	Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión	CANIETI	No participa	
Miembro de otra red	No	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	14
		Expected Count	2.3	1.4	.5	.5	.5	.5	.5	.5	.5	.5	6.5	14.0
		% within Otra red	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	46.7%
	Si	Count	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16
		Expected Count	2.7	1.6	.5	.5	.5	.5	.5	.5	.5	.5	7.5	16.0
		% within Otra red	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	53.3%
Total	Count	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14	30	
	Expected Count	5.0	3.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	14.0	30.0	
	% within Otra red	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Tabla 19. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.000 ^a	10	.001
Likelihood Ratio	41.455	10	.000
Linear-by-Linear Association	20.716	1	.000
N of Valid Cases	30		

a. 20 cells (90.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .47.

Tabla 20. Miembro de otra red * Recibe apoyo de la otra red Crosstabulation

			Recibe apoyo de la otra red		Total
			No	Si	
Miembro de otra red	No	Count	14	0	14
		Expected Count	7.0	7.0	14.0
		% within Recibe apoyo de la otra red	93.3%	0.0%	46.7%
	Si	Count	1	15	16
		Expected Count	8.0	8.0	16.0
		% within Recibe apoyo de la otra red	6.7%	100.0%	53.3%
Total	Count		15	15	30
	Expected Count		15.0	15.0	30.0
	% within Recibe apoyo de la otra red		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 21. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26.250 ^a	1	.000	.000	.000
Continuity Correction ^b	22.634	1	.000		
Likelihood Ratio	34.107	1	.000		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	25.375	1	.000		
N of Valid Cases	30				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7.00.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabla 22. Miembro de otra red * Tipo de apoyo de la otra red Crosstabulation

			Tipo de apoyo de la otra red								Total
			Asesoría legal	Asesoría fiscal	Ferias y exposiciones a precios preferenciales	Asesoría sobre trámites	Cursos y talleres	Vinculación con otras empresas internacionales	No ha recibido	No participa	
Miembro de otra red	No	Count	0	0	0	0	0	0	1	13	14
		Expected Count	.5	.5	1.9	1.4	1.4	.9	1.4	6.1	14.0
		% within Tipo de apoyo de la otra red	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%	46.7%
	Si	Count	1	1	4	3	3	2	2	0	16
		Expected Count	.5	.5	2.1	1.6	1.6	1.1	1.6	6.9	16.0
		% within Tipo de apoyo de la otra red	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	66.7%	0.0%	53.3%
Total	Count		1	1	4	3	3	2	3	13	30
	Expected Count		1.0	1.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	13.0	30.0
	% within Tipo de apoyo de la otra red		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 23. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	27.321 ^a	7	.000
Likelihood Ratio	37.636	7	.000
Linear-by-Linear Association	19.937	1	.000
N of Valid Cases	30		

a. 14 cells (87.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .47.

Es digno resaltar que en la mayoría de los casos no se cumple la regla que indica que en la tabla de contingencia deben caer 5 datos mínimos por cada categoría, ello se debe al tamaño de la muestra en combinación con el número de categorías incluidas en cada variable. Esta situación se podía resolver transformando las variables, sin embargo se optó por dejarlas así porque se encontró que los autores de estadística no se ponen de acuerdo sobre este precepto relacionado a una tabla de contingencia de más de 2x2, por lo tanto esta información no se considera como fundamental para rechazar el resultado de la prueba.

Incluso algunos de ellos sugieren que cuando el porcentaje excede el 20% se realice la *prueba exacta de Fisher* la cual no se realizó por cuestiones de economía de tiempo y recursos (Aguilera, A. 2005), además no se quiso sacrificar el detalle en la información en aras de privilegiar una conclusión más sólida y porque el objetivo del análisis solo fue encontrar la significancia entre variables.

De esta forma se encontraron relaciones significativas en las variables independientes siguientes:

Variables independientes en primer nivel	Variables independientes en segundo nivel.
Relevancia 1 en el proceso de internacionalización (competencia internacional)	• Región principal • País principal.
Importancia de los aranceles y tarifas a la importación	• Impulso para evolucionar
Miembro de otra red	• Recibe apoyo de COPARMEX • Tipo de apoyo COPARMEX • Nombre de la otra • Recibe apoyo de la otra red • Tipo de apoyo de la otra red.

5.2.2.2. PROCESAMIENTO DE LA MUESTRA DE LAS PYMES FAMILIARES INTERNACIONALIZADAS QUE NO PERTENECEN A LA COPARMEX.

Para asegurar la confiabilidad del procedimiento, se realizó la misma secuencia que la muestra relativa a la COPARMEX, de esta manera se encontró una relación positiva entre la variable complementaria a la dependiente *años promedio de exportar* con un mayor número de variables independientes y que no se repiten (7 contra las 3 presentadas con antelación en el otro grupo de PyMES familiares) a saber: *Tamaño, tipo de dirección-gerencia; impulso inicial del proceso de internacionalización; importancia de los riesgos; ventas promedio anuales de exportación; número de países donde se exporta; y la experiencia exportadora del director* (Tablas del no. 24 a la 41).

Cabe señalar que las hay del tipo categóricas, de las que se agregan las tablas de contingencias correspondientes (de la tabla no. 42 a la 57) además de las escalares o numéricas de acuerdo a las tablas de significancia del no. 58 al no 75.

Tabla 24. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.707	1	7.707	9.398	.005 ^b
	Residual	22.960	28	.820		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Tamaño de la organización

Tabla 25. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.080	.543		.147	.884	-1.033	1.193
	Tamaño de la organización	1.360	.444	.501	3.066	.005	.451	2.269

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación SINred

Tabla 26. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.301	1	10.301	14.162	.001 ^b
	Residual	20.366	28	.727		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Número de empleados

Tabla 27. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.822	.273		3.009	.005	.262	1.382
	Número de empleados	.618	.164	.580	3.763	.001	.282	.954

a. Dependent Variable: Años promedio de exportación SINred

Tabla 28. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.707	1	7.707	9.398	.005 ^b
	Residual	22.960	28	.820		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Ventas anuales en millones

Tabla 29. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.080	.543		.147	.884	-1.033	1.193
	Ventas anuales en millones	1.360	.444	.501	3.066	.005	.451	2.269

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 30. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.046	1	4.046	4.255	.049 ^b
	Residual	26.621	28	.951		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Dirección y Gerencia

Tabla 31. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.025	.358		2.862	.008	.291	1.759
	Dirección y Gerencia	.296	.144	.363	2.063	.049	.002	.590

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 32. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.778	1	8.778	11.229	.002 ^b
	Residual	21.889	28	.782		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Años de experiencia exportadora del director

Tabla 33. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.473	.391		1.209	.237	-.328	1.274
	Años de experiencia exportadora del director	.351	.105	.535	3.351	.002	.136	.566

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 34. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.928	1	4.928	5.361	.028 ^b
	Residual	25.739	28	.919		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Impulso para iniciar el proceso de internacionalización

Tabla 35. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.894	.377		2.373	.025	.122	1.666
	Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	.200	.086	.401	2.315	.028	.023	.377

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 36. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.559	1	4.559	4.890	.035 ^b
	Residual	26.107	28	.932		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Importancia de los riesgos de internacionalización

Tabla 37. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.544	.538		1.011	.321	-.558	1.645
	Importancia de los riesgos de internacionalización	.334	.151	.386	2.211	.035	.025	.643

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 38. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.548	1	9.548	12.659	.001 ^b
	Residual	21.119	28	.754		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Número de países donde se exporta.

Tabla 39. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.271	.423		.641	.527	-.595	1.138
	Número de países donde se exporta.	1.102	.310	.558	3.558	.001	.467	1.736

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 40. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.519	1	6.519	7.559	.010 ^b
	Residual	24.148	28	.862		
	Total	30.667	29			

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

b. Predictors: (Constant), Ventas Promedio de Exportación SINred

Tabla 41. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.087	.270		4.019	.000	.533	1.641
	Ventas Promedio de Exportación SINred	.181	.066	.461	2.749	.010	.046	.316

a. Dependent Variable: Años promedio de exportar SINred

Tabla 42. Dirección y Gerencia * Impulso por el que evolucionó Crosstabulation

			Impulso por el que evolucionó			Total
			Mejorar la rentabilidad	Diversificar el mercado	No hubo evolución	
Dirección y Gerencia	Familiars en dirección y gerencias	Count	0	0	12	12
		Expected Count	.4	1.2	10.4	12.0
		% within Impulso por el que evolucionó	0.0%	0.0%	46.2%	40.0%
	Familiars en dirección y algunas gerencias	Count	0	2	5	7
		Expected Count	.2	.7	6.1	7.0
		% within Impulso por el que evolucionó	0.0%	66.7%	19.2%	23.3%
	Familiars en dirección y empleados en gerencias	Count	0	1	7	8
		Expected Count	.3	.8	6.9	8.0
		% within Impulso por el que evolucionó	0.0%	33.3%	26.9%	26.7%
	Empleados en dirección y gerencias	Count	1	0	2	3
		Expected Count	.1	.3	2.6	3.0
		% within Impulso por el que evolucionó	100.0%	0.0%	7.7%	10.0%
Total	Count		1	3	26	30
	Expected Count		1.0	3.0	26.0	30.0
	% within Impulso por el que evolucionó		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 43. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.537 ^a	6	.035
Likelihood Ratio	9.836	6	.132
Linear-by-Linear Association	2.905	1	.088
N of Valid Cases	30		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Tabla 44. Impulso para iniciar el proceso de internacionalización * Región principal donde exporta Crosstabulation

			Región principal donde exporta		Total
			América del norte	América latina	
Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	Estrategia promocional	Count	1	1	2
		Expected Count	1.9	.1	2.0
		% within Región principal donde exporta	3.4%	100.0%	6.7%
	Mejorar la rentabilidad	Count	9	0	9
		Expected Count	8.7	.3	9.0
		% within Región principal donde exporta	31.0%	0.0%	30.0%
	Contar con un producto diferenciado	Count	3	0	3
		Expected Count	2.9	.1	3.0
		% within Región principal donde exporta	10.3%	0.0%	10.0%
	Diversificar el mercado	Count	8	0	8
		Expected Count	7.7	.3	8.0
		% within Región principal donde exporta	27.6%	0.0%	26.7%
	Diversificar el riesgo financiero	Count	1	0	1
		Expected Count	1.0	.0	1.0
		% within Región principal donde exporta	3.4%	0.0%	3.3%
	Reducir costos	Count	7	0	7
		Expected Count	6.8	.2	7.0
		% within Región principal donde exporta	24.1%	0.0%	23.3%
	Total	Count	29	1	30
		Expected Count	29.0	1.0	30.0
		% within Región principal donde exporta	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 45. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.483 ^a	5	.013
Likelihood Ratio	5.996	5	.307
Linear-by-Linear Association	1.997	1	.158
N of Valid Cases	30		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Tabla 46. Impulso para iniciar el proceso de internacionalización * País principal donde exporta
Crosstabulation

			País principal donde exporta		Total
			EEUU	Guatemala	
Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	Estrategia promocional	Count	1	1	2
		Expected Count	1.9	.1	2.0
		% within País principal donde exporta	3.4%	100.0%	6.7%
	Mejorar la rentabilidad	Count	9	0	9
		Expected Count	8.7	.3	9.0
		% within País principal donde exporta	31.0%	0.0%	30.0%
	Contar con un producto diferenciado	Count	3	0	3
		Expected Count	2.9	.1	3.0
		% within País principal donde exporta	10.3%	0.0%	10.0%
	Diversificar el mercado	Count	8	0	8
		Expected Count	7.7	.3	8.0
		% within País principal donde exporta	27.6%	0.0%	26.7%
	Diversificar el riesgo financiero	Count	1	0	1
		Expected Count	1.0	.0	1.0
		% within País principal donde exporta	3.4%	0.0%	3.3%
	Reducir costos	Count	7	0	7
		Expected Count	6.8	.2	7.0
		% within País principal donde exporta	24.1%	0.0%	23.3%
Total	Count		29	1	30
	Expected Count		29.0	1.0	30.0
	% within País principal donde exporta		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 47. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.483 ^a	5	.013
Likelihood Ratio	5.996	5	.307
Linear-by-Linear Association	1.997	1	.158
N of Valid Cases	30		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Tabla 48. Número de países en los que exporta. * Tamaño de la organización Crosstabulation

			Tamaño de la organización		Total
			Pequeña	Mediana	
Número de países en los que exporta.	1	Count	21	2	23
		Expected Count	19.2	3.8	23.0
		% within Tamaño de la organización	84.0%	40.0%	76.7%
	2	Count	3	3	6
		Expected Count	5.0	1.0	6.0
		% within Tamaño de la organización	12.0%	60.0%	20.0%
	3	Count	1	0	1
		Expected Count	.8	.2	1.0
		% within Tamaño de la organización	4.0%	0.0%	3.3%
Total	Count		25	5	30
	Expected Count		25.0	5.0	30.0
	% within Tamaño de la organización		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 49. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.052 ^a	2	.049
Likelihood Ratio	5.126	2	.077
Linear-by-Linear Association	2.458	1	.117
N of Valid Cases	30		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Tabla 50. Número de Países en los que exporta. * Familia en Dirección y Gerencia Crosstabulation

			Familia en Dirección y Gerencia			Total
			Familia en Dirección	Familia en dirección y Empleados Gerencia	Empleados en dirección	
Países en los que se exporta.	1	Count	17	5	1	23
		Expected Count	14.6	6.1	2.3	23.0
		% within Familia en Dirección y Gerencia	89.5%	62.5%	33.3%	76.7%
	2	Count	2	3	1	6
		Expected Count	3.8	1.6	.6	6.0
		% within Familia en Dirección y Gerencia	10.5%	37.5%	33.3%	20.0%
	3	Count	0	0	1	1
		Expected Count	.6	.3	.1	1.0
		% within Familia en Dirección y Gerencia	0.0%	0.0%	33.3%	3.3%
Total	Count		19	8	3	30
	Expected Count		19.0	8.0	3.0	30.0
	% within Familia en Dirección y Gerencia		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 51. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.695 ^a	4	.013
Likelihood Ratio	8.374	4	.079
Linear-by-Linear Association	7.593	1	.006
N of Valid Cases	30		

a. 7 cells (77.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Tabla 52. Número de países en los que exporta. * Impulso para iniciar el proceso de internacionalización Crosstabulation

			Impulso para iniciar el proceso de internacionalización						Total
			Estrategia promocional	Mejorar la rentabilidad	Contar con un producto diferenciado	Diversificar el mercado	Diversificar el riesgo financiero	Reducir costos	
Número de países en los que exporta.	1	Count	1	8	2	7	0	5	23
		Expected Count	1.5	6.9	2.3	6.1	.8	5.4	23.0
		% within Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	50.0%	88.9%	66.7%	87.5%	0.0%	71.4%	76.7%
	2	Count	1	1	1	1	0	2	6
		Expected Count	.4	1.8	.6	1.6	.2	1.4	6.0
		% within Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	50.0%	11.1%	33.3%	12.5%	0.0%	28.6%	20.0%
	3	Count	0	0	0	0	1	0	1
		Expected Count	.1	.3	.1	.3	.0	.2	1.0
		% within Impulso para iniciar el proceso de internacionalización	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	3.3%
Total	Count		2	9	3	8	1	7	30
	Expected Count		2.0	9.0	3.0	8.0	1.0	7.0	30.0
	% within Impulso para iniciar el proceso de internacionalización		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 53. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.519 ^a	10	.000
Likelihood Ratio	11.063	10	.353
Linear-by-Linear Association	.766	1	.381
N of Valid Cases	30		

a. 15 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Tabla 54. Número de países en los que exporta. * Región secundaria donde exporta Crosstabulation

		Región secundaria donde exporta			Total
		América latina	Asia	No existe	
Número de países en los que exporta. 1	Count	1	0	22	23
	Expected Count	3.1	1.5	18.4	23.0
	% within Región secundaria donde exporta	25.0%	0.0%	91.7%	76.7%
2	Count	2	2	2	6
	Expected Count	.8	.4	4.8	6.0
	% within Región secundaria donde exporta	50.0%	100.0%	8.3%	20.0%
3	Count	1	0	0	1
	Expected Count	.1	.1	.8	1.0
	% within Región secundaria donde exporta	25.0%	0.0%	0.0%	3.3%
Total	Count	4	2	24	30
	Expected Count	4.0	2.0	24.0	30.0
	% within Región secundaria donde exporta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 55. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.964 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	16.252	4	.003
Linear-by-Linear Association	11.636	1	.001
N of Valid Cases	30		

a. 8 cells (88.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

Tabla 56. Número de países en los que exporta. * Beneficios de exportar Crosstabulation

			Beneficios de exportar				Total
			Desarrollar productos más competitivos	Mejorar la posición de mercado	Mejorar la rentabilidad	Mayor crecimiento	
Países en los que exporta.	1	Count	2	8	3	10	23
		Expected Count	3.8	6.1	4.6	8.4	23.0
		% within Beneficios de exportar	40.0%	100.0%	50.0%	90.9%	76.7%
2		Count	3	0	2	1	6
		Expected Count	1.0	1.6	1.2	2.2	6.0
		% within Beneficios de exportar	60.0%	0.0%	33.3%	9.1%	20.0%
3		Count	0	0	1	0	1
		Expected Count	.2	.3	.2	.4	1.0
		% within Beneficios de exportar	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	3.3%
Total		Count	5	8	6	11	30
		Expected Count	5.0	8.0	6.0	11.0	30.0
		% within Beneficios de exportar	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 57. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.080 ^a	6	.042
Likelihood Ratio	12.769	6	.047
Linear-by-Linear Association	.351	1	.553
N of Valid Cases	30		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Tabla 58. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.091	1	6.091	4.890	.035 ^b
	Residual	34.876	28	1.246		
	Total	40.967	29			

a. Dependent Variable: Importancia de los riesgos de internacionalización

b. Predictors: (Constant), Años promedio de Exportar SINred

Tabla 59. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.624	.393		6.679	.000	1.819	3.429
	Años promedio de exportar SINred	.446	.202	.386	2.211	.035	.033	.858

a. Dependent Variable: Importancia de los riesgos de internacionalización

Tabla 60. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.226	1	57.226	11.318	.002 ^b
	Residual	141.574	28	5.056		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Sector en el que opera

Tabla 61. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	8.085	1.509		5.358	.000	4.994	11.176
	Sector en el que opera	-1.745	.519	-.537	-3.364	.002	-2.807	-.682

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 62. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.240	1	138.240	63.915	.000 ^b
	Residual	60.560	28	2.163		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Tamaño de la organización

Tabla 63. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-3.520	.882		-3.989	.000	-5.328	-1.712
	Tamaño de la organización	5.760	.720	.834	7.995	.000	4.284	7.236

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 64. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.638	1	119.638	42.317	.000 ^b
	Residual	79.162	28	2.827		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Número de empleados

Tabla 65. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.321	.539		.597	.555	-.782	1.425
	Número de empleados	2.106	.324	.776	6.505	.000	1.443	2.770

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 66. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.759	1	28.759	4.736	.038 ^b
	Residual	170.041	28	6.073		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Generación que dirige

Tabla 67. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.291	.986		1.309	.201	-.729	3.310
	Generación que dirige	1.219	.560	.380	2.176	.038	.072	2.366

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 68. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.800	1	34.800	5.941	.021 ^b
	Residual	164.000	28	5.857		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Idioma extranjero 2

Tabla 69. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	24.000	8.545		2.809	.009	6.497	41.503
	Idioma extranjero 2	-3.000	1.231	-.418	-2.438	.021	-5.521	-.479

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 70. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.210	1	49.210	9.211	.005 ^b
	Residual	149.590	28	5.342		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), Años promedio de exportar

Tabla 71. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.046	.826		1.267	.216	-.645	2.737
	Años de operar en el extranjero	1.243	.409	.498	3.035	.005	.404	2.081

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 72. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.667	1	58.667	11.722	.002 ^b
	Residual	140.133	28	5.005		
	Total	198.800	29			

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

b. Predictors: (Constant), País secundario donde exporta

Tabla 73. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	8.533	1.610		5.299	.000	5.235	11.832
	País secundario donde exporta	-.667	.195	-.543	-3.424	.002	-1.066	-.268

a. Dependent Variable: Ventas promedio anuales de exportación SINred

Tabla 74. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.402	1	18.402	9.759	.004 ^b
	Residual	52.798	28	1.886		
	Total	71.200	29			

a. Dependent Variable: Años Promedio de Experiencia Director SINred

b. Predictors: (Constant), Sector en el que opera

Tabla 75. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6.170	.922		6.696	.000	4.283	8.058
	Sector en el que opera	-.989	.317	-.508	-3.124	.004	-1.638	-.341

a. Dependent Variable: Años Promedio de Experiencia Director SINred

Esta variación en cantidad y tipo refuerza las evidencias que apuntan a que el esquema de los factores que inciden en la internacionalización para ambas muestras, son efectivamente distintos pues cada una está correlacionada a su vez con otras variables independientes, según se observa en las tablas probatorias. De hecho es parece evidente que se necesita confluyan más factores para que las PyMES familiares que no están afiliadas a ninguna red de negocios formal se internacionalicen tal y como se muestra en el enlistado siguiente:

Variables independientes en primer nivel	Variables independientes en segundo nivel
Tamaño	• Número de empleados • Ventas promedio anuales de exportación
Tipo de dirección-gerencia	• Impulso para evolucionar
Impulso inicial para exportar	• Región principal • País principal
Importancia de los riesgos	• Sin
Ventas promedio anuales de exportación	• Sector • Tamaño • Número de empleados • Generación que dirige • Idiomas que habla el director • Países donde exporta
Número de países donde exporta	• Tamaño • Tipo de dirección-gerencia • Edad del director • Experiencia exportadora del director • Impulso inicial para exportar • 2ª. Región donde se exporta • Beneficios de exportar
Experiencia exportadora del director	• Sector

Gracias al procesamiento de las variables independientes consideradas en toda la investigación, respecto a la variable que funciona como elemento diferenciador de las dos muestras, fue posible discriminar aquellas que no tienen relación directa con el fenómeno estudiado y construir un esquema de los factores de internacionalización que inciden en ambos casos, según se presenta a continuación:

Esquema 1. Comparativo de los factores de internacionalización de las PyMES familiares afiliadas y no afiliadas a la COPARMEX Tijuana



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. ESTADÍSTICO INFERENCIAL PARA LA HIPÓTESIS 2

H2: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana el factor que la impulsó a iniciar su proceso de internacionalización es distinto al factor que impulsó a la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.

Para probar si el factor que impulsó inicialmente a las PyMES familiares hacia la internacionalización es diferente para cada grupo de estudio, fue menester utilizar el cruce de variables a través del estadístico Chi-cuadrada (Gómez, Vivó y Soria, 2001; Gómez, Danglot y Vega, 2013) debido a que dicha variable independiente es categórica e incluye 8 opciones, mismas que están alineadas al marco teórico de referencia: *estrategia promocional; mejorar la rentabilidad; contar con un producto diferenciado; diversificar el mercado; incrementar la capacidad tecnológica; diversificar el riesgo financiero; reducir costos e impulsar la innovación.*

Al observar los resultados del cruce de variables se establece que en la muestra relativa a la COPARMEX Tijuana se mencionan por lo menos 1 vez las 8 categorías contra las 6 mencionadas por las PyMES familiares que no están en red. Por otro lado, mientras en el primer grupo analizado hay 4 variables con valores superiores, en el segundo solo hay 2 (Debido al tamaño de la tabla de contingencia se sustituyó por una matriz comparativa resumida).

Es importante destacar que entre ambos grupos de estudio hay dos concordancias en el número de menciones: *mejorar la rentabilidad* (9 veces mencionada en ambos casos) y *diversificar el riesgo* (1 en cada caso). Independientemente de ello, los afiliados a la COPARMEX se impulsaron preponderantemente por *mejorar la rentabilidad, diversificar el mercado y contar con un producto diferenciado*. En cambio en las que no pertenecer a ninguna red formal se situaron por mayor nivel de frecuencias en *mejorar la rentabilidad, diversificar el mercado y reducir costos*.

Entonces se establece que lo que difiere entre ambas es la categoría que aparece en el tercer nivel de menciones, es decir contar *con un producto diferenciado y reducir costos* respectivamente según se observa en la matriz comparativa 1.

En la prueba estadística correspondiente al cruce de variables existe un nivel de significancia de .003 valor inferior al nivel máximo permitido (5%) con lo que se concluye que si existen diferencias estadísticas entre ambas muestras (Tabla 85).

Tabla 85. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62.224 ^a	35	.003
Likelihood Ratio	39.138	35	.289
Linear-by-Linear Association	.039	1	.843
N of Valid Cases	30		

a. 48 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Matriz comparativa 1. Factores que impulsan el inicio del proceso de internacionalización de las PyMES Familiares Afiliadas a la COPARMEX Tijuana y de las que no pertenecen a ninguna red

	COPARMEX	SIN RED
Estrategia Promocional	5	2
Mejora la rentabilidad	9	9
Contar con un producto diferente	6	3
Diversificar el mercado	6	8
Incrementar la capacidad tecnológica	1	0
Diversificar el riesgo	1	1
Reducir costos	1	7
Impulsar la innovación	1	0
Total de frecuencias	30	30

5.2.4. ESTADÍSTICO INFERENCIAL PARA LA HIPÓTESIS 3

H3: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana, se ubicará en una etapa más avanzada dentro de su proceso de internacionalización respecto a la PyME familiar internacionalizada que no pertenecen a ninguna red de negocios.

Gracias al análisis descriptivo (tabla 86 y 87) se pudo detectar a simple vista que tanto las PyMES familiares afiliadas a la COPARMEX como las que no participan en ninguna red no han registrado evolución alguna al situarse en un 76.7% y 86.7% respectivamente.

Tabla 86. Evolucionó en el proceso de internacionalización COPARMEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	76.7	76.7	76.7
	Si	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tabla 87. Evolucionó en el proceso de internacionalización SIN red

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	26	86.7	86.7	86.7
	Si	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

A pesar de ello, vale la pena revisar qué factor motivó a evolucionar a las pocas PyMES en cada grupo observado, que para el caso fueron 7 en COPARMEX y 4 en las que no están en red.

De esta manera se ubicó a la *estrategia promocional* como la más relevante en el grupo COPARMEX (2 de 7 PyMES, es decir el 29% del grupo), ya que hubo un dato distribuido en los cinco mecanismos siguientes: Mejorar la rentabilidad; contar con un producto diferenciado; diversificar el mercado; reducir costos; e impulsar la innovación, esto implica que las PyMES familiares afiliadas a la COPARMEX muestran una mayor diversidad en sus motivaciones (Tabla 88).

En cambio en el grupo de las PyMES que no están afiliadas a ninguna red dijeron impulsarse preponderantemente debido a la *diversificación del mercado* (3 de 4, 75%) y *mejorar la rentabilidad* (Tabla 89).

Tabla 88. Impulso por el que evolucionó en el P.E. en COPARMEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estrategia promocional	2	6.7	6.7	6.7
	Mejorar la rentabilidad	1	3.3	3.3	10.0
	Contar con un producto diferenciado	1	3.3	3.3	13.3
	Diversificar el mercado	1	3.3	3.3	16.7
	Reducir costos	1	3.3	3.3	20.0
	Impulsar la innovación	1	3.3	3.3	23.3
	No hubo evolución	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tabla 89. Impulso por el que evolucionó en el P.E. SINred

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mejorar la rentabilidad	1	3.3	3.3	3.3
	Diversificar el mercado	3	10.0	10.0	13.3
	No hubo evolución	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

No obstante y para fines estadístico esos datos debían someterse a la prueba de hipótesis para validar si la diferencia en 10 puntos de una muestra por encima de la otra sería suficiente para establecer un valor de significancia permitido. Una vez realizada la prueba de hipótesis respectiva se comprobó que tal diferencia no es significativa por lo tanto se acepta la hipótesis nula (tabla 90).

Tabla 90. Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	1.233333333	1.166666667
Varianza	0.185057471	0.143678161
Observaciones	30	30
Varianza agrupada	0.164367816	
Diferencia hipotética de	0	
Grados de libertad	58	
Estadístico t	0.636862941	
P(T<=t) una cola	0.263359947	
Valor crítico de t (una col	1.671552762	
P(T<=t) dos colas	0.526719894	
Valor crítico de t (dos col	2.001717484	

Estos magros resultados son dignos de analizar con mayor profundidad en otra investigación del tipo.

También valió la pena rescatar información que arroje una idea acerca del proceso de internacionalización que siguieron todas las PyMES desde su propia condición (Tabla de la 91 a la 94).

**Tabla 91. Mecanismo inicial utilizado en el proceso de internacionalización
COPARMEX**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exportación directa al cliente	17	56.7	56.7	56.7
	A través de un agente independiente	5	16.7	16.7	73.3
	A través de filiales comerciales (licencias y franquicias)	6	20.0	20.0	93.3
	Establecimiento de unidades productivas o de comercialización.	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Tabla 92. Mecanismo inicial utilizado en el proceso de internacionalización
SIN red**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exportación directa al cliente	18	60.0	60.0	60.0
	A través de un agente independiente	7	23.3	23.3	83.3
	Establecimiento de unidades productivas y de comercialización	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Tabla 93. Mecanismo actual utilizado en el proceso de internacionalización
COPARMEX**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exportación directa al cliente	13	43.3	43.3	43.3
	A través de un agente independiente	8	26.7	26.7	70.0
	A través de filiales comerciales (licencias o franquicias)	6	20.0	20.0	90.0
	Establecimiento de unidades productivas o de comercialización	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tabla 94. Mecanismo actual utilizado en el proceso de internacionalización SIN red

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Exportación directa al cliente	14	46.7	46.7	46.7
	A través de un agente independiente	10	33.3	33.3	80.0
	A través de filiales comerciales (licencias o franquicias)	1	3.3	3.3	83.3
	Establecimiento de unidades productivas o de comercialización	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Así se detectó que aproximadamente el 60% de los cuestionados iniciaron su proceso de internacionalización mediante las exportaciones directas. El 40% restante utilizó mecanismos considerados en el modelo gradual UPPSALA como más avanzados, sin embargo en cada muestra las PyMES usaron un mecanismo de entrada diferente.

Entre las que usaron una forma distinta a las exportaciones directas, por ejemplo, en las afiliadas a la COPARMEX se observó que el 20% privilegió el uso de filiales comerciales; seguido por un 16.7% de agentes independientes; para concluir con el 6.7% de establecimiento de unidades productivas y de comercialización.

Mientras tanto, en las no afiliadas a ninguna red, el segundo y tercer mecanismo en utilizarse fue el agente independiente como los distribuidores y el establecimiento de unidades productivas y de comercialización con un 23.3% y 16.7% respectivamente. Es decir, que en este grupo de PyMES no se usó el mecanismo filial comercial.

5.2.5. ESTADÍSTICO INFERENCIAL PARA LA HIPÓTESIS 4

H4: Si la PyME familiar internacionalizada está afiliada a la COPARMEX Tijuana, las características personales que impulsan a su director hacia el proceso de internacionalización serán distintas a las del director de la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios.

En esta prueba se analizaron las variables que están relacionadas el director de la PyME familiar internacionalizada por considerarse un actor importante; cuyo perfil y conducta influye de manera inevitable en el proceso de internacionalización de las empresas en su conjunto; por ello las variables *Edad promedio*, *grado académico*, *número de idiomas*, *años de experiencia* y *nivel de creatividad* se sometieron a revisión especial. Una vez realizada la prueba de hipótesis a través del Excel 2010 (en análisis de datos), fueron éstas dos últimas las que mostraron diferencias estadísticas significativas (Tabla 95 y 96).

Tabla 95. Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	4.066666667	3.4
Varianza	1.581609195	2.45517241
Observaciones	30	30
Varianza agrupada	2.018390805	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	58	
Estadístico t	1.817405094	
P(T<=t) una cola	0.037160916	
Valor crítico de t (una cola)	1.671552762	
P(T<=t) dos colas	0.074321833	
Valor crítico de t (dos colas)	2.001717484	

Tabla 96. Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	4.1	3.633333333
Varianza	0.851724138	0.585057471
Observaciones	30	30
Varianza agrupada	0.718390805	
Diferencia hipotética de las mec	0	
Grados de libertad	58	
Estadístico t	2.13241647	
P(T<=t) una cola	0.018608948	
Valor crítico de t (una cola)	1.671552762	
P(T<=t) dos colas	0.037217897	
Valor crítico de t (dos colas)	2.001717484	

No obstante que en *años de experiencia* únicamente se observó un peso significativo en el valor crítico de t de una cola lo cual no pone en riesgo el resultado.

De esta manera se descarta *la edad promedio; el grado académico y el número de idiomas* como variables que distinguen a los dos grupos de estudio y se identifican como factores diferenciadores a los *años de experiencia y el nivel de creatividad*. Ante estas evidencias se opta por rechazar la hipótesis nula (Tabla 95 y 96).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, RECOMENDACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

6.1 CONCLUSIONES.

Para asegurar una conclusión más clara y contundente se hace referencia a las preguntas de investigación sujetas de comprobación para reafirmar si se aceptó o rechazó la hipótesis nula conforme a los resultados estadísticos obtenidos mediante las distintas pruebas utilizadas que se explicaron en la metodología de la investigación.

Se adicionan otros aspectos de tipo descriptivo que no impactaron de forma significativa el resultado estadístico y que en su momento no se analizaron para no distraer al lector de la información relevante bajo análisis, sin embargo se colocan en esta sección porque ayudan a poner en contexto los resultados dados y en su caso complementarlos.

1. ¿El esquema de los factores de internacionalización de la PyME familiar internacionalizada afiliada a la COPARMEX Tijuana es diferente al de la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios?

Al rechazarse la hipótesis nula fue posible aseverar que las PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX efectivamente muestran un modelo de internacionalización diferente a las PyMES familiares internacionalizadas que no pertenecen a ninguna red de negocios.

Tal diferencia se estableció a través de las variables *años promedio de exportación* que de acuerdo a la información provista por el análisis descriptivo correspondiente al grupo de negocios COPARMEX supera en tiempo a las que no pertenecen, pues el 43.3% dijo tener más de 10 años de experiencia exportadora contra un 23.3% de las que no están afiliadas a red alguna.

Esta variable con la que se midió a la internacionalización que hizo las veces de variable dependiente, está fuertemente asociada con las variables *Relevancia 1 en el proceso de internacionalización*; y *miembro de otra red*. Este último se refiere a que los sujetos de estudio además de participar en la COPARMEX también lo hacen en una segunda asociación o cámara local, nacional o internacional. Para explicarlo mejor, cada una se presenta por separado.

Dado que la variable *Relevancia 1 en el proceso de internacionalización* brindó información sobre 9 categorías; los asociados a la COPARMEX las evaluaron para identificar la más importante dentro de su proceso de internacionalización por ello se detectó que la categoría con más menciones fue *Competencia Internacional* (36.7%), misma que surgió entre los riesgos de internacionalización (13.3%); procedimientos y regulaciones a la exportación (13.3%); redes de negocio especializados (10%); canales de distribución internacionales (10%); cultura y lenguaje (6.7%); costos de transporte internacional (3.3%); aranceles y tarifas a la exportación (3.3%) e incentivos gubernamentales (3.3%).

A propósito de la categoría *competencia internacional*, vale destacar que esa fue la que acumuló mayor número de menciones por las empresas sin red, en un nivel aproximado a la de COPARMEX (33.3%), pero en este caso la categoría que ocupó el segundo sitio fue la *cultura y lenguaje* (13.3%), entre otras diferencias.

El hecho de que surgiera esta variable independiente con una fuerte relación a la dependiente es digno de mención especial ya que desde el planteamiento del problema se estableció que las empresas que participan en una red tienen más facilidad para iniciar, permanecer y en el mejor de los casos evolucionar a través de su proceso de internacionalización.

En este mismo tenor, se documentó de forma empírica y teórica cómo la vinculación entre organismos públicos y privados en su afán por apoyar a dichos procesos, crean sinergias; pero también se destacó las áreas de oportunidad que en esta materia prevalece en el ambiente de negocios en México donde las estructuras de las redes no están articuladas, lo cual viene a colación cuando se contrastan los hallazgos descriptivos de la investigación de las variables categóricas analizadas: *Recibe apoyo de COPARMEX; tipo de apoyo que recibe de la COPARMEX; nombre de la otra red en la que participa; recibe apoyo de la otra red; y tipo de apoyo que recibe de la otra red.*

De entrada salta a la vista que cerca del 50% de las empresas sujetas de estudio no reciben apoyo de la COPARMEX (14 de 30), cifras que son congruente con los datos recabados en la parte exploratoria donde los propios funcionarios y consejeros del sindicato expresaron la falta de injerencia en el tema de la internacionalización. La otra mitad se ve favorecido por los servicios o bondades del sindicato patronal en lo concerniente a la *vinculación con otras empresas internacionales* (6 de 16 que equivale al 20% de ese 53.3%), posiblemente esta situación se refuerza por el hecho de que el 83.3% de ese grupo admitió conocer a otras empresas internacionalizadas miembros de la COPARMEX (25 de 30). Aunque el 20% dijo no tener contacto con ninguna de ellas, la mayoría dijo mantener relación con algunas de ellas (70%) y solo el 10% está integrado con todas. Otro servicio que dicen recibir es el relativo a los *cursos y talleres* que ahí se ofrecen (13.3%, es decir 4 de 16).

Estas circunstancias probablemente las conduce a buscar apoyos o servicios complementarios a través de su participación en otras redes ya que el 53.3% (16 de 30) declaró ser miembro de una segunda red. Estas 16 PyMES familiares que forman parte de otra red distinta a la COPARMEX, optaron por la CANACINTRA y la CANACO según el registro en frecuencias de 5 y 3 veces respectivamente. Por su parte hubo otras PyMES que participan en organizaciones como la Asociación Nacional de Importadores Exportadores de la República Mexicana; Clúster de Turismo Médico; Asociación de Yonqueros de Tijuana; Asociación de Empresarios Mexicanos de San Diego; Asociación de Panaderos; The Chamber of Commerce of San Diego; Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión y CANIETI.

En estos casos, el 94%, es decir 15 de cada 16 negocios internacionalizados, afirman recibir apoyo de su segunda red en lo relativo a la participación en *ferias y exposiciones a precios preferenciales* (4 de 15), seguido por *asesoría sobre trámites y cursos y talleres* (3 de 15 para cada caso).

Al margen de lo anterior, se concluye que la diferencia significativa de la variable *años promedio de exportación* no puede atribuirse cabalmente a las acciones que internamente emprende la COPARMEX en apoyo a la internacionalización de sus asociados ya que el 93.3% de los cuestionados dijo tener menos de 8 años acumulados de afiliación al sindicato, tiempo que es menor al que dijeron haber acumulado desde el inicio de su proceso de internacionalización hasta la actualidad situado en su mayoría arriba de 10 años, contraste que sugiere que ya exportaban cuando se incorporaron al gremio por vez primera.

Esto último debe considerarse con las reservas de rigor hasta hacer un análisis más profundo utilizando la información disponible en este trabajo, más el que se recabe a propósito de otra investigación del tipo sugerido en las líneas futuras de investigación.

Gracias a la evidencia estadística también se aceptó la hipótesis alternativa de investigación número dos que responde a la segunda pregunta de investigación.

2. ¿El factor que impulsó a la PyME Familiar afiliada a la COPARMEX Tijuana a iniciar su proceso de internacionalización es distinto al factor que impulsó a la PyME Familiar que no pertenece a ninguna red de negocios?

En este caso la conclusión a la que se llega es que los pequeños y medianos negocios familiares asociados a la COPARMEX iniciaron su proceso de internacionalización debido a su interés por *mejorar la rentabilidad, diversificar el mercado* y contar con un *producto diferenciado*, combinación que es diferente respecto a los negocios que no están vinculadas a ninguna red en la tercera categoría donde se reconoce a *reducir costos*.

El hecho de que el grupo de estudio de la COPARMEX haya encontrado su motivación en dichas categorías indica que podría tratarse de negocios sensibles a las necesidades de la demanda exterior, porque lo consideran un aspecto clave para competir en el país destino con relativo éxito (Cavusgil, 1993). Además, que sus directivos tienen altas expectativas relacionadas a los beneficios que trae consigo la exportación (Aaby y Slater, 1998), (Alonso y Donoso, 1994) y (Barajas, 2006).

Por supuesto no todas las evidencias condujeron a los resultados deseados, tal es el caso de la hipótesis nula que se aceptó de acuerdo a la falta de niveles de significancia estadística aceptable para la siguiente pregunta investigativa.

3. ¿La PyME familiar internacionalizada que pertenece a la red de negocios COPARMEX Tijuana se ubica en una etapa más avanzada dentro de su proceso de internacionalización respecto a la PyME familiar internacionalizada que no pertenece a ninguna red de negocios?

Al verificar que hay un reducido número de PyMES familiares que han podido evolucionar en el proceso de internacionalización, independientemente si pertenecen o no a una red de negocios, se confirmó la idea que expuso Belasteguigoitia (2012) quien postuló que las empresas familiares (principalmente las de primera y segunda generación) experimentan un proceso lento de internacionalización. De hecho las características tipológicas de los negocios en ambas muestras cumplen con ese perfil porque están conformadas por pequeñas empresas (76.7% en las vinculadas con la COPARMEX y 83.3% en las que no están en red); quienes iniciaron el proceso de internacionalización fue la primera generación (83% y 80% respectivamente); y cuya conducción del negocio sigue recayendo en esta primera generación (70% y 60%).

En la parte positiva del análisis se menciona que el tamaño no necesariamente inhibe la decisión de algunos dirigentes de negocio pues se comprobó que a pesar de ser pequeñas empresas si se aventuraron a iniciar operaciones internacionales tal y como aseveraron Johanson y Wiedersheim-Pual (1975) en Maekawa (2005) pues de las 30 PyMES cuestionadas en cada grupo correspondieron 23 y 25 unidades a ese tamaño.

Sin embargo el ser un negocio familiar pequeño ya se había considerado como un obstáculo potencial para la salida a los mercados exteriores (Instituto de Empresa Familiar, 2012), condición que vuelve a estar en contra de las aspiraciones de las familias propietarias de pequeñas empresas para evolucionar más allá de la primera etapa de ingreso al proceso de internacionalización que sugiere el modelo UPPSALA y que se explica a través de las exportaciones directas.

También es menester destacar que en ambas muestras el control de la organización está en manos de una familia (66.7% y 70% en el mismo orden) y la generación que las sigue dirigiendo es la primera de acuerdo al 70% y 60% de frecuencias dadas respectivamente. Cuya administración recae preponderantemente en miembros de la familia que suelen ocupar los puestos directivos y todas las gerencias o en algunos casos permitirán la contratación de empleados para algunas gerencias pero conservando la dirección en manos de la familia según el 50% y 63% acumulado en cada grupo de estudio por separado, elementos todos que juegan en contra del proceso evolutivo de internacionalización.

Además tomando como referencia la teoría de redes se identificó que las PyMES sujetas de estudio que convergen en la COPARMEX entran en la clasificación de *empresa iniciadora*, en primer lugar porque el grueso de ellas dirige su esfuerzo exportador a los EEUU que es un país limítrofe a México.

En segundo lugar porque pese a contar con más de 10 años de permanencia en el mercado extranjero no han podido comprometer sus recursos hacia una etapa evolutiva más avanzada dentro del proceso de internacionalización.

Y en el tercero porque las redes locales a las que pertenecen no les dan el soporte que ellas necesitan (COPARMEX, CANACINTRA, CANACO, entre otras), lo cual abre una posibilidad más para indagar a profundidad a través de otra línea de investigación.

En otro orden de ideas y al procesar la información relativa a la cuarta y última pregunta de investigación que a la letra señala.

4. ¿Las características personales que impulsa al director de la PyME familiar afiliada a la COPARMEX hacia el proceso de internacionalización son distintas a las del director de la PyME familiar que no pertenece a ninguna red de negocios?

Se encontraron pruebas que apuntan hacia el rechazo de la hipótesis nula planteada debido a que los rasgos del director que inciden en el proceso de internacionalización en términos de *años de experiencia y creatividad* efectivamente permitieron asentar una diferencia significativa entre ambas muestras.

Es así como se pueden contrastar los resultados empíricos de otros investigadores donde también identificaron a las características del director como determinante del desarrollo exportador (Madrid y Garcia, 2004), por lo menos en lo que respecta a su experiencia exportadora medida en años, lo cual implica que en el grupo de la COPARMEX el 53% acumula más de 9 años de experiencia en contraste con el 40% de los que no están en red.

La cualidad de los directores de negocio al contar con niveles de creatividad de alta a muy alta (76% en la COPARMEX y 53.3% en sin red) también permite la salida a mercados internacionales porque la innovación es un factor indispensable y ésta no se concibe sin capital humano que aporte ideas nuevas (Barajas, 2006).

6.2. LIMITACIONES

Aunque el proyecto de investigación es loable, persistirán limitaciones de tipo sectorial, ya que pueden existir diferencias en el modelo de internacionalización que siguen las empresas que confluyen en otras redes donde el giro y no el tamaño es el común denominador, tal es el caso de CANACINTRA, CANIETI, CANACO, etc.

No obstante y al margen de esa limitación tal vez en este trabajo investigativo se podrá encontrar datos y orientación útil para que éstas diseñen sus propias estrategias de internacionalización de forma más efectiva.

En otro sentido -específicamente en la relativa a la ubicación del área geográfica de las PYMES Familiares sujetas de estudio-, cabe recordar que se eligió a Tijuana, Baja California, por ser un territorio importante en una de las mayores zonas metropolitanas del país: La ZM de Tijuana-Playas de Rosarito-Tecate-, por lo tanto se dejará de lado lo concerniente a las empresas que se circunscriben en el resto de los municipios del Estado, lo que presupone otra limitación pues los resultados que se obtengan no podrán equipararse a municipios como Mexicali o Ensenada ya que la vocación de las empresas asentadas dentro del territorio estatal, si bien es cierto comparten similitudes, también existen diferencias que les otorga un carácter peculiar a cada una, por ejemplo, a nivel industrial se pueden citar como vocaciones que se replican en Tijuana y Mexicali, al comercio y a la producción de aparatos electrónicos; en tanto que en Rosarito, Ensenada, Tecate y Tijuana se comparte el interés por desarrollar actividades enfocadas a la atracción del turismo y por ende todas las relacionadas a la industria restaurantera.

En lo que respecta a las discrepancias en Tijuana, la diferencia se concentrará en la producción de alimentos, si se habla de Rosarito, será la manufactura y comercio de artesanías; en cambio en Mexicali la distinción estribará en la existencia de una industria metalmecánica, automotriz y del plástico (Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2014). Todas estas vocaciones, en conjunto presumen una serie de condiciones, riesgos, oportunidades de mercado o requerimientos tecnológicos, entre otros aspectos, completamente disímiles.

A pesar de lo anterior, también es digno destacar la supremacía Tijuanaense en el acontecer estatal. Solo por utilizar a la industria manufacturera como ejemplo, se pone sobre el tintero que mientras los 5 municipios en conjunto suman 907 industrias manufactureras que emplea alrededor de 239,385 personas (Excepto Rosarito de quien no se tiene datos), en Tijuana se contabilizan 577 empresas de este tipo (64%), que alberga a 164,880 empleados (69%), cifras que podrían poner de manifiesto el nivel de repercusión que el comportamiento de dichas unidades económicas asentadas en Tijuana podría ejercer sobre el ambiente de negocios de Baja California (Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2014).

6.3. RECOMENDACIONES

Gracias a los hallazgos encontrados se detectaron áreas de oportunidad para el sindicato COPARMEX y las PyMES Familiares Internacionalizadas afiliadas a esa red de negocios según se explica.

La falta de vinculación entre la red y los sujetos de estudio abre una gran oportunidad de acción al sindicato y sus dirigentes pues la estructura, estatutos y servicios que ya ofrece están alineados a los requerimientos de las empresas exportadora, tal vez solo sea necesario crear consciencia y difundirlos entre los agremiados, además de establecer planes, acciones y personas concretas para llevarlas a cabo en el corto plazo pues la COPARMEX Tijuana cuenta con el prestigio, influencia, tamaño y contactos indispensables para asegurar el éxito en esta encomienda, que se reitera no es ajena a su quehacer gremial dado que cuenta con los principios básicos que se inscriben en los estatutos que la fundamentan.

También es importante considerar en los cuestionarios de entrada o en las entrevista de ingreso al centro empresarial COPARMEX preguntas relacionadas a la cobertura de mercado de las propias empresas ya sea a nivel regional, nacional o internacional para que se estratifique la base de asociados más allá del tamaño y con ello facilitar el ofrecimiento de servicios especializados.

El conocimiento que cada ejecutivo de cuenta tiene acerca del asociado es vital en la COPARMEX Tijuana el cual se perdería si éste abandona la organización porque es el contacto directo y principal entre los agremiados y el sindicato patronal, por lo tanto es imprescindible que se cuenta con un directorio actualizado y a la mano de todos los miembros incluyendo a la mesa directiva en funciones, ello asegurará una mayor y fácil integración y comunicación entre todos que favorezca los vínculos que distinguen a la COPARMEX según el decir de los cuestionados en la muestra de estudio.

Para privilegiar la consecución y ampliación de la investigación relacionada al tema de la internacionalización u otro de carácter administrativo relativo a las PYMES, se recomienda firmar el convenio específico para investigación aplicada, mismo que ya está en revisión del responsable de la Comisión de Desarrollo Empresarial, con el cual se reforzará el vínculo establecido entre la COPARMEX Tijuana y la Facultad de Contaduría y Administración de la UABC Tijuana que inició con el presente trabajo a través de una carta de colaboración firmada por el actual Presidente de la Mesa Directiva y del Director de la FCA. Por otro lado ya se cuenta con uno de los requisitos de vinculación solicitados por la UABC que es el convenio general suscrito por la UABC y la COPARMEX el 23 de junio de 2015.

6.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Dado que no se pudo asentar ninguna diferencia entre los grupos de estudio en lo concerniente a la evolución en el proceso de internacionalización de las PyMES Familiares porque en ambos casos no se registró un marcado avance por las etapas evolucionistas que contempla el modelo UPPSALA es pertinente indagar cuáles son los factores que han inhibido su progreso y cuáles son los mecanismos que a su juicio podrían ayudarlos a solventar este tema pendiente, de preferencia en el marco institucional que ofrece la red a la que pertenece o que le interesaría pertenecer (para el caso de las que no participan en ninguna red de negocios formal).

Además es menester cuestionar porqué el propio centro empresarial COPARMEX o las distintas cámaras y asociaciones que se mencionaron como redes de negocios complementarias no utilizan sus respectivas estructuras organizacionales para dar respuesta a las demandas de sus afiliados en el tema de la internacionalización ya que la mitad de las PyMES familiares dijeron no recibir apoyo. Incluso si hay un número importante que no recibe apoyo, porqué continúan perteneciendo al gremio de la COPARMEX cuando se observa que el 27% tiene menos de dos años y el 73% restante arriba de tres años de afiliación.

GLOSARIO

CORPUS LINGÜÍSTICO.- Se entiende por corpus a la recopilación de textos y son del tipo oral por virtud de que consisten en grabaciones acompañadas de sus respectivas transcripciones ortográficas de la lengua hablada cuya procedencia es la entrevista (Torruella y Llisterri, 1999).

CLÚSTER.- Concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y especialización - de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector - con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos (1998). Afortunadamente el concepto de clúster ha sufrido una transformación a través del tiempo (Pacheco y Vega, 2007); como se apuntó en un principio los distritos industriales se referían a un conglomerado de empresas dentro de una misma región mientras que ahora entra en escena la transmisión del conocimiento como concepto clave del clúster. Ese conjunto de empresas no solo comparten conocimientos sino que además fortalecen sus vínculos creando lazos de credibilidad y confianza mutuos con el apoyo de instituciones y organismos que trabajan en pro de su evolución y competitividad de mercado. De esta forma, Pacheco y Vega (2007) sostiene al citar a Malmberg y Power (2005) que para asegurar la transmisión de conocimientos entre empresas es menester propiciar la interacción social a nivel de individuos y a través de la dinámica que impone el mercado laboral; porque cuando los empleados de distintas empresas socializan pueden intercambiar ideas, datos e información valiosa que más tarde pueden ser usados por sus respectivas empresas de origen y repercutir de forma favorable. Estas definiciones en su conjunto abonan a la comprensión integral de su definición.

DISTANCIA PSICOLÓGICA.- Se entiende, como el conjunto de factores que dificultan los procesos de comunicación, tales como las diferencias en el lenguaje, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de educación o el nivel de desarrollo industrial (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) . Este concepto explica cómo la incursión en mercados extranjeros tendería a producirse en aquellos pertenecientes a países psicológicamente más cercanos a la nación de origen de la empresa (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006).

DISTRITO INDUSTRIAL.- Porter, 1999 (Pacheco y Vega, 2007), fue uno de los primeros teórico en definir el concepto, aunque lo hizo de forma muy general “Los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo”, “Varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo, de esta manera, sus fronteras evolucionan constantemente en la medida en que aparecen nuevas empresas y sectores, en que los sectores establecidos se contraen o decaen y en que las instituciones se desarrollan y cambian sus límites han de ser reflejo de la realidad económica, no de las fronteras políticas”. También se cuenta con la descrita por Marshall (Citado por Saravi, 1997), “Se desarrolla así una serie de sinergias (menores costes, mayores rendimientos) comúnmente atribuidas a la atmósfera industrial que cristalizan en una mayor capacidad de innovación tecnológica, y de adaptación a los cambios en la demanda y en la situación de competencia exterior, y en un mayor dinamismo y flexibilidad en la asignación de los recursos”.

ECOSISTEMA EMPRESARIAL.- Carrión (2007) lo define como un conjunto de especies primarias entre las que destacan los clientes, proveedores, intermediarios y la propia empresa, las cuales están próximas a otro conjunto de especies secundarias tales como los propietarios, entidades gubernamentales, asociaciones que representan a clientes, proveedores, además de competidores directos y potenciales. Por otro lado Biasca (2005) ofrece un panorama más amplio al incluir los entornos macro y micro dentro de la que se mueve la organización, es decir, las relaciones empresariales se extienden del proveedor al cliente, los competidores, accionistas, sindicatos, oficinas reguladoras del gobierno entre otras.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo es una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez parte del mismo ecosistema de negocios. Incluye proveedores, productores líderes, competidores, entre otros. Esto significa que es la red que ayuda a multiplicar el valor de empresas ya establecidas para generar un impulso a través de formación y de la oferta de una red de servicios empresariales, como capacitación, asistencia técnica y acceso a capital.

IBM SPSS.- Programa estadístico informático usado en las ciencias exactas, sociales y aplicadas. Originalmente el SPSS fue creado como el acrónimo de Statistical Package of the Social Sciences aunque también se le conoce como “Statistical Product and Service Solutions (Pardo, A. & Ruiz, M.A. 2002), sin embargo en la actualidad su nombre no hace referencia a acrónimo alguno.

ZONA METROPOLITANA.- Para privilegiar la explicación relativa a Tijuana como el lugar físico seleccionado e integrante de una de las zonas metropolitanas del país (ZM), es menester referir que en México, la primera delimitación sistemática ZM la realizó Luis Unikel en 1976. Este autor suscribe la siguiente definición de zona metropolitana propuesta por un grupo de expertos de las Naciones Unidas en 1966: “la extensión territorial que incluye a la unidad político-administrativa que contiene a la ciudad central, y a las unidades político-administrativas contiguas a ésta que tienen características urbanas, tales como sitios de trabajo o lugares de residencia de trabajadores dedicados a actividades no agrícolas, y que mantienen una interrelación socioeconómica directa, constante e intensa con la ciudad central y viceversa” (Unikel, 1978). El término zona metropolitana se acuñó y desarrolló en Estados Unidos a partir de los años veinte del siglo pasado y se utiliza la mayoría de las veces para referirse a una ciudad “grande” cuyos límites rebasan los de la unidad político-administrativa que originalmente la contenía (INEGI, 2010).

ANEXOS.

Cuadro 13. Relación de Cámaras con Autorización Vigente al año 2016 de acuerdo al SIEM

220	CÁMARAS CON AUTORIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO, VIGENTE A 2016
1	LA INDUSTRIA DE ACEITES, GRASAS, JABONES Y DETERGENTES
1	LA INDUSTRIA DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES
1	AEROTRANSPORTE
1	LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS
1	DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA
1	DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJE Y TURISMO
1	LA INDUSTRIAS AZUCARERA Y ALCOHOLERA
1	LA INDUSTRIA DE BAÑOS Y BALNEARIOS
1	LA CELULOSA Y EL PAPEL
1	DEL CEMENTO
1	INDUSTRIA CERILLERA
1	LA INDUSTRIA DE CONSERVAS ALIMENTIC IAS
1	MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN
1	LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA
1	INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE COMUNICACIONES
1	EMPRESAS DE CONSULTORÍA
1	FABRICANTES DE ENVASES METÁLICOS
1	LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
1	DEL HIERRO Y DEL ACERO
1	LA INDUSTRIA HULERA
1	LA INDUSTRIA DE LAVANDERÍAS
1	LA INDUSTRIALES DE LA LECHE
1	LA INDUSTRIA MADERERA
1	MAÍZ INDUSTRIALIZADO
1	MANUFACTURAS ELÉCTRICAS
1	LA INDUSTRIA DE PRODUCCIÓN DE MASA Y TORTILLAS
1	MINERA DE MÉXICO
1	LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y SIMILARES
1	LA INDUSTRIA DE LA PLATERÍA Y JOYERÍA
1	LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS
1	LA INDUSTRIA TEXTIL
1	LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN
1	LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE MARÍTIMO
1	LA INDUSTRIA DEL VESTIDO
1	LA INDUSTRIA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE VIVIENDA
1	LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO
1	LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE GUANAJUATO
1	LA INDUSTRIA DE CURTIDURÍA DEL ESTADO DE GUANAJUATO
1	REGIONAL DE LA INDUSTRIA DEL HULE Y LATEX DEL ESTADO DE JALISCO
1	REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA Y PLATERÍA DEL ESTADO DE JALISCO

1	LA INDUSTRIA TEQUILERA
1	LA INDUSTRIA TEXTIL DE PUEBLA Y TLAXCALA
1	REGIONAL DE PRODUCTORES DE TORTILLA DE LOS ESTADOS DE TLAXCALA , VERACRUZ Y PUEBLA.
1	REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO DE JALISCO
1	LA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE JALISCO.
1	DE ACEITES Y PROTEINAS DE OCCIDENTE
1	DE LA INDUSTRIA MUEBLERA DEL ESTADO DE JALISCO
147	CANACO SERVYTUR (CON SUS DIVERSAS REPRESENTACIONES A LO LARGO DE MÉXICO)
26	CANACOPE SERVYTUR (CON SUS DIVERSAS REPRESANTACIONES A LO LARGO DE MÉXICO).

Instrumento 1. Entrevista en Profundidad del Tipo Estructurada Individual.
Aplicable a los funcionarios del Consejo de la COPARMEX 2016-2017

El objetivo de la entrevista es conocer la influencia que la red de negocios bajo su cargo tiene sobre el proceso de internacionalización de empresas afiliadas, específicamente las relativas a las que son PyMES y de tipo familiar. La información recabada será la base para el diseño del cuestionario asistido que se usará en el análisis cuantitativa de la investigación. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos, por ello se le agradecerá contestar tan ampliamente como le sea posible. Una vez concluidas las preguntas, se dará lectura al resumen de las respuestas con la finalidad de que Usted aclare o en su defecto incluya información adicional.

- 1.- ¿Qué comisiones o programas existen en la COPARMEX para apoyar a las empresas afiliadas?
- 2.- ¿Cuál está enfocada a impulsar el nivel de internacionalización de las empresas afiliadas?
- 3.- ¿Qué tan relevante es para la COPARMEX ofrecer a sus empresas afiliadas asesoría o vinculación en el tema de internacionalización?
- 4.- ¿Cuál es el impacto que dichas comisiones o programas tienen sobre el nivel de internacionalización de sus empresas afiliadas?
- 5.- ¿Cómo suele clasificar la COPARMEX a las empresas afiliadas?
- 6.- ¿Cuántos negocios son de tipo familiar?
- 7.- ¿Existen casos de éxito de PyMES familiares que se hayan internacionalizado gracias al impulso de alguna comisión de la COPARMEX?
- 8.- ¿Cuántas son y en qué sector económico están?
- 9.- ¿En qué etapa de internacionalización la COPARMEX las apoyó?
Considere como etapas las siguientes:
 - a.- Exportaciones directas e indirectas.
 - b.- Utilizar a representantes independientes para que haga la exportación,
 - c.- Establecer filiales en el extranjero, mediante licencias o franquicias.
 - d.- Instalar unidades productivas en el extranjero.
- 10.- ¿Interesa a la Mesa Directiva conocer información sobre el proceso de internacionalización y el tipo de apoyo especializado que las PYMES Familiares Internacionalizadas reciben de la COPARMEX?
- 11.- ¿Con qué organismos públicos y privados la COPARMEX mantiene vínculos de cooperación para promover el proceso de internacionalización de las empresas afiliadas a la red?

¡GRACIAS POR SU INVALUABLE PARTICIPACIÓN!

Instrumento 2. Cuestionario asistido correspondiente a la investigación cuantitativa aplicable a las PYMES Familiares Internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**

No. de folio:

Distinguido empresario:

El presente es un cuestionario cuyo interés es conocer su opinión acerca del proceso de internacionalización que su empresa está experimentando con el objetivo de construir el modelo de la PYME Familiar Internacionalizada afiliada a la red de negocios COPARMEX Tijuana. Por ello se le agradecerá conteste con la mayor precisión y sinceridad posible, en el entendido que garantizamos la confidencialidad y anonimato de sus respuestas. Gracias por su valiosa colaboración.

A. CARACTERÍSTICAS TIPOLOGICAS DE LA EMPRESA

Marque una respuesta por cada sección que se presenta.					
Sector en que opera.	1) <i>Agropecuario</i>	2) <i>Industrial</i>	3) <i>Comercial</i>	4) <i>Servicios</i>	
Tamaño de la organización.	1) <i>Pequeña</i>		2) <i>Mediana</i>		
Número de empleados.	1) <i>De 11 a 50</i>	2) <i>De 51 a 100</i>	3) <i>De 101 a 150</i>	4) <i>De 151 a 200</i>	5) <i>De 200 a 250</i>
Volumen anual de ventas en millones.	1) <i>Desde 4.01 hasta 100</i>		2) <i>Desde 100.01 hasta 250</i>		
Del 100% de ventas, proporción que proviene del extranjero.	1) <i>20 o menos</i>	2) <i>Entre 21 y 40</i>	3) <i>Entre 41 y 60</i>	4) <i>Entre 61 y 80</i>	5) <i>Más de 80</i>

B. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Número de familias que son propietarias de la empresa.	1) <i>Una</i>	2) <i>Dos</i>	3) <i>Tres</i>	4) <i>Cuatro</i>	5) <i>Más de cuatro</i>
Porcentaje de la propiedad que está bajo el control de su familia.	<i>20 o menos</i>	<i>Entre el 21 y 40</i>	<i>Entre 41 y 60</i>	<i>Entre 61 y 80</i>	<i>Entre 80 y 100</i>
Generación que dirige la empresa	<i>Primera (Fundador)</i>	<i>Segunda (Hijos/fundador)</i>	<i>Tercera (Nietos/fundador)</i>	<i>Cuarta (Bisnietos/Fundador)</i>	<i>Quinta (Tataranietos)</i>

Señale la situación que se ajusta a la empresa.

1) La dirección general y todos los puestos gerenciales los ocupa un miembro de la familia.	
2) La dirección general y algunos puestos gerenciales los ocupa un miembro de la familia.	
3) La dirección general la ocupa un miembro de la familia y todos los puestos gerenciales los ocupa trabajadores externos a la familia.	
4) La dirección general la ocupa un trabajador externo a la familia y algunos puestos gerenciales los ocupa un miembro de la familia	
5) La dirección general y todos los puestos gerenciales los ocupa trabajadores externos a la familia.	

C. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR GENERAL

<i>Edad</i>	1) <i>25 años o menos</i>	2) <i>Entre 26 y 35</i>	3) <i>Entre 36 y 45</i>	4) <i>Entre 46 y 55</i>	5) <i>56 o más</i>
<i>Grado Académico</i>	<i>Básico</i>	<i>Secundaria</i>	<i>Medio Superior</i>	<i>Superior</i>	<i>Posgrado</i>
<i>Idioma extranjero que domina</i>	<i>Uno</i>	<i>Dos</i>	<i>Tres</i>	<i>Cuatro</i>	<i>5 o más</i>
<i>Nombre de los idiomas que domina</i>	<i>Inglés</i>	<i>Japonés</i>	<i>Francés</i>	<i>Alemán</i>	<i>Mandarín</i>
<i>Nivel de creatividad que muestra</i>	<i>Muy baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Moderada</i>	<i>Alta</i>	<i>Muy alta</i>
<i>Años de experiencia exportadora</i>	<i>Entre 1 y 2</i>	<i>Entre 3 y 4</i>	<i>Entre 5 y 6</i>	<i>Entre 7 y 8</i>	<i>Más de 9</i>

D. ACERCA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

<i>Generación que inició el proceso de internacionalización.</i>	1) <i>Primera (Fundador)</i>	2) <i>Segunda (Hijos/fundador)</i>	3) <i>Tercera (Nietos/fundador)</i>	4) <i>Cuarta (Bisnietos/Fundador)</i>	5) <i>Quinta (Tataranietos)</i>
--	-------------------------------------	---	--	--	--

Señale la razón que los impulsó a iniciar el proceso de internacionalización	
1) <i>Estrategia promocional</i>	
2) <i>Mejorar la rentabilidad</i>	
3) <i>Contar con un producto diferenciado</i>	
4) <i>Diversificar el mercado</i>	
5) <i>Capacidad tecnológica</i>	
6) <i>Diversificar el riesgo financiero</i>	
7) <i>Reducir costos</i>	
8) <i>Impulsar la innovación</i>	

Indique si registró un avance en su proceso de internacionalización	1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>
Señale por separado el mecanismo inicial y actual utilizado en su proceso de internacionalización.	<i>Inicial</i>	<i>Actual</i>
1) <i>Exportación directa al cliente</i>		
2) <i>Exportación a través de un agente independiente o a través de distribuidores existentes</i>		
3) <i>Instalación de filiales comerciales como el otorgamiento de licencias o franquicias a terceros</i>		
4) <i>Establecimiento de unidades productivas mediante inversión directa.</i>		

Señale qué situación lo impulsó a avanzar. Si este no es su caso, identifique qué lo impulsaría a continuar hacia la siguiente etapa.	
1) <i>Estrategia promocional</i>	
2) <i>Mejorar la rentabilidad</i>	
3) <i>Contar con un producto diferenciado</i>	
4) <i>Diversificar el mercado</i>	
5) <i>Capacidad tecnológica</i>	
6) <i>Diversificar el riesgo financiero</i>	
7) <i>Reducir costos</i>	

8) Impulsar la innovación	
---------------------------	--

Elija 3 aspectos que considera relevantes dentro de su proceso de internacionalización, anote el número 1 en la opción más relevante, seguido del número 2 y 3.

Por separado, identifique el grado de importancia de cada aspecto enlistado.	1) <i>Nada importante</i>	2) <i>Poco importante</i>	3) <i>Indiferente</i>	4) <i>Importante</i>	5) <i>Muy Importante</i>
1) Incentivos gubernamentales					
2) Riesgos de internacionalización					
3) Cultura y lenguaje extranjero					
4) Competencia internacional					
5) Canales de distribución internacionales					
6) Costos de transporte internacional					
7) Aranceles y tarifas a la exportación					
8) Procedimientos y regulaciones a la exportación					
9) Redes de negocios especializados					

Conteste lo que se pide	1)	2)	3)	4)	5)
Años de operar en el extranjero	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 15	Entre 16 y 20	Más de 20
Región en la que exporta sus productos o servicios.	América del Norte	América Latina	Europa Occidental	Europa Oriental	Asia
Número de países a los que exporta sus productos o servicios.	Uno	Dos	Tres	Cuatro	5 o más
País principal donde exporta sus productos o servicios.	EEUU	El Salvador	Chile	España	Costa Rica
País secundario donde exporta sus productos o servicios.	Canadá	Colombia	Guatemala	Cuba	China
Forma en que busca posicionarse en el mercado internacional.	Calidad del producto	Tecnología de Producción	Precio del producto o servicio	Prestigio de la marca	Otro _____ —
Beneficios que ha traído incursionar en el mercado internacional	Ayuda a desarrollar productos más competitivos	Mejora la posición de mercado	Mayor posibilidad de diversificar el riesgo	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Mayores oportunidades de crecimiento

E. ACERCA DE LAS REDES DE NEGOCIOS EN LAS QUE PARTICIPA

Es miembro de la red de negocios COPARMEX Tijuana.				1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>	
Si la respuesta es afirmativa, continúe con el resto de las preguntas.						
Años de ser miembro de la COPARMEX		1) <i>Entre 1 y 2</i>	2) <i>Entre 3 y 4</i>	3) <i>Entre 5 y 6</i>	4) <i>Entre 7 y 8</i>	5) <i>9 o más</i>
Recibe apoyo gratuito relacionado a su proceso de internacionalización					1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>
Si la respuesta es afirmativa identifique el tipo de apoyo que recibe						
1) <i>Asesoría sobre los mercados internacionales</i>						
2) <i>Asesoría legal sobre el país de interés</i>						
3) <i>Asesoría fiscal sobre el país de interés</i>						
4) <i>Gestión para asistir a ferias y exposiciones a precios preferenciales.</i>						
5) <i>Asesoría legal sobre trámites de importación-exportación</i>						

6) Cursos y talleres relacionados a la actividad exportadora	
7) Vinculación con otras empresas internacionales	

Conoce a otras PYMES Familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX Tijuana. Si la respuesta es afirmativa, señale la situación que se ajusta.	1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>
1) Al momento no mantiene contacto con ninguna		
2) Mantiene contacto con algunas de ellas		
3) Mantiene contacto con todas ellas		

La empresa es miembro activo en otra red de negocios. Si la respuesta es afirmativa, señale la red.	1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>
1) CANACINTRA		
2) CANACO		
3) CANACO SERVITUR		
4) OTRA		

Recibe apoyo gratuito de esa otra red de negocios relacionado a su proceso de internacionalización. Si la respuesta es afirmativa identifique el tipo de apoyo que recibe.	1) <i>Falso</i>	2) <i>Cierto</i>
1) Asesoría sobre los mercados internacionales		
2) Asesoría legal sobre el país de interés		
3) Asesoría fiscal sobre el país de interés		
4) Gestión para asistir a ferias y exposiciones a precios preferenciales.		
5) Asesoría legal sobre trámites de importación-exportación		
6) Cursos y talleres relacionados a la actividad exportadora		
7) Vinculación con otras empresas internacionales		

Si le es posible recomendar 2 PyMES familiares internacionalizadas afiliadas a la COPARMEX y 2 que no pertenecen a ninguna red de negocios, proporcione los siguientes datos.		
<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Nombre del propietario</i>	<i>Teléfono de contacto</i>

¡Muchas gracias por su participación!

<i>Nombre de la empresa participante</i>	<i>Nombre del cuestionado</i>	<i>Puesto</i>

Fecha: Día Mes Año 20

Nombre de quien aplicó el cuestionario: _____

Documento 1. Carta de colaboración en investigación entre la Facultad de Contaduría y Administración y el Centro Empresarial de Tijuana S.P. (COPARMEX).

CARTA DE COLABORACIÓN ENTRE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UABC CAMPUS TIJUANA Y EL CENTRO EMPRESARIAL DE TIJUANA S.P.

Este acuerdo se establece entre la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California Campus Tijuana en adelante denominado FCA, representado por el Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez director de la Facultad, y el Centro Empresarial de Tijuana S.P., en adelante denominado "COPARMEX Tijuana", representado en este caso por el Lic. Gilberto Fimbres Hernández, Presidente de la Mesa Directiva 2016 ubicado en Av. Netzahalcóyotl 1650 en Tijuana, Baja California.

CONSIDERANDO QUE:

1. Que ambas instituciones son entidades reconocidas a nivel nacional, comprometidas con el desarrollo social de la región. En el caso de la FCA en los campos académico y de investigación y el caso de COPARMEX Tijuana en el campo de los sindicatos empresariales.
2. Que poseen objetivos comunes en lo relativo al fortalecimiento de la investigación aplicada al sector empresarial para mejorar las áreas administrativas de las empresas de la región.
3. Que pueden celebrar acuerdos de colaboración para el mejor cumplimiento de sus fines.
4. Que COPARMEX Tijuana requiere apoyo para desarrollar investigación con el método científico a fin de fortalecer las áreas administrativas de las empresas afiliadas.
5. Que COPARMEX Tijuana requiere conocer el proceso de internacionalización que siguieron las pequeñas y medianas empresas familiares afiliadas a su red empresarial.

Por lo tanto se conviene en suscribir la presente Carta de Intensión de Colaboración:

PRIMERA: La presente carta tiene como objetivo establecer las bases de una cooperación recíproca, que permita la realización de actividades de investigación aplicada en temas relacionados a las PyMES y su proceso de internacionalización.

SEGUNDA: La FCA, por medio de la Coordinación de Posgrados e Investigación y el Centro de Emprendimiento y Apoyo Empresarial se comprometen a desarrollar un trabajo en conjunto, en donde COPARMEX Tijuana se compromete a facilitar la entrada a los docentes investigadores así como a proporcionar la información que sea necesaria para alcanzar el objetivo del proyecto de investigación. Por parte de la FCA se comprometen a desarrollar las actividades que sean necesarias para entregar el proyecto terminado.

TERCERA: Las partes se proponen fomentar el intercambio de información durante la duración del proyecto de investigación.

CUARTA: Para la realización del proyecto de investigación la FCA asigna al Profesor de Tiempo Completo, Georgina Tejeda Vega junto con los alumnos registrados en ayudantías investigativas que ella determine más apropiados y por parte de COPARMEX Tijuana será el Lic. Raúl Arroyo Castillo, Titular de la Comisión de Desarrollo Empresarial.

QUINTA: Toda información o los datos que las partes se entreguen o divulguen por cualquier medio y con motivo de la presente carta de colaboración o de los convenios específicos que del mismo se deriven; y se haya clasificado o identificado por cualquiera de ellas al momento de la entrega, con la leyenda de "información confidencial", deberá de ser preservada en extrema confidencialidad, y en consecuencia no podrá ser duplicada, reproducida, divulgada, enajenada o transferida a ningún tercero, sin previa autorización por escrito de la parte que haya entregado la información, excepto cuando la divulgación que se haga sea a las personas que tengan necesidad de conocerla y hayan sido asignadas, autorizadas o contratadas para la intervención en el

desarrollo de los objetivos y trabajos que se deriven de la presente carta colaboración o de sus convenios específicos. Dichas personas deberán ser adecuadamente informadas de la confidencialidad de la información, quedando a cargo de la parte receptora, la obligación de vigilar a las citadas personas para que mantengan siempre en estricta confidencialidad la referida información.

SEXTA: La presente carta de colaboración entra en vigor en el momento de la firma y tendrá una vigencia indefinida, hasta tanto una de las partes solicite su revocatoria, por medio de una nota escrita y la debida respuesta escrita de la otra parte, o se concluya el proyecto.

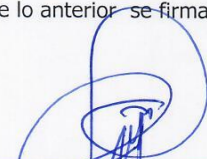
SÉPTIMA: La presente carta de colaboración no crea una relación laboral o financiera entre las partes. El acuerdo constituye una declaración de intención cuyo fin es promover el desarrollo de auténticas relaciones de beneficio mutuo.

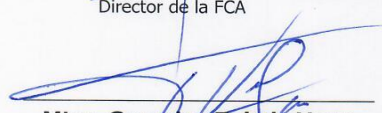
OCTAVA: El proyecto que encuadra esta carta de colaboración es gratuito, por lo que no se comprometen fondos de ninguna índole.

NOVENA: Las características y alcance del proyecto por el cual se firma esta carta de colaboración es:

1. Construcción del modelo de internacionalización de las PyMES Familiares Afiliadas a una red, por virtud de lo cual se elige a la red empresarial COPARMEX Tijuana como la más importante y representativa en su tipo. Se tomará como referencia el Modelo de internacionalización UPPSALA y las teorías de la Internacionalización y de redes. La cobertura de la investigación se circunscribe a la Ciudad de Tijuana. Para la recolección de datos provenientes de fuentes primarias se utilizará la entrevista a profundidad y el cuestionario asistido. La selección de las 30 empresas que reúnan el perfil recaerá bajo la responsabilidad de la COPARMEX a través del Lic. Raúl Arroyo Castillo así como la convocatoria para aplicar el instrumento de recogida de datos.

En fe de lo anterior se firma en Tijuana, Baja California el día 21 de julio del año 2016.


Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez
Director de la FCA


Mtra. Georgina Tejeda Vega
Responsable del Proyecto por la FCA Tijuana


Lic. Gilberto Fimbres Hernández
Presidente de COPARMEX Tijuana


Lic. Raúl Arroyo Castillo
Responsable del Proyecto por COPARMEX Tijuana

Imagen 1. Invitación COPARMEX.

ATENTA INVITACIÓN

**A EMPRESAS FAMILIARES
CON ACTIVIDAD INTERNACIONAL
O EN PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**



Oportunidad de formar parte de una investigación aplicada para identificar el modelo de internacionalización de la PyME familiar que pertenece a una red de negocios.

“CUANTO MÁS INTERNACIONAL ES LA EMPRESA, MÁS INNOVA”
#REDCOPARMEXTIJUANA

PARA MAYOR INFORMACIÓN ACUDE ESTE
19 OCTUBRE
10:00 AM@COPARMEX



Tel. 682 99 50 Ave. Netzahualcóyotl 1650 Zona Urbana Río Tijuana

Imagen 2. Invitación COPARMEX



Miércoles 23 NOVIEMBRE
6:00PM@Auditorio Coparmex



Te invitamos a nuestro evento mensual "Red Coparmex" de la Comisión de Desarrollo Empresarial del Centro Empresarial de Tijuana.

A la presentación podrás traer material publicitario como Roll ups, folletos, artículos promocionales, degustación de productos y tarjetas de presentación, para promover el desarrollo de alianzas estratégicas y fortalecer el networking entre los socios de Coparmex.

EXCLUSIVO SOCIOS CUPO LIMITADO

Confirma tu
asistencia



comercializacion2@coparmextijuana.org Tel. 682 9950 Ext. 116

CRONOGRAMA

Año escolar/Semestres Actividades	2014		2015		2016	
	Feb-Jun	Ago-Dic	Feb-Jun	Ago-Dic	Feb-Jun	Ago-Dic
Selección de tema						
Delimitación del tema						
Introducción						
Antecedentes						
Justificación						
Preguntas de investigación						
Objetivos de Investigación						
Hipótesis						
Alcance y limitaciones						
Bosquejo del Método						
1a. Entrega de capitulado						
Marco conceptual						
Marco teórico						
Método y metodología						
Diseño de Investigación						
Diseño de instrumento						
2a. Entrega de capitulado						
Recolección de datos						
Trabajo de campo						
Procesamiento y análisis de datos						
3a. Entrega de capitulado						
Correcciones						
4a. Entrega de capitulado						
Conclusiones						
Recomendaciones						
Coloquio doctoral						
Defensa de tesis						

REFERENCIAS

- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy Management. Review*, 27(1), 17-40.
- Aguilera, A. (2005). Análisis de tablas de contingencia bidimensionales. Recuperado de <http://www.ugr.es/~focana/dclasif/aaguilera.pdf>
- Alonso, J. y Donoso, V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Madrid, Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alcalá, M.C (2006). *Sistema Universitario de Innovación en Apoyo a la Microempresa Marginada de la Industria de Alimentos de Baja California, Industria y Vinculación*. Tijuana, Baja California, México: Departamento de Editorial Universitaria, Selección anual para el libro universitario 2005-2006.
- Andersen, O. (1993). *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. *Journal of International Business Studies*, 24/2, 209-231.

- Anderson, R y Reeb D (2003) *Founding Family ownership and firm performance: evidence from de S&P 500*, Journal of Finance, 58 (3), 1301-1327.
- APEX Brasil (2017). Agencia Brasileña de promoción a la internacionalización e inversión. Recuperado en <http://www.apexbrasil.com.br/home/index>
- Asociación para la exportación Finpro (2013). Publicado en la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria*, 2013, recuperado en <http://www.finpro.fi>
- Banco Mundial (2000). PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo. Disponible en <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Barajas, M.A. (2006). Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales. Revista ICE, Los intangibles de la internacionalización empresarial, mayo-junio (830): p. 72-73.
- Bartesaghi I. y Mangana S. (2013). Las relaciones comerciales entre África y el Mercosur: el caso de Brasil. International Centre for Trade and Sustainable Development. Recuperado de <http://www.ictsd.org>
- Beamish, P. (1990). *The internationalisation process for smaller Ontario firms: A research agenda*. En A.M. Rugman (ed.), Research for the twentyfirst century: Canada's new research agenda. Greenwich: JAI Press Inc.
- Belasteguigoitia, I (2012). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill, tercera edición, 8-48
- Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A. y Olivares, L. (2013, diciembre 14). Empresas familiares, *Revista Tlatemoani de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí*. Recuperado en <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>
- Biasca, R. (2005). *Gestión de Cambio. El Modelo Biasca*. España. Ediciones Granica.
- Bilkey, W.J y Tesar (1977). The Export Behaviour of Smaller Sized Winsconsin Manufacturin Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº 1: p. 93-98.
- Bonaccorsi, A. (1992). *On the relationship between firm size and export intensity*. Journal of International Business Studies, 23(4) 605-635.
- Botero, Álvarez y González (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. AD-minister, Universidad EAFIT enero-junio (20): 68
- Buckley, P. y Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, Londres, McMillan.
- Buckley, P. y Casson M. (1998). *Analyzing foreingn market entry strategies: Extending tehe internalization approach*, Journal of International Business Studies, Vol. 29, número 3, 539-562.
- Buitelaar, R. (2010). La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL. Unidad de Gerencia de Proyectos, Dirección de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, julio, Caracas, Venezuela.
- Business Network International (BNI), (2017). Recuperado de www.bni.com
- b2fair (2013). Publicado en la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria*, 2013, recuperado en <http://www.b2fair.com/>
- Cadena Empresarial Enlazadot (2017). Recuperado en <http://www.enlazadot.com/>
- Cantarero, S. y Puig, F. (2013). *Caracterización de las nuevas empresas internacionales de los sectores manufactureros tradicionales*. Contabilidad y Negocios, 8(15), 33-42.
- Cámaras de Comercio (2007). Internacionalización de la Empresa Española. Cooperación Empresarial e Inversión Exterior. Área Internacional-Servicios de Estudios. Recuperado de www.camaras.org.
- Campo T. y Gomes E. (2009). Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación. Tesis 16/6/09. Editorial EOS. 288:291.
- Calof, J., (1994). *The relationship between firm size and export behavior revisited*. Journal of International Business Studies, 25(2), 367-387.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. España. Editorial ESIC.

- Cavusgil, S. T. (1984). *Differences among exporting firms based on their degree of internationalization*. Journal of Business Science Research, 8(2), 195-208.
- Cavusgil, S. T. y Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, no. 15:221-235
- Centros de Desarrollo Empresarial y Tecnológico — Red C.E.TE.DE. (2013). Publicado en *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, 2013, Apoyo a la internacionalización de las PYME Selección de buenas prácticas*, recopilado en http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/
- Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012). Programas para elevar la competitividad de las empresas en México. Observatorio de la Economía Latinoamericana. *Revista Académica de Economía ISSN 1696-8352*. no. 167
- Chetty, S. y Wilson, H. (2003), *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, International Business Review, 12 (1), 61-81.
- Czinkota, M.R. (1982), *Export Development Strategies*. U.S. Promotion Policy, Praeger Publishers, New York.
- Claver, E. y Quer, D. (2000). Estrategias de Internacionalización de la empresa. Editorial Club Universitario ECU. España.
- Coase, R (1937). *The Nature of the Firm*, *Economica*, número 4, 386-405.
- Comercio Exterior (2009). El apoyo al comercio exterior. *Revista de análisis económico y social*. Volumen 59, no. 10. México, recopilado de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/131/7/CE_OCTUBRE_2009.pdf
- Comisión Europea (2006). *La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración*, DG Empresa e Industria, Bruselas. disponible en: http://ec.europa.eu/index_es.htm
- Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, (2013). Apoyo a la internacionalización de las PYME Selección de buenas prácticas, recopilado http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y La Univesitá di Bolongna, (2003). *Observatorio de la pequeña y mediana empresa en México, México CIPI/BID/Univesitá di Bologna/INEGI/SE (Cd-Rom) medianas empresas*. Resultados y Perspectivas, México, CPI/SECOFI.
- Confederación Patronal de la República Mexicana –COPARMEX-, (2015). Recuperado de <http://www.coparmex.org.mx/>
- COPARMEX, (2016). Estatutos de la Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX. Recuperado en <http://www.coparmex.org.mx/>
- Consejo Nacional de Población (2014). Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2010. http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Zonas_metropolitanas_2010.
- Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi de Cali – ICECOMEX (2010, Enero 29). Diversificación de mercados, en *Diario la Republica*, recuperado en <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2010/01/29/colombia-caracteristicas-y-alcances/>
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), (2015). Recuperado de <http://www.coparmex.org.mx/>
- Corral, Y. (2010). Diseño de Cuestionario para Recolección de Datos. *Revista Ciencias de la Educación*. Segunda etapa. Vol. 20. No. 36. Valencia. Julio-Diciembre.
- Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. McGraw-Hill. Madrid España.
- Coviello, N., A. Mcauley, (1999). *Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research*, Management International Review, vol. 39, nº3: 223-256
- Croutsche, J-J. y B. Ganidis (2008). *Diversité des entreprisesfamiliales*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, avril (230): 93-98.
- Club de Empresarios México (CE), (2017). Recuperado de www.ceb.com.mx

- Club de Industriales (CI), (2017). Recuperado de www.club.org.mx
- Davis, P. y Harveston, P. (2000). *Internationalization and organizational growth: the impact of Internet Usage and Technology involvement among entrepreneur-led family businesses*. Family Business Review, 13 (2), 107-120.
- Dávila, A. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Delgado, J. M., Gutiérrez (coordinadores), J., Síntesis, Madrid.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus, Revista de Educación*. Año 12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/761/76109911/>
- Deganis, A (2014). Las PyMES de EE.UU. ante el futuro. Acuerdo Transatlántico sobre Comercio e Inversión (TTIP) con la Unión Europea. Instituto de Estrategia Internacional (iei), Cámara de exportadores de la República Argentina. agosto (2): 7-9.
- De la Dehesa, G. (2011). Cámaras de comercio y patronales. *El país*. Recuperado de http://elpais.com/diario/2011/03/13/negocio/1300025672_850215.html
- Del Castillo, J. (2011). Internacionalización y políticas de apoyo a las PYMES en la Unión Europea. Primer Dialogo Público-Privado Unión Europea-América Latina. Naciones Unidas CEPAL y Al Invest. Santiago de Chile, diciembre.
- Dias R. y Santini G. (2014). La cultura y la internacionalización de empresas: una mirada sobre Petrobras en Bolivia. Conceptualizaciones Latinoamericanas. Año 6 No. 10 Pág. 2.
- Donaldson, I. (1990). *The ethereal hand: organization economics and management theory*. Academy of Management Review. Vol. 15. Nº 3. Págs. 369- 381.
- Dunning, J. (1979). *Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory*. Oxford Bul. Econ.Stat.41(4).
- Dunning, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Urwin, London.
- Dunning, J. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension*. Journal of International Business Studies, 19(1) 1-31.
- Dunning, J. (1995). *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*, Journal of International Business Studies 26 (3).
- Ellis, P (2000). Social ties and foreign market entry. Journal of International Business Studies. Vol 3 (3)
- Esteve, Mánez, Rochina y Sanchis (2007). A Survival Analysis of Manufacturing Firms in Export Markets. *Entrepreneurship, Industrial Location and Economic Growth*, Edward Elgar, Cheltenham Publishing Limited.
- Esteve, Pallardo y Requena (2009). La dinámica de entrada y salida en mercados más competitivos: su impacto en el período 1997-2005. *Economía industrial*, No. 373.
- European Commission (2010a). *Internationalisation of European SMEs*, DG Enterprise and Industry, Brussels.
- European Commission (2010b). *An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era. Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage*. Brusela Communication from the Commission. COM(2010) 614 final.
- European Commission (2011). *Are EU SMEs recovering from the crisis?* Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011.
- European Commission (2011b). *Industrial Policy: Reinforcing competitiveness*, Brussels, Communication from the Commission. COM (2011) 642 final, 14-10.
- European Commission (2011c). *Member States competitiveness performance and policies 2011*, Commission staff working document. SEC(2011) 1187.
- European Commission (2011d). *Opportunities for the internationalisation of European SMEs*, Brussels, Final Report. DG Enterprise and Industry.

- Eusebio, R, Llonch, J, López, M.P. (2006). *Los determinantes internos de la Propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas*. Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa, No. 26:095-122.
- Export Credit Insurance Organization, ECIO (2013). Publicado en la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, 2013*, recuperado en <http://www.ecio.gr/>
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2002) *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Madrid, Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar, Sección de Organización de Empresas de Getafe, Universidad Carlos III de Madrid, Documento de Trabajo 02-18 (11).
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). *Recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa*. Investigación, crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. Price Water House Coopers e Instituto de la Empresa Familiar. Documento 132, 2005, pp. 51-58.
- FINPRO, Crecimiento para Finlandia (2017). Recuperado <http://www.finpro.fi/web/finpro-eng/finpro>
- Fleury A., Leme Fleury M.T., Glufke R., (2010). El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. *Universia Business Review*, No. 25:34-55. España.
- Fundación México Estados Unidos Para la Ciencia (FUMEC, 2014). *FUMEC: Fortaleciendo a las PYMES mexicanas del sector Aeroespacial*
http://fumec.org.mx/v6/index.php?option=com_content&view=article&id=271:aeros&catid=113&Itemid=552&lang=es
- FoodTechHolland (2016). Participantes Privados NL Agency (NL EVD). Recuperado de <http://www.foodtechholland.com/participants/public-stakeholders/nl-agency-nl-evd-international>
- Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Estudios e informes 12. Barcelona: Servicios de Estudios La Caixa.
- Gobierno del Estado de Baja California (2016). Consultado en http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/tijuana.jsp
- Gómez, M. y Valenzuela, A. (1999). Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing. *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 2 (6): 1-11.
- Gómez, M., Danglot, C. y Vega, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística. *Revista Mexicana de Pediatría*. 80 (2), 81-85.
- Gómez, S., Vivo, M. y Soria, E. (2001). Pruebas de significación en bioestadística. *Revista de diagnóstico biológico*. 50 (9). España.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 14-135
- Grupo del Banco Mundial (2000). *PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía Para el desarrollo*. Recuperado en <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Innovation Norway (2013). Publicado en la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, 2013*, recuperado en <http://www.innovasjon Norge.no/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2012). *Modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española: Análisis y propuestas*. Recuperado de www.iefamiliar.com
- Instituto de la Empresa Familia (2013). Recuperado en <http://www.iefamiliar.com/web/es/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2004). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México*. México. Secretaría de Desarrollo Social, Consejo Nacional de Población e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI. (2009). publicado en: www.inegi.org.mx
- INEGI. (2012). *Conociendo México*. Recuperado de: www.inegi.org.mx.

- INEGI. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015*. Boletín de Prensa Núm. 285/16. Disponible en <http://www.inegi.org.mx>
- Jiménez, I. (2007). *Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas*, análisis económico, núm 49, Vol XXII, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975). The Internationalization process of the firms: four Swedish. Case studies. *Journal of Management Studies*. 305-322.
- Johansson. J. y Vahlne. J. E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8 (1). 23-32.
- Johanson, J., y Mattson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems- a network approach*, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres.
- Johanson, J y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4.
- Johanson, J., y Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9):1411-1431.
- KPMG (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de www.kpmg.com
- Keinäla, S. (2007). Distribución de información sobre servicios e instrumentos de internacionalización, publicado en *Apoyo a la internacionalización de las PYME Selección de buenas prácticas de la Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria*, recuperado en http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*. XV (3): 175-188.
- Lago, Prada y Sánchez (2012). Sobre los determinantes de la propensión exportadora de las empresas ¿Qué nos dicen los datos? *Revista ICE, Tribuna de Economía*. No. 874, 170-171, España.
- La política de diversificación comercial de México: una evaluación. Recuperado en http://www.convergenciamexico.org.mx/Inv_lapoliti_d_diversificacion_comercial.pdf
- Lecuona, R y Pavón, L. (2010). *Expansión exportadora y crecimiento económico. México 1985 – 2010*. España. XII Reunión de Economía Mundial, Santiago de Compostela, España, Área temática 7 Comunicación, recuperado en <http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/9.pdf>
- López A. (2005). *“Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la Cuestión”*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso Annual, y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1.
- Madrid, A. & García D. (2004). Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española. *Revista ICE, Sector exterior español*, 817, 35-49.
- Maekawa, C (2006). *Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana*. Perú, Universidad Politécnica de Catalunya.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. 2a edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Massot I., Dorio I. y Sabariego M. (2004). Estrategias de recogida y análisis de la información. R. Bisquerra (ed.). *Metodología de la investigación educativa*. 329-366. Madrid España.

- Máttar J., Moreno-Brid J. y Peres W. (2002). *Foreign Investment in Mexico after Economic Reform*. CEPAL, Serie Estudios y Perspectivas. Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/>
- Meneses J y Rodríguez D (s.f.). *El cuestionario y la entrevista*. Universidad Oberta de Catalunya. Consultado en www.uoc.edu.
- Merino de Lucas (2001). *Las empresas industriales en 1999*. Editorial Ministerio de Ciencia y Tecnología. Madrid.
- Moran, y Ghoshal (1996). Theories of economic organization: the case for realism and balance. *Academy of Management Review*. Vol. 21. Nº 1:58-72.
- Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de negocio, Administración, subtema Filosofía empresarial, La pequeña empresa familiar*, recuperado en info@nafin.gob.mx
- Nieto, G (2011). Las Mexicanas más globales de las 500. *Revista Expansión*. Consultado en <http://expansion.mx/expansion/2011/06/21/20-empresas-que-mexico-exporta>
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de la República Federativa de Brasil (2014). Recuperado de www.exteriores.gob.mx
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Roma (2013). *Sector exterior: nuevas medidas para las Pymes italianas. Italia* Consultado en <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4670600>
- Olivera G. (1997). *Participación Complementaria e integrada de la pequeña industria mexicana*, México, Comercio exterior, Vol. 47 no. 4, Septiembre, 705-714.
- Pacheco, R. y Vega (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clúster Industriales forzados. *Revista de Estudios Sociológicos*. XXXV:75.
- Pallares A, (2014). México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial. *En el Financiero*, recuperado en <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial.html>
- Plá Barber, J. (2001). *The internalisation of foreign distribution and production activities. New empirical evidence from Spain*. *International Business Review*, 10, 455-474.
- Plá Barber, J. (2003). *Un análisis Empírico de la Internacionalización Española. Modos de Entrada y Factores de Empresa*. Valencia España, Paper del Departamento de Dirección de Empresas, publicado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas ACEDE.
- Plá Barber, J. y Sánchez, P. (2004). *Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansion internacional: el rol de la innovación en el sector servicios*. Valencia España, Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas. Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renal Piqueras”.
- Plá Barber, J. y Escribá, A. (2006). Accelerated internationalization: Evidence from a late investor economy. *International Marketing Review*. Vol 23 No. 12.
- PricewaterhouseCoopers, S.C. PwC, (2013). Encuesta de Empresas Familiares 2012, Compromiso y agilidad Familias Empresarias, recuperado en www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares
- Prieto A, (2011). *La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*. Tesis, Universidad de Salamanca, España.
- PROMEXICO (2013). *La clave del comercio exterior*. Recuperado en <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/la-clave-del-comercio-exterior.html>
- PROMEXICO (2014). Retos de las pymes dentro del comercio internacional. Consultado en <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>
- PROMEXICO (2017). Programa Nacional para el Desarrollo de Redes Exportación de PyMES Mexicanas. Recuperado en <http://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/programa-redexporta>

- Quijano A., Arguelles L., Pérez C., (2012). *Poder, experiencia y cultura en constructoras familiares de Campeche México*. México: Revista Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis, Academia de Ciencias Administrativas A.C., 36-57.
- Ramos, Gonzalo (1998). *La empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI*, Universidad de las Américas-Puebla y Alter Ego Editores, 41 México.
- Reid, S. (1986). Is technology linked with export performance in small firms? *The art and science of innovation management*, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 273-283.
- Rialp, A. (1999). *Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura*. Información Comercial Española (ICE), No. 781, Noviembre, 117-128.
- Ricston Ltd (2013). Publicado en la *Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, 2013*, recuperado en www.maltaenterprise.com
- Riba, C. (2009). Métodos de investigación cualitativa. Barcelona: UOC.
- Richardson D, W y J (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review* 21 (3): 246-262.
- Rodríguez, R. y González (2006). *Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar*. Boletín Económico de ICE, 2891.
- Romero, B. (2009). *Factores internos que condicionan el comportamiento exportador de las empresas familiares*. Finanzas y Política Económica, ISSN: 2011-7663, Vol. 1, No. 2, julio-diciembre, 2009.
- Rosales R. (2002). Tlaxcala, ¿un distrito industrial consolidado?. *Revista Sociológica*. Año 18, No. 51, enero-abril de 2003, 131-163 consultado en www.revistasociologica.com.mx.
- Ruiz-Olabuénaga, Aristegui, Melgosa, (2002). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Cuadernos monográficos del ICE, 7. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz-Olabuénaga J. L. (2007). Metodología de investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao España.
- Russell, B. H. (2006). Research methods in anthropology. Oxford: Rowman & Littlefield Pub.
- Sharma, D. y Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalization, *International Marketing Review*, invierno, 20-29.
- Salamanca y Martín-Crespo (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Departamento de Investigación FUDEN, NURE Investigación no. 24, recuperado en <http://www.nureinvestigacion.es>
- Salazar R, Pozas R, Zismann T y Venturini J. (2012). Las diferencias culturales y el proceso de internacionalización de empresas brasileñas. Universidad Antonio de Nebrija 2ª Edición, Capítulo 35, pp 223. Recuperado de www.nebrija.com.
- Sánchez A, Sarmiento S, Cruz MG, Sánchez A, Méndez A, Subieta M, (2013). *Las MIPYME y la IV Zona Metropolitana Región Tlaxcala*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala, Altres Costa-Amic Editores, S.A. de C.V., 13-24.
- Saravi G. (1998). Micro y pequeñas empresas en los distritos industriales de México: La necesidad de un nuevo contexto institucional. *Revista Sociológica*. Economía informal, microempresas y estrategias de empleo. Año 13, No. 37, Mayo-agosto de 1998. Consultado en www.revistasociologica.com.mx/
- Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (2017). Organismos Empresariales. Recuperado de <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/>
- Secretaría de Desarrollo Social, Consejo Nacional de Población e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2004). *Delimitación de las zonas metropolitanas De México*. Consultado en www.inegi.gob.mx

- Secretaría de Economía, Misión de México ante la Unión Europea (2012). El comercio exterior de México se fortalece aun en la crisis mundial, Lazos Comerciales, Bruselas, 2:1-4, recuperado en <http://www.economia-bruselas.gob.mx>
- Secretaría de Turismo de Baja California (2013). Proyectan turismo de salud de Baja California a nivel internacional. Recuperado en <http://descubrebajacalifornia.com>
- Serbia J (2007). *Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa*. Revista Hologramática, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ, Año IV, Número 7 (3):123 – 146 ISSN 1668-5024
- Servicios de Estudio Cámaras de Comercio (2005). *Las empresas y la internacionalización (2005)*. Madrid, Área Internacional.
- Sierra, F. (1998). *Técnicas de investigación*, Galindo Cáceres, J. (coord.). Addison Wesley Longman, México.
- Sistema de Administración Tributaria, (2014). *Crezcamos juntos, Regimen de Incorporación Fiscal*, recuperado en <http://www2.sat.gob.mx/CrezcamosJuntos/01.htm>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM (2016). Directorio de Cámaras y sus Delegaciones Estatales, autorizadas en el 2016. Consultado en <http://www.siem.gob.mx/>
- Soto, M (2011). *La Empresa Familiar en Mexico, Situacion actual de la investigación*, México, Contaduría y Administración 58 (2), abril-junio 2013: 135-17, Universidad Anáhuac.
- Tagiuri, R. y J. Davis. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. WorkingPaper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted in 1996 by Family Business Review IX (2): 199-208.
- TechBA (2012). *Soisa, a la conquista de los mercados internacionales*, recuperado en <http://techba.org/2014/?p=1068>
- Industrial Organization.Vol. 1.
- Torruella, J. y Llisterri, J. (1999). Diseños de corpus textuales y orales. Blecua. Consultado en http://latel.upf.edu/traductica/lc/material/torruella_llisterri_99.pdf
- Vallejo, C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of business ethics*, 81: 261–279.
- Vargas, R. (2008). Estadística II. Programa Administración Pública Territorial. Bogotá D.C. Recuperado de http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/6_estadstica_ii.pdf
- Vázquez L. S. y Vázquez N.S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. Un estudio exploratorio de investigación entre 1994 y 2004. *Revista Contaduría y Administración*. Núm 222, pág 51.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle *Journal of Economics* 80:190-207.
- Vinuesa, M. L. (2005). La encuesta. Observación extensiva de la realidad social.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, México, Simultaneidad Decisional y Multifocalidad Empresarial, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2005, 406-421.
- Ward, J. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6): 887–895.
- Welch, L. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of GeneralManagement*, 14, 2: 34-55.
- Welch, I., Loustarinen, R. (1993). *Internationalization: Evolution of a concept*. *Journal of General Management*, Vol 14 (2), 34-55
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D (2011). The Internationalization Of New And Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 333, 358. Elsevier Science Inc.
- Williamson, O. (1989). *The Transaction Costs Economics*.North Holland, In Handbook of

- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The FreePress, Nueva York.
- Zahra, S. A., Matherne, B. y Carleton, J. (2003). Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (2):163-186.
- Zahra, S, Hayton, J. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4): 363-81, 2004.