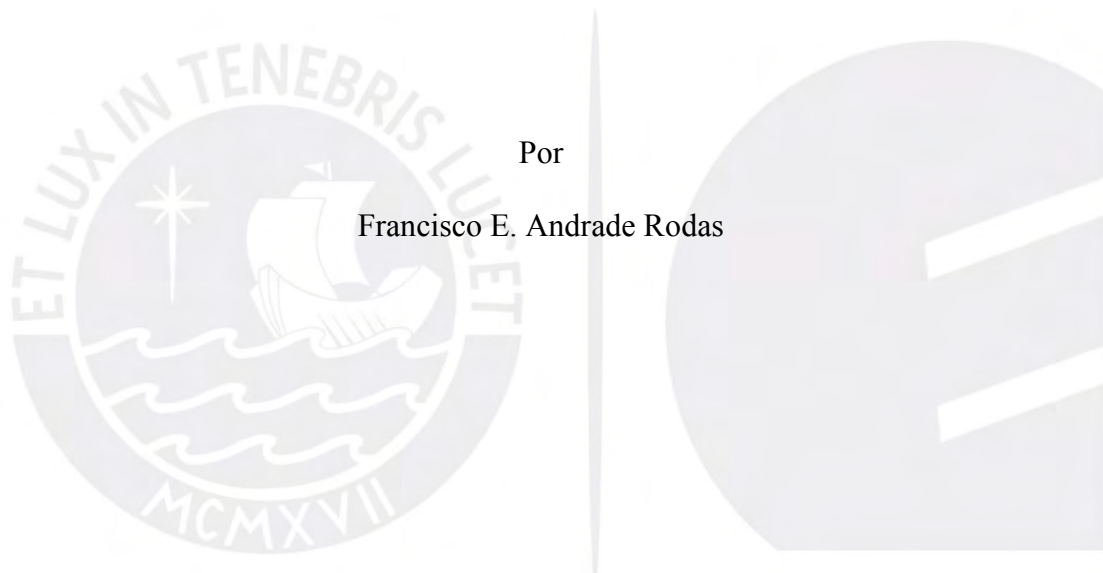


**Relación entre Propiedad, Gobierno y Equipo Gerencial en la Internacionalización de la  
Mediana Empresa Familiar**



Disertación Presentada en Cumplimiento Parcial de los Requisitos para el  
Grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas

CENTRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Santiago de Surco, junio, 2017



2017 por Francisco E. Andrade Rodas

Todos los Derechos Reservados

Relación entre Propiedad, Gobierno y Equipo Gerencial en la Internacionalización de la  
Mediana Empresa Familiar

Por  
Francisco Esteban Andrade Rodas

Junio, 2017

Aprobado:

Jaime O. Salomón, DBA, Asesor

Fernando D'Alessio, PhD, Director del Comité Doctoral

Sergio Chión, PhD, Miembro del Comité Doctoral

Luis F. Zegarra, PhD, Miembro del Comité Doctoral

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 20, junio, 2017  
Jaime O. Salomón

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 20, junio, 2017  
Sergio Chión

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 20, junio, 2017  
Luis F. Zegarra

\_\_\_\_\_ 20, junio, 2017

Fernando D'Alessio Ipinza

Director General

CENTRUM GBS – Pontificia Universidad Católica del Perú

## Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi amada esposa Mariana y mis adorables hijas Doménica y María Belén, por todo el amor, generosa paciencia y comprensión con la cual me han acompañado durante todo este trayecto, haciendo suyo el sueño por lograr culminarlo exitosamente.

Con especial cariño y admiración, a mis queridos padres, Eduardo y Marujita, quienes con su ejemplo, sacrificio y amor me han motivado y apoyado para siempre seguir adelante. A la memoria de mi madre, cuya luz siempre me acompaña.



## **Agradecimiento**

Al director de este trabajo de investigación, Dr. Jaime Salomón, sin cuya guía, apoyo y motivación permanente, no hubiese sido posible completarlo.

Al Dr. Fernando D'Alessio, Director General de CENTRUM Católica del Perú por su acertada dirección de la institución y entrega a la causa educativa. Al personal docente y administrativo de CENTRUM Católica del Perú, por su amistad y apoyo durante mis estudios doctorales.

Al Dr. Luis Bullón, por su generoso y desinteresado soporte en el planteamiento del método desarrollado en este trabajo. A todas las personas que de una u otra manera aportaron en el mismo.

Gracias a todos.



## Resumen Ejecutivo

El crecimiento de la economía mundial y la globalización de los mercados han estimulado a las empresas de todo tamaño, estructura de propiedad y sector empresarial a dar una respuesta estratégica expandiendo sus operaciones en mercados externos, como un mecanismo de crecimiento y supervivencia de largo plazo. La empresa familiar constituye un tópico de investigación relativamente nuevo y la literatura destaca la necesidad de estudiar el papel de la familia en su internacionalización, mismo que en gran medida no ha sido considerado, constituyendo un área de creciente interés.

La empresa familiar tradicionalmente ha sido catalogada como adversa al riesgo, orientada a su mercado doméstico y menos proclive a desarrollar mercados externos, donde el carácter familiar de la empresa es desafiado por la internacionalización. La literatura afirma que investigaciones sobre los factores causales de la internacionalización de la empresa familiar son insuficientes. Basado en esta necesidad de estudio, se planteó la pregunta principal de investigación y las preguntas secundarias, siendo éstas la base para formular las hipótesis que se establecieron en el marco teórico. La revisión de la literatura permitió comprender cada uno de los factores que corresponden al estudio y las variables que los miden, logrando concluir sobre su posible relación.

Para analizar el problema de investigación, el presente trabajo transversal exploró la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial como factores que describen la iniciativa empresarial internacional de la mediana empresa familiar, analizando los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar que influyen en la internacionalización. Se usó la encuesta como herramienta de recolección de datos, lográndose un total de 117 casos válidos correspondientes a medianas empresas familiares ecuatorianas de los sectores florícola y agro industrial. Para probar las relaciones propuestas

se usó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) basado en varianza.

Los hallazgos de este estudio muestran, tal como fuera propuesto, una influencia negativa en la internacionalización, cuando la orientación a la administración trabaja acoplada con la cultura de compromiso familiar. La orientación a la administración acoplada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial muestra un impacto positivo en la internacionalización. La orientación a la administración presentó una relación negativa con la experiencia en la industria del equipo gerencial, obteniéndose un resultado contrario a lo propuesto y la experiencia en la industria del equipo gerencial mostró una relación positiva con el grado de internacionalización.

El presente estudio busca contribuir al conocimiento de la empresa familiar y los aspectos de la cultura organizacional que influyen en su internacionalización, comprender los factores que la determinan y pueden describirla, aportando a la literatura de gestión estratégica y de manera específica a la teoría basada en recursos. Se desarrolló en el Ecuador, donde no se han identificado estudios de esta naturaleza, por lo que se busca contribuir con evidencia empírica al conocimiento de la empresa familiar, ayudando a crear capacidades en las mismas, que incrementen sus probabilidades de crecimiento, supervivencia y continuidad. Finalmente, este estudio contribuye tanto desde el punto de vista teórico como práctico, siendo relevantes los hallazgos para propietarios, administradores, consultores y académicos que tienen actividad profesional o estudian la empresa familiar, su internacionalización y los factores que la motivan.

## **Abstract**

The growth of the global economy and the globalization of markets have stimulated companies of every size, ownership structure and business sector to make a strategic response by expanding their operations in foreign markets as a mechanism of growth and long-term survival. The family business constitutes a relatively new research topic and the literature emphasizes the need to study the role of the family in its internationalization, which has not been widely considered, constituting an area of growing interest.

The family business traditionally has been classified as adverse to risk, oriented to its domestic market and less prone to develop external markets, where the family character of the company is challenged by internationalization. The written documentation affirms that research on the causal factors of the internationalization of the family business is insufficient. Based on this study need, the main research question and the secondary questions were raised, being these questions the basis for formulating the hypotheses that were established in the theoretical framework. The review of the literature allowed to understand each of the factors that correspond to the study and the variables that measure them, managing to conclude about their possible relation.

In order to analyze the research problem, this cross-sectional study explored the relationship between ownership, government and management team as factors that describe the international business initiative of the median family business, analyzing aspects related to the organizational culture of the family business that influence the internationalization. The survey was used as a data collection tool, achieving a total of 117 valid cases corresponding to Ecuadorian family business enterprises in the floricultural and agro industrial sectors. To test the proposed relationships, a model of partial least squares (PLS-SEM) structural equations was used based on variance.



The findings of this study show, as proposed, a negative influence on internationalization, when the orientation to the administration works coupled with the culture of family commitment. The management orientation coupled with the strategic flexibility of the management team shows a positive impact on internationalization. The management orientation presented a negative relation with the experience in the management team industry, obtaining an opposite result to the proposed one and the experience in the industry of the management team showed a positive relation with the degree of internationalization.

This study seeks to contribute to the knowledge of the family business and the aspects of the organizational culture that influence its internationalization, to understand the factors that determine it and can describe it, contributing to the literature of strategic management and specifically to the theory based on means. It was developed in Ecuador, where no studies of this nature have been identified, so it is sought to contribute empirical evidence to the knowledge of the family business, helping to create capacities in them, increasing their chances of growth, survival and continuity. Finally, this study contributes from a theoretical and practical point of view, being relevant the findings for owners, administrators, consultants and academics who have professional activity or study the family business, its internationalization and the factors that motivate it.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema.....	2
Enunciado del Problema .....	6
Propósito del Estudio .....	7
Significancia del Estudio .....	7
Naturaleza del Estudio .....	8
Preguntas de Investigación .....	11
Hipótesis .....	12
Marco Teórico.....	13
Definición de Términos .....	24
Supuestos .....	26
Limitaciones.....	26
Delimitaciones .....	27
Resumen.....	27
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>29</b>
Internacionalización de la Mediana Empresa Familiar.....	29
Propiedad e Internacionalización.....	32
Cultura de compromiso familiar e internacionalización .....	33
Gobierno, Propiedad y Equipo Gerencial .....	36

Orientación a la administración, cultura de compromiso familiar y equipo gerencial	37
Equipo Gerencial e Internacionalización .....	40
Flexibilidad estratégica del equipo gerencial e internacionalización.....	41
Experiencia en la industria del equipo gerencial e internacionalización .....	43
Iniciativa Empresarial Internacional .....	45
Resumen.....	47
Conclusión .....	49
<b>Capítulo 3: Método .....</b>	<b>51</b>
Diseño de la Investigación .....	51
Pertinencia del Diseño .....	59
Preguntas de Investigación .....	61
Población.....	62
Marco Muestral.....	63
Consentimiento Informado .....	64
Confidencialidad.....	65
Localización Geográfica .....	65
Instrumentación.....	65
Recolección de Datos.....	69
Análisis de Datos .....	70
Validez y Confiabilidad .....	71
Resumen.....	73

<b>Capítulo 4: Resultados.....</b>	<b>75</b>
Estadística Descriptiva.....	75
Respuesta del campo de investigación.....	75
Exploración de datos.....	79
Tamaño de la Muestra.....	81
Resultados del Modelo.....	82
Pre-procesamiento de datos.....	83
Método para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales.....	84
Evaluación del modelo de medida.....	86
Evaluación del modelo estructural.....	91
Hallazgos.....	97
Análisis de Mediación.....	100
Evaluación del modelo de medida y estructural considerando la mediación.....	104
Modelo Emergente.....	106
Resumen.....	107
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
Conclusiones.....	111
Implicaciones.....	115
Recomendaciones.....	118
<b>Referencias.....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice A: Autorización para Uso del Modelo e Instrumento.....</b>	<b>139</b>

<b>Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado .....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndice C: Modelo de Encuesta Aplicado.....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice D: Exploración de Datos.....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice E: Resultados del Modelo.....</b>	<b>149</b>
<b>Apéndice F: Resultados del Modelo Considerando la Mediación.....</b>	<b>152</b>



## Lista de Tablas

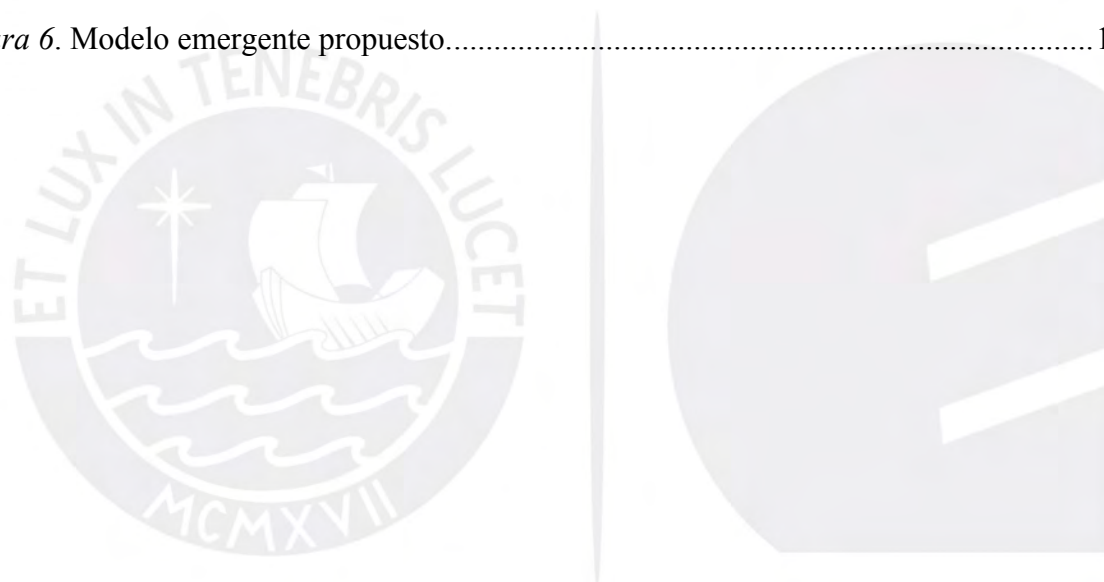
Tabla 1 <i>Número de Empresas Registradas en Ecuador de Acuerdo a los Estratos Definidos por la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones</i> .....	63
Tabla 2 <i>Respuestas del Campo de Investigación</i> .....	77
Tabla 3 <i>Localidad de las Firmas</i> .....	78
Tabla 4 <i>Información General de las Firmas</i> .....	78
Tabla 5 <i>Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal</i> .....	87
Tabla 6 <i>Valores de Confiabilidad Compuesta</i> .....	89
Tabla 7 <i>Valores de Varianza Media Extraída (AVE)</i> .....	89
Tabla 8 <i>Correlación entre Variables Latentes con las Raíces Cuadradas de AVEs</i> .....	90
Tabla 9 <i>Resultados de Multicolinealidad para las Variables Latentes</i> .....	92
Tabla 10 <i>Factores de Inflación de la Varianza de Bloque</i> .....	93
Tabla 11 <i>Valores de <math>R^2</math> para las Variables Endógenas</i> .....	94
Tabla 12 <i>Resultados de Tamaños de Efecto (<math>f^2</math>) para los Coeficientes de Ruta</i> .....	94
Tabla 13 <i>Valores de <math>Q^2</math> para las Variables Endógenas</i> .....	95
Tabla 14 <i>Coeficientes de Ruta (<math>\beta</math>) y Nivel de Significancia del Modelo Estructural</i> .....	96
Tabla D1 <i>Estadístico de Observaciones</i> .....	144
Tabla D2 <i>Número de Casos con Valores Extremos</i> .....	145
Tabla D3 <i>Prueba de Normalidad</i> .....	146
Tabla D4 <i>Comparación de Medias por Sector</i> .....	147
Tabla D5 <i>Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para Muestras Independientes</i> .....	148
Tabla E1 <i>Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal del Modelo Original</i> .....	149
Tabla E2 <i>Matriz de Fuerza de Indicadores</i> .....	150
Tabla E3 <i>Correlación entre Indicadores</i> .....	151

Tabla F1 <i>Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal para el Modelo</i> .....	152
Tabla F2 <i>Matriz de Fuerza de Indicadores</i> .....	153
Tabla F3 <i>Valores de Confiabilidad Compuesta</i> .....	153
Tabla F4 <i>Valores de Varianza Media Extraída (AVE)</i> .....	153
Tabla F5 <i>Correlación entre Variables Latentes con las Raíces Cuadradas de AVEs</i> .....	154
Tabla F6 <i>Resultados de Multicolinealidad para las Variables Latentes</i> .....	154
Tabla F7 <i>Factores de Inflación de la Varianza de Bloque</i> .....	154
Tabla F8 <i>Valores de <math>R^2</math> para las Variables Endógenas</i> .....	154
Tabla F9 <i>Resultados del Tamaño de Efecto (<math>f^2</math>) para los Coeficientes de Ruta</i> .....	155
Tabla F10 <i>Valores de <math>Q^2</math> para las Variables Endógenas</i> .....	155
Tabla F11 <i>Coeficientes de Ruta (<math>\beta</math>) y Nivel de Significancia del Modelo Estructural</i> .....	155



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación propuesta entre la orientación a la administración (gobierno), cultura de compromiso familiar (propiedad), flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar.....	24
<i>Figura 2.</i> Diagrama de ruta del modelo de ecuaciones estructurales propuesto. ....	56
<i>Figura 3.</i> Modelo estructural y sus indicadores creado el software WarpPLS 5.0. ....	84
<i>Figura 4.</i> Resultado del modelo empírico para propiedad, gobierno y equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar. ....	97
<i>Figura 5.</i> Resultados del modelo empírico considerando una relación directa entre las variables latentes SO y DOI.....	102
<i>Figura 6.</i> Modelo emergente propuesto.....	106





## Capítulo 1: Introducción

La internacionalización constituye hoy en día una estrategia necesaria para las empresas, independientemente de su tamaño, estructura de propiedad, país de origen o sector industrial, dado que ésta representa un mecanismo que permite el crecimiento de largo plazo y supervivencia de la empresa, redundando en una mayor competitividad (Alkaabi & Dixon, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Chelliah, Sulaiman, & Mohd, 2010; Fernández & Nieto, 2005; Freeman, Styles, & Lawley, 2012). La internacionalización representa un reto particular para la mediana empresa familiar, cuyo proceso y estrategia difiere de la empresa no familiar, debido a su cultura organizacional y la necesidad de equilibrar los intereses de la familia y del negocio (Abdellatif, Amann, & Jaussaud 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Piva, Rossi-Lamastra, & De Massis, 2013).

Existen escasas investigaciones académicas sobre la internacionalización de la empresa familiar, por lo que la literatura sugiere la necesidad de estudiar la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial de la pequeña y mediana empresa familiar y su impacto en la iniciativa empresarial internacional (Acedo, Casillas, & Moreno, 2008; Cerrato & Piva, 2012; Segaro, 2012; Segaro, Larimo, & Jones, 2014). La presente investigación estudia empíricamente las relaciones citadas en la mediana empresa familiar ecuatoriana, por lo cual, ésta es cuantitativa, de carácter transversal, siguiendo la lógica deductiva bajo el paradigma positivista y utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010; Pino, 2008; Segaro et al., 2014).

De esta manera, el presente estudio busca contribuir al conocimiento de la empresa familiar y los aspectos de la cultura organizacional de la mediana empresa familiar que influyen en su internacionalización, incrementando sus posibilidades de supervivencia, continuidad y aportando a su éxito (Salomón, 2010).

## Antecedentes del Problema

La empresa familiar constituye la forma de propiedad más extendida a nivel mundial y probablemente la más antigua, representando la mayor cantidad de empresas en el mundo, donde la mayoría de ellas está compuesta por pequeñas y medianas empresas, y su contribución a la economía, producción y empleo es relevante, sin que exista información que muestre completamente la propiedad familiar de las empresas en el mundo (Calabrò & Mussolino, 2013; Hiebl, 2013a; IFERA, 2003; Kontinen & Ojala, 2012a; Lin, 2012; Piva et al., 2013; Randerson, Dossena, & Fayolle, 2016; Salomón, 2010; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013; Tàpies, 2011). En el Perú se estima que el 90% de las empresas tienen carácter familiar, mientras que, en Ecuador, las empresas familiares representarían el 89% del total de empresas legalmente constituidas y donde su aporte a la generación de empleo de la micro, pequeña y mediana empresa ecuatoriana se ha determinado en el 75% (Araque, 2012; Salomón, 2010; Vásquez & Prado, 2007).

La globalización e integración de los mercados han estimulado a las empresas a desarrollar una respuesta estratégica a la competencia internacional y así expandir sus operaciones a nivel internacional de manera independiente a su tamaño, estructura de propiedad, sector industrial o país de origen (Bianchi, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Freeman et al., 2012). Los temas relacionados a la internacionalización de la empresa familiar se han clasificado en tres grupos: (a) el proceso de internacionalización, (b) aspectos relacionados a la estrategia y gerencia, y (c) factores que influyen en la internacionalización (Kontinen & Ojala, 2010; Swoboda & Olejnik, 2013). El presente estudio considera los factores que influyen en la internacionalización, de manera particular en la mediana empresa.

La teoría basada en recursos [*resource-based theory*] propuesta por Barney (1991) provee el marco que permite comprender como la empresa familiar puede de manera

simultánea, buscar oportunidades de mercado y generar ventajas competitivas, desarrollando capacidades conocidas como familiaridad [*familiness*], las que motivan comportamientos y decisiones estratégicas que facilitan la gestión adecuada de recursos, garantizando la creación de valor y el desarrollo de ventajas competitivas de largo plazo (Abdellatif et al., 2010; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller, & Kraus, 2014; Sirmon & Hitt, 2003; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008).

Las decisiones sobre las estrategias y prácticas de internacionalización dependerán en gran medida del involucramiento de la familia en la administración de la empresa, donde la evidencia empírica muestra que dicho involucramiento influye de manera positiva en la internacionalización, sin embargo, ésta no considera los efectos de la propiedad de la familia (García-Castro & Aguilera, 2014; Sciascia, Mazzola, Astrachan, & Pieper, 2012).

La cultura de compromiso por parte de la familia contribuye a una fuerte identidad organizacional en torno a la cual la empresa familiar y sus empleados pueden construir relaciones duraderas, y a lo largo del tiempo, el compromiso de la familia con la mediana empresa desarrolla su cultura organizacional, la que ayuda a alinear a los empleados con las necesidades y metas de la organización, estimulando además su interés en promover actividades que incrementan la flexibilidad de la empresa para responder a factores externos cambiantes, dando origen a la necesidad de considerar la cultura de compromiso familiar [*family commitment culture*] como una variable que influye en la internacionalización (Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). Este estudio propone la necesidad de investigar cómo el nivel de involucramiento de la familia en la propiedad y administración pueden ser estudiados desde la perspectiva de la cultura de compromiso familiar en la mediana empresa y su influencia en la internacionalización (Segaro, 2012).

El gobierno de las empresas puede entenderse por varias teorías, entre ellas, la teoría de la agencia y la teoría de la administración [*stewardship theory*] (Segaro, 2012). De

acuerdo a la teoría de la agencia, uno de los conflictos centrales al interior de una organización es la potencial divergencia entre las metas individuales (agente) y las metas de los propietarios (principales) (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Zahra et al., 2008). La teoría de la administración ofrece una perspectiva contraria con respecto a los supuestos asociados con los problemas de motivación y control de las empresas, dado que considera la posibilidad de lograr objetivos congruentes entre los propietarios y gerentes (Davis et al., 1997; Zahra et al., 2008). De acuerdo a esta teoría, el rol de los directores se orienta a la asesoría y servicio, más que al control, por lo que la estructura de gobierno estará formada por miembros internos y externos vinculados entre sí, sea por relaciones sociales o familiares (Mitter et al., 2014; Segaro, 2012). Estos criterios resultan aplicables a la mediana empresa y más aún si tiene carácter familiar, por ello es importante considerar la composición del gobierno y su participación en el proceso estratégico de la empresa y vincularlo con la internacionalización (Segaro, 2012).

La teoría de la administración considera que la empresa familiar tiene características únicas y que la familia propietaria se preocupa por el bienestar del negocio y su largo plazo, en gran medida porque ésta sustenta la economía de la familia, su reputación y futuro (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Esta perspectiva se orienta en tres dimensiones: (a) una inusual devoción de los propietarios de la empresa familiar a la continuidad del negocio, (b) promover y apoyar una comunidad de empleados, y (c) mantener una cercana relación con los clientes y socios para el sostenimiento del negocio (Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012). Las tres dimensiones de la perspectiva de la administración pueden tener efectos positivos en el desempeño de la empresa y constituyen importantes factores relacionados al capital social [*social capital*] e internacionalización en la empresa familiar (Kontinen & Ojala, 2012b; Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012). El presente estudio busca explorar el rol del gobierno de la empresa familiar desde la

perspectiva de la teoría de la administración, tomando en cuenta los tres elementos citados, los cuales tendrían implicación en la internacionalización de la mediana empresa familiar, considerando como variable la influencia de la orientación a la administración [*stewardship orientation*], acoplada con la cultura de compromiso familiar, la flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial (Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014).

De acuerdo a la teoría de nivel superior [*upper echelon theory*] las acciones del equipo gerencial principal o central de la empresa [*top management team*] son los primeros responsables de sus resultados (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Ensley & Pearson, 2005; Hambrick & Mason, 1984). El concepto de equipo gerencial se ha extendido en diferentes campos de conocimiento y dentro de ellos a la empresa familiar, la cual como toda organización, es administrada por un equipo humano cuyas decisiones y dinámica tienen impacto en los resultados y constituyen un elemento de éxito (Ensley & Pearson, 2005). En la empresa familiar, el equipo humano debe tener la capacidad de identificar y responder a los cambios externos dado que éstos pueden ser fuente de ventaja competitiva, permitiéndole el éxito y perdurar en el tiempo (Zahra et al., 2008).

La flexibilidad estratégica del equipo gerencial [*strategic flexibility*] es un elemento valioso para todas las empresas y resulta particularmente importante para la empresa familiar, que con frecuencia ha sido considerada conservadora y lenta para reconocer y responder a los cambios del entorno (Zahra et al., 2008). Empresas flexibles tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a circunstancias de cambio, atendiendo la demanda de sus clientes actuales, adoptando tecnologías emergentes o desarrollando y definiendo nuevos mercados. Por ello, se considera en el estudio la flexibilidad estratégica y la experiencia en la industria del equipo gerencial [*industry experience*] en relación con la internacionalización de la mediana empresa familiar (Zahra et al., 2008).

## Enunciado del Problema

La empresa familiar no constituye un conjunto homogéneo de empresas y por tanto su proceso y estrategia de internacionalización difiere de la empresa no familiar, pues el ámbito de la familia tiene impacto en la misma, particularmente en la mediana empresa donde los recursos financieros y no financieros son limitados, sumado a problemas culturales y políticos (Abdellatif et al., 2010; Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Claver, Rienda, & Quer, 2008; Craig, Dibrell, & Garrett, 2014; Kontinen & Ojala, 2010, 2011b; Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo, & McNaughton, 2012; Lin, 2012; Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós, & Lisboa, 2014; Okoroafo & Koh, 2010; Piva et al., 2013; Segaro et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013). Si bien la internacionalización es un tópico estudiado dentro de la gestión empresarial y con una creciente atención, la internacionalización de la empresa familiar constituye una importante área de estudio con escasas investigaciones académicas, en las cuales el involucramiento de la familia ha sido prácticamente olvidado, sin considerar cómo el carácter familiar influye en la internacionalización así como los factores que la motivan (Acedo et al., 2008; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Graves & Thomas, 2008; Hiebl, 2013a; Kontinen & Ojala, 2010, 2012a; Pukall & Calabrò, 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014; Yeoh, 2014). Estudios realizados no han considerado el papel de la familia en la iniciativa empresarial internacional [*international entrepreneurship*] y las dificultades que ésta enfrenta, porque la mayoría no diferencia entre empresas familiares y no familiares (Abdellatif et al., 2010; Sciascia et al., 2012). Poco se conoce sobre la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial en la pequeña y mediana empresa familiar, evidenciándose en la literatura la necesidad de investigar cómo estos factores influyen en la internacionalización (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, Neubaum, & Naldi, 2007). En Ecuador no se han identificado investigaciones de este tipo, por lo que se busca llenar el vacío existente en la

literatura de la empresa familiar ecuatoriana, contribuyendo indirectamente a su éxito y del país (Salomón, 2010).

### **Propósito del Estudio**

El propósito del presente estudio cuantitativo es examinar empíricamente la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial como factores que describen la internacionalización de la mediana empresa familiar y su efecto en la iniciativa empresarial internacional, analizando el grado en que los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización (Segaro et al., 2014), buscando así contribuir a cerrar la brecha de conocimiento existente en la literatura sobre la internacionalización de la mediana empresa familiar.

Se considera la relación entre gobierno, representada por la orientación a la administración; la propiedad, expresada por la cultura de compromiso familiar; la flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial como variables que describen la iniciativa empresarial internacional representada por el grado de internacionalización.

### **Significancia del Estudio**

Investigaciones sobre los factores causales de la internacionalización de la mediana empresa familiar son insuficientes (Calabrò & Mussolino, 2013; Segaro et al., 2014) por lo que el presente estudio ayuda a comprender los factores que pueden describir la internacionalización de la mediana empresa familiar ecuatoriana, analizando las dimensiones de propiedad, gobierno y equipo gerencial y su efecto en la iniciativa empresarial internacional, en línea con el estudio realizado por Segaro et al. (2014) en pequeñas y medianas empresas familiares en Finlandia. No se han identificado investigaciones de este tipo en el Ecuador, por lo que además se busca aportar evidencia empírica en un país en vías de desarrollo, atendiendo el llamado de Segaro et al. (2014) para realizar investigaciones en países pequeños y de economía abierta. El estudio aporta al conocimiento sobre la empresa

familiar y particularmente a la internacionalización de la mediana empresa, permitiendo que ésta oriente su proceso de búsqueda o fortalecimiento de la internacionalización, ayudando a crear capacidades en las empresas “con el objetivo de incrementar sus probabilidades de supervivencia y continuidad” (Salomón, 2010, p. 6). El estudio aporta también a la literatura de gestión estratégica y de manera específica a la teoría basada en recursos la cual, en el contexto de la empresa familiar se conoce como familiaridad.

Los investigadores generalmente concuerdan con la importancia de la replicación de estudios, ya que por medio de ésta, aprenden si los hallazgos son sostenibles y proveen la base para establecer generalizaciones empíricas las que a su vez son de uso teórico y práctico (Evanschitzky & Armstrong, 2013; Uncles & Kwok, 2013). Las generalizaciones empíricas ofrecen puntos de referencia para comparar información opuesta y proporcionan una base para pensar en aspectos prácticos, donde los resultados que no se replican y que no forman parte de esta base resultan difíciles de utilizar fuera de su contexto específico, sirven como hechos aislados, sin saber si son típicos o anormales, si van a aparecer a futuro o si se debe esperar que en uno o muchos lugares resulten confusos; por ello, los investigadores han recomendado que los profesionales aborden con escepticismo la toma de decisiones basada en los resultados reportados en las revistas académicas (Evanschitzky & Armstrong, 2013; Uncles & Kwok, 2013).

### **Naturaleza del Estudio**

La presente investigación es cuantitativa, sigue la lógica deductiva, bajo el paradigma positivista y se realiza en un solo momento del tiempo, por lo que tiene carácter transversal. Utiliza un modelo de ecuaciones estructurales, el cual permite probar la relación de dependencia entre constructos que no son directamente observables, facilitando examinar empíricamente la relación entre las variables que representan la propiedad, gobierno y equipo gerencial con la iniciativa empresarial internacional en la mediana empresa familiar, mismos



que representan los aspectos más relevantes de la cultura organizacional y su influencia en la internacionalización, incorporando factores sustentados en la literatura (Byrne, 2010; Segaro et al., 2014).

La propiedad es medida con la variable cultura de compromiso familiar (FCC) usando la escala F-PEC la cual corresponde a la escala de influencia de la familia y está formada por tres dimensiones: poder (P), experiencia (E) y cultura (C); y representa la fusión de la familia y sus valores organizacionales e incorpora tanto la cultura como el compromiso organizacional (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Segaro et al., 2014; Smith, Hair, & Ferguson, 2014). Constituye un método para evaluar el grado de influencia de la familia en la empresa por medio del impacto de su participación en los resultados, permitiendo diferenciar así la empresa familiar de la no familiar (Astrachan et al., 2002; Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008).

La teoría de la administración aplicada a la empresa familiar sostiene que los administradores poseen un alto sentido del deber hacia la empresa y buscan el bienestar colectivo y no individual, mejorando tanto su desempeño como los resultados de su internacionalización (Choi, Zahra, Yoshikawa, & Han, 2015; Davis et al., 1997; Graves & Thomas, 2008; Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014). Estas características se encuentran especialmente presentes en la mediana empresa familiar y determinan su orientación a la administración (SO), misma que se utiliza para medir el gobierno de la empresa y que se manifiesta en tres dimensiones: orientación de largo plazo, orientación a los empleados y clientes (Miller et al., 2008).

El equipo gerencial es medido usando la flexibilidad estratégica (sfTMT) y la experiencia en la industria (TMTie). La flexibilidad estratégica se evalúa por medio de dos dimensiones: la flexibilidad estratégica de la empresa y la heterogeneidad del equipo gerencial, permitiendo así valorar la capacidad del equipo gerencial para adoptar estrategias

flexibles para la internacionalización (Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012; Segaro et al., 2014). La experiencia en la industria del equipo gerencial resulta de gran importancia para la mediana empresa familiar, dado que ésta le permite disponer de perspectivas diversas, mayores fuentes de información y capacidad de tomar decisiones, impulsando su internacionalización (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado, & Sánchez-Peinado, 2009; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Nielsen & Nielsen, 2011; Segaro et al., 2014).

La iniciativa empresarial internacional es medida usando el grado de internacionalización (DOI) considerando tres dimensiones: proporción de ventas en el exterior respecto a las ventas totales, porcentaje de empleados que dedican más del 50% de su tiempo en actividades internacionales y ámbito geográfico (Sullivan, 1994).

Se realizaron encuestas como instrumento de trabajo de campo para la recopilación de datos, mismas que se aplicaron a un funcionario por empresa seleccionando al responsable de la comercialización de los productos en el exterior, siendo la empresa familiar la unidad de análisis. El instrumento utilizado corresponde al aplicado por Segaro et al. (2014) el cual fue desarrollado a partir de medidas publicadas y validadas en la literatura sobre internacionalización de empresas familiares. El cuestionario está en idioma inglés, por lo que se efectuó la traducción al español garantizando la misma. La muestra fue finita y de conveniencia, obteniéndose a partir de los datos del Censo Nacional Económico realizado en Ecuador en el año 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2010), el Censo Nacional Económico Fase II: Encuesta Exhaustiva realizado en Ecuador en el año 2011 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2011), el Directorio de Empresas y Establecimiento 2013 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2013), y el Compendio Estadístico 2014 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2014).

Diversos estudios que guardan relación con el presente trabajo se han realizado en empresas familiares utilizando técnicas cercanas a la propuesta (e.g., Berent-Braun &

Uhlaner, 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Miller et al., 2008; Smith et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013; Zahra et al., 2008). Un estudio cuantitativo fue efectuado por Segaro et al. (2014) empleando las dimensiones citadas en pequeñas y medianas empresas familiares localizadas en Finlandia, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales. El trabajo es por tanto: descriptivo, cuantitativo, deductivo, transversal y atiende al llamado de Segaro et al. (2014) para realizar estudios similares en países pequeños y de economía abierta, midiendo la relación entre las variables citadas en el contexto de Ecuador, donde no se han identificado investigaciones similares en la literatura.

### **Preguntas de Investigación**

La investigación plantea la siguiente pregunta principal: ¿Cómo los factores relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar?

Se plantean seis preguntas secundarias de investigación. La iniciativa empresarial internacional es medida por el grado de internacionalización y la propiedad se estudia usando la variable cultura de compromiso familiar, permitiendo formular la siguiente pregunta de investigación:

1. ¿Existe relación entre la cultura de compromiso familiar y el grado de internacionalización?

El gobierno de la empresa se analiza bajo la perspectiva de la orientación a la administración, permitiendo formular las siguientes preguntas:

2. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la cultura de compromiso familiar?
3. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la flexibilidad estratégica del equipo gerencial?

4. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la experiencia en la industria del equipo gerencial?

El equipo gerencial es estudiado usando las variables flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial. Se formulan las siguientes preguntas de investigación:

5. ¿Existe relación entre la flexibilidad estratégica del equipo gerencial y el grado de internacionalización?
6. ¿Existe relación entre la experiencia en la industria del equipo gerencial y el grado de internacionalización?

### **Hipótesis**

Las preguntas de investigación formuladas son la base para establecer las hipótesis que se presentan a continuación:

*H1:* La cultura de compromiso familiar está negativamente relacionada con el grado de internacionalización.

*H2:* La orientación a la administración está positivamente relacionada con la cultura de compromiso familiar.

*H3:* La orientación a la administración está positivamente relacionada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial.

*H4:* La orientación a la administración está positivamente relacionada con la experiencia en la industria del equipo gerencial.

*H5:* La flexibilidad estratégica del equipo gerencial está positivamente relacionada con el grado de internacionalización.

*H6:* La experiencia en la industria del equipo gerencial está positivamente relacionada con el grado de internacionalización.

## Marco Teórico

El presente estudio se centra en el contexto de la internacionalización de la mediana empresa familiar considerando los factores que influyen en la misma. Varias investigaciones han tratado de identificar las teorías utilizadas para el estudio de la internacionalización de empresas familiares (e.g., Kontinen & Ojala, 2010; Pukall & Calabrò, 2014) llegando a concluir que el uso de teorías resultó limitado, evidenciando fragmentación en este campo de estudio. Las teorías identificadas en la literatura, que fueron aplicadas al estudio de la internacionalización de la empresa familiar, son: (a) teoría basada en recursos (Barney, 1991), (b) modelo del proceso de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977) conocido como modelo de Uppsala, (c) teoría de nuevas empresas internacionales (Oviatt & McDougall, 1994), (d) modelo de redes de negocio (Coviello, 2006; Johanson & Vahlne, 2009) y (e) paradigma ecléctico (Dunning, 1980). El presente estudio se sustenta de manera específica en la teoría basada en recursos, misma que permite a la empresa buscar oportunidades de mercado y lograr de ventajas competitivas, que en el contexto de la empresa familiar se conoce como familiaridad, diferenciando así la empresa familiar de la no familiar, el cual está dado por el involucramiento de la familia en la propiedad, gobierno y administración de la empresa, como elementos que influyen de manera conjunta en las metas, estructura, estrategia, y la manera en la cual estas son diseñadas e implementadas, afectando el nivel de la iniciativa empresarial internacional (Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon, 2014; Barney, 1991, 2001; Chung, 2014; Ensley & Pearson, 2005; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Klein et al., 2005; Kontinen & Ojala, 2010; Loane & Bell, 2014; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014; Rutherford, Kuratko, & Holt, 2008; Segaro, 2012; Sirmon & Hitt, 2003). De ahí que el proceso y estrategia de internacionalización de la empresa familiar difiera de la empresa no familiar, debido a su cultura organizacional y la necesidad de equilibrar los intereses de la familia y el negocio (Abdellatif et al., 2010; Calabrò &

Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Piva et al., 2013). El presente estudio soporta todas las teorías previamente indicadas con excepción del paradigma ecléctico.

Diversas investigaciones han centrado sus esfuerzos en identificar los factores que motivan la iniciativa empresarial internacional y donde el rol de la familia ha sido prácticamente olvidado (e.g., Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Chung, 2014; Ensley & Pearson, 2005; Fernández & Nieto, 2005; Graves & Thomas, 2006, 2008; Hiebl, 2013b; Klein et al., 2005; Kontinen & Ojala, 2010, 2012a; Loane & Bell, 2014; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014; Rutherford et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Sirmon & Hitt, 2003; Yeoh, 2014), principalmente porque la internacionalización ha sido estudiada en términos de creación de riqueza financiera para la empresa considerando únicamente la venta de productos en mercados externos, descartando aspectos importantes para la empresa familiar como son cuidar y preservar los lazos familiares anteponiendo los rendimientos económicos; e ignorando además el comportamiento de la empresa familiar, el cual está formado por la superposición e interacción de la familia y la empresa (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Mitter et al., 2014; Sciascia et al., 2012; Zahra, Newey, & Li, 2014).

Los factores organizacionales identificados que motivan la iniciativa empresarial internacional para la pequeña y mediana empresa familiar son: la experiencia del equipo gerencial, su heterogeneidad, la disponibilidad de capital humano, el nivel de propiedad, la red de relación con otras empresas, disponibilidad de información relacionada a los mercados externos, capital social y estadio generacional (Alkaabi & Dixon, 2014; Jones, Coviello, & Tang, 2011; Sciascia et al., 2012; Swoboda & Olejnik, 2013). Dentro del equipo gerencial Zahra et al. (2008) incorporaron a la flexibilidad estratégica del equipo gerencial, y Mitter et al. (2014) incluyeron dentro del gobierno de la empresa familiar la influencia del consejo de supervisión [*supervisory board*] y consejo asesor [*advisory board*]. La presente investigación

está en línea con el estudio realizado por Segaro et al. (2014) y evalúa empíricamente la propiedad, gobierno y equipo gerencial que representan de acuerdo a la literatura, los aspectos más relevantes de la cultura organizacional, principalmente de la pequeña y mediana empresa familiar, que influyen en su internacionalización. La literatura relacionada a la internacionalización de la empresa familiar no evidencia mayor atención al rol de una dimensión más suave de propiedad como la cultura organizacional, la cual hace referencia al involucramiento y compromiso de la familia en la cultura, estrategia e internacionalización de la empresa; incide poderosamente en todos sus miembros, la manera como interpretan y responden a cambios externos, siendo un importante recurso estratégico que puede utilizarse para desarrollar ventajas competitivas (Barney, 1991; Craig et al., 2014; Fernández & Nieto, 2005; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, 2003; Zahra et al., 2008). De los factores identificados en la literatura, el nivel de propiedad no es considerado en el presente estudio, por cuando se incorpora la cultura de compromiso familiar como variable que evalúa la propiedad, pues si bien el nivel de propiedad afecta el nivel de iniciativa empresarial internacional, esta no guarda relación con la cultura organizacional de la empresa, considerada en el propósito del presente estudio (Alkaabi & Dixon, 2014; Chung, 2014; Dawson & Mussolino, 2014; Sanchez-Bueno & Usero, 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

El capital social, en el cual se basa fuertemente la empresa familiar, le permite tener un lenguaje y narrativas compartidas, normas, obligaciones, un alto nivel de confianza, y vínculos de red (Kontinen & Ojala, 2010). Este es considerado en la presente investigación por medio de las tres perspectivas que forman parte de la orientación a la administración, las cuales constituyen factores relacionados al capital social e internacionalización de la empresa familiar, mismo que se encuentra presente en equipos gerenciales con experiencia, permitiéndole a la empresa disponer de mayores fuentes de información y mayor capacidad

de tomar decisiones, proporcionándole una clara ventaja (Kontinen & Ojala, 2012b; Miller et al., 2008; Segaro, 2012). Una empresa familiar con un fuerte capital social puede ser muy eficaz en el desarrollo del capital humano de la próxima generación, porque el conocimiento tácito que se obtiene del capital social puede ser transferido (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Sirmon & Hitt, 2003).

De acuerdo a la literatura una de las características que permite a la empresa familiar asumir los riesgos de la internacionalización, dando lugar al desarrollo de oportunidades internacionales es su capital humano (Alkaabi & Dixon, 2014; Colli, García-Canal, & Guillén, 2013; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012). De ahí que las acciones del equipo gerencial principal o central de la empresa son los primeros responsables de sus resultados (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Ensley & Pearson, 2005; Hambrick & Mason, 1984). La empresa familiar, como toda organización, es administrada por un equipo humano cuyas decisiones y dinámica tienen impacto en los resultados y constituyen un elemento de éxito, considerado crucial en la explotación de oportunidades de negocio (Alkaabi & Dixon, 2014; Ensley & Pearson, 2005). El grado de participación internacional de la empresa es el reflejo de la capacidad y entusiasmo de su equipo gerencial para lo cual la empresa familiar requiere de profesionales mayormente cualificados, capaces de responder al desafío de desarrollarse en ambientes cambiantes y turbulentos (Cerrato & Piva, 2012; Eddleston, Kellermanns, & Zellweger, 2012; Lin, 2012; Lin & Liu, 2012; Mitter et al., 2014). El capital humano es considerado como el conjunto de educación, conocimiento, experiencia y habilidades técnicas, mismas que están incluidas en el presente estudio por medio de las variables relacionadas al equipo gerencial como son su experiencia en la industria, heterogeneidad y flexibilidad estratégica (Cerrato & Piva, 2012; Zahra et al., 2008). La educación, si bien Agnihotri y Bhattacharya (2015) consideran es un elemento que incide en la intensidad exportadora, este no se considera de manera directa en el presente estudio, pues la orientación



a la administración conjuntamente con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial proveen a la empresa la diversidad cognitiva necesaria para el procesamiento de información compleja (Segaro et al., 2014).

La orientación a la administración se manifiesta en un constructo formado por tres dimensiones: orientación de largo plazo, orientación a los empleados y clientes (Miller et al., 2008). De éstas dimensiones, la literatura evidencia que la orientación de largo plazo permite a la empresa crear relaciones con sus proveedores y clientes, desarrollando redes de negocio (Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). Así mismo, la literatura señala que la flexibilidad estratégica constituye un elemento valioso para todas las empresas y resulta particularmente importante para la empresa familiar que con frecuencia ha sido considerada conservadora, lenta para reconocer y responder a los cambios del entorno y propensa a perder valiosas oportunidades que generaran beneficio y crecimiento (Zahra et al., 2008). De ahí que la flexibilidad estratégica del equipo gerencial permita que éstos tengan capacidad de reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno, por lo que la mediana empresa familiar cuyo equipo gerencial posee una orientación a la administración, es estratégicamente flexible y aprovecha sus recursos, siendo más propensa a internacionalizarse (Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008). La aversión al riesgo por parte de la empresa familiar puede verse compensada cuando miembros del equipo gerencial son diversos y poseen su propia red de relaciones (Abdellatif et al., 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Fernández & Nieto, 2005; Johanson & Vahlne, 2009). Por ello, y de acuerdo a la literatura, la orientación a la administración de los equipos gerenciales en la mediana empresa familiar le permite utilizar de mejor manera el capital social de sus empleados, socios y clientes, y proporciona una clara ventaja, posibilitando la toma de decisiones de manera rápida y flexible, dando espacio a la búsqueda de oportunidades en el ambiente interno y externo de la empresa (Kontinen & Ojala, 2011a; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014). La

orientación a la administración conjuntamente con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial puede proveer la necesaria diversidad cognitiva para el procesamiento de información compleja, requerida para la internacionalización (Segaro et al., 2014). La orientación a la administración es una dimensión de largo plazo e incorpora parcialmente la participación generacional de la familia en la empresa, por este motivo no se ha considerado la influencia del estadio generacional de manera directa en el presente estudio (Segaro et al., 2014).

El consejo de supervisión y consejo asesor que forma parte del gobierno en la empresa familiar, son variables relacionadas con la teoría de la agencia, cuya validez es cuestionada en el contexto de la empresa familiar, pues ésta se orienta al establecimiento de controles formales para reducir los costos de agencia de la empresa (Calabrò & Mussolino, 2013; Chrisman, Chua, & Steier, 2003; Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016; Mitter et al., 2014). La presente investigación sustenta el estudio del gobierno de la empresa en la teoría de la administración, por lo cual estas variables no fueron consideradas. La estructura de gobierno en la empresa familiar generalmente tiene costos más bajos y puede considerarse una fuente de ventaja competitiva (Kontinen & Ojala, 2010; Sirmon & Hitt, 2003) dado que ésta constituye un determinante crítico de la capacidad de enfrentar exitosamente la complejidad derivada de las operaciones internacionales y está relacionada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial (Calabrò & Mussolino, 2013).

En el estudio realizado por Sciascia et al. (2012) se identificaron las variables control usadas en el estudio del grado de internacionalización de la empresa familiar, siendo estas: tamaño, edad, sector industrial y desempeño pasado [*past performance*]. De acuerdo a Peiris, Akoorie, y Sinha (2012) las variables tamaño y sector industrial fueron las de mayor uso en la literatura, pero constituyen variables de poca importancia. En el presente estudio no se consideró el tamaño de la empresa pues éste se orienta únicamente a medianas empresas. En

relación al sector industrial, Salomón (2010) indicó que “la literatura recomienda que el contexto en el que se desarrolla la investigación sobre empresas familiares debe ser neutral y que esta sea realizada en un solo sector industrial” (p. 37). En este sentido, la presente investigación se realizó en los sectores florícola y agro industrial que son afines. De acuerdo a Jones et al. (2011) el tamaño y edad de la empresa constituyen variables de control no relevantes, por lo cual no fueron incluidas.

El grado de internacionalización de acuerdo a Kuivalainen, Sundqvist, et al. (2012) constituye una huella estática durante el ciclo de vida de una empresa y es la variable utilizada para medir la iniciativa empresarial internacional. El presente estudio es transversal y la variable desempeño pasado guarda relación con los ingresos por parte de la empresa en el pasado y no con el grado de internacionalización, pues esta proporciona una medida instantánea del desarrollo de la empresa (Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Segaro et al., 2014), por lo cual no fue considerada.

El propósito del presente estudio es examinar empíricamente la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial como factores que describen la internacionalización de la mediana empresa familiar y su efecto en la iniciativa empresarial internacional, analizando el grado en que los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización. El presente estudio se sustenta de manera específica en la teoría basada en recursos, misma que permite a la empresa buscar oportunidades de mercado y lograr de ventajas competitivas, que en el contexto de la empresa familiar se conoce como familiaridad, diferenciando así la empresa familiar de la no familiar, el cual está dado por el involucramiento de la familia en la propiedad, gobierno y administración de la empresa, como elementos que influyen de manera conjunta en las metas, estructura, estrategia, y la manera en la cual estas son diseñadas e implementadas, afectando el nivel de la iniciativa empresarial internacional (Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon,

2014; Barney, 1991, 2001; Chung, 2014; Ensley & Pearson, 2005; Habbershon et al., 2003; Klein et al., 2005; Kontinen & Ojala, 2010; Loane & Bell, 2014; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014; Rutherford et al., 2008; Segaro, 2012; Sirmon & Hitt, 2003). Por ello, factores ambientales que inciden en la internacionalización de la empresa familiar como la industria, el mercado y competidores no son considerados dentro del presente estudio, así como no forman parte del alcance y definición de la iniciativa empresarial internacional (Peiris et al., 2012), por lo cual estos no han sido considerados.

El gobierno de la empresa ha sido estudiado considerando la teoría de la administración propuesta por Davis et al. (1997) como una visión alterna que permite explicar los efectos positivos de la propiedad de la familia y conocer cómo los administradores defienden los intereses de los propietarios, buscando mecanismos para lograr bienestar de largo plazo, siendo una de las teorías utilizadas para comprender tanto el desempeño en la empresa familiar como los resultados de la internacionalización (Kontinen & Ojala, 2012a; Madison et al., 2016; Mitter et al., 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012; Smith et al., 2014). El presente estudio explora la teoría de la administración, y empíricamente la orientación a la administración en el contexto de la empresa familiar, misma que ha sido utilizada en estudios previos (e.g., Chi, Hung, Cheng, & Tien Lieu, 2015; Eddleston et al., 2012; Fernández & Nieto, 2006; Miller et al., 2008; Zahra, 2003; Zahra et al., 2008). La variable independiente orientación a la administración (SO) se refleja en un constructo formado por tres dimensiones: (a) orientación de largo plazo, (b) orientación a los empleados, y (c) orientación a los clientes, mismos que han sido probados empíricamente como pre requisito para la actividad de emprendimiento internacional (Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). De esta manera se logra una mejor comprensión de esta variable en el contexto de la internacionalización de la empresa familiar (Graves & Thomas, 2008; Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012).

La cultura organizacional en la empresa familiar influye poderosamente en todos sus miembros, la manera en que interpretan y responden a cambios externos, siendo un importante recurso estratégico que puede utilizarse para desarrollar ventajas competitivas (Barney, 1991; Craig et al., 2014; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). La literatura relacionada a la internacionalización de la empresa familiar ha incrementado su búsqueda sobre el rol de la familia propietaria, los tipos y niveles de propiedad, sin embargo, el rol de una dimensión más suave de propiedad como la cultura organizacional no ha recibido mayor atención (Fernández & Nieto, 2005; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, 2003). La cultura de compromiso familiar permite determinar la incidencia del involucramiento y compromiso de la familia en la cultura, estrategia e internacionalización de la empresa, así como el grado en el cual los valores de la familia y la empresa se sobreponen, de ahí que representa la fusión de la familia y sus valores organizacionales en su cultura de compromiso empresarial (Merino, Monreal-Pérez, & Sánchez-Marín, 2012; Mitter et al., 2014; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008). Esta variable se mide usando la escala F-PEC la cual corresponde a la escala de influencia de la familia y está formada por las dimensiones: (a) poder, (b) experiencia, y (c) cultura, misma que ha sido utilizada en estudios previos relacionadas a empresas familiares (e.g., Fernández & Nieto, 2005; Klein et al., 2005; Mitter et al., 2014; Rutherford et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, 2003; Zahra et al., 2008). La orientación a la administración y la cultura de compromiso familiar pueden considerarse variables que orientan la cultura de la empresa (Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

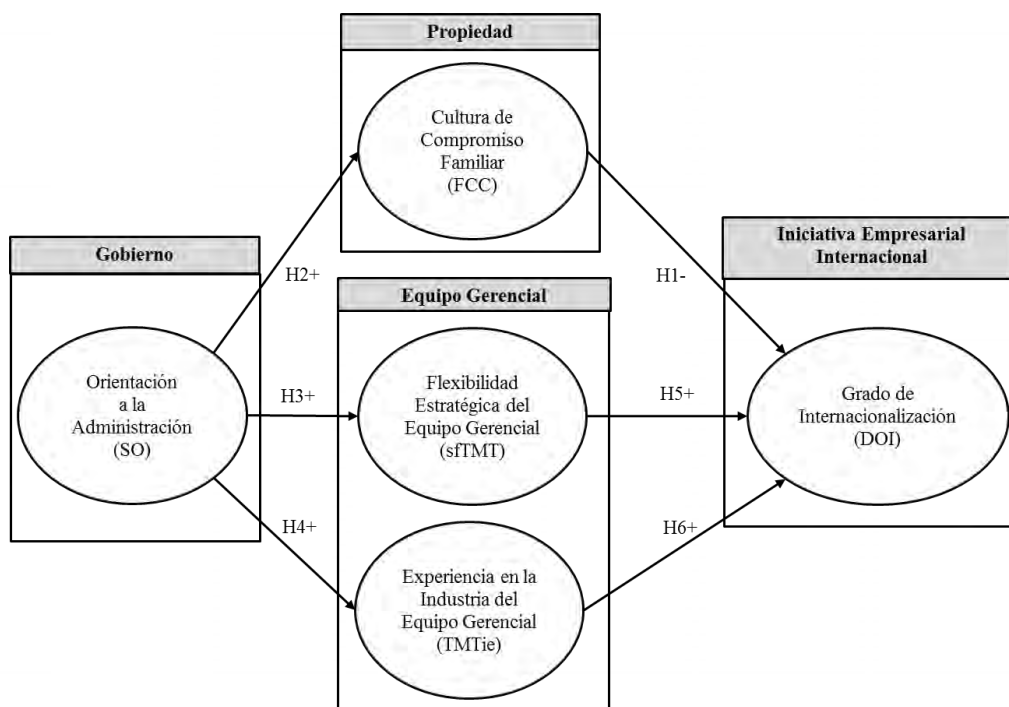
Generalmente, en la empresa familiar la administración y gobierno no están separados (Covin & Miller, 2014; Eddleston et al., 2012; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008) donde el tipo y grado de involucramiento de los miembros de la familia afecta la dinámica de las interacciones dentro del equipo gerencial y la manera que ellos procesan la

información (Ensley & Pearson, 2005; Escribá-Esteve et al., 2009). El equipo gerencial se estudia bajo la teoría de nivel superior propuesta por Hambrick y Mason (1984) mismo que puede extenderse a la empresa familiar (Ensley & Pearson, 2005). La teoría de nivel superior considera la presencia o no de los miembros de la familia propietaria en el equipo gerencial de la empresa, y sugiere que los conocimientos y experiencia del equipo gerencial influyen fuertemente en la interpretación del entorno y la toma de decisiones estratégicas (Ensley & Pearson, 2005; Escribá-Esteve et al., 2009). El grado de participación internacional de la empresa es el reflejo de la capacidad y entusiasmo de su equipo gerencial para lo cual la empresa familiar requiere de profesionales mayormente cualificados, capaces de responder al desafío de desarrollarse en ambientes cambiantes y turbulentos (Cerrato & Piva, 2012; Eddleston et al., 2012; Lin, 2012; Lin & Liu, 2012; Mitter et al., 2014). Por ello la empresa requieren de flexibilidad estratégica, así como de profesionales con el conocimiento y experiencia internacional que impulsen la toma de decisiones estratégicas orientadas a la expansión internacional (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Lin, 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010; Nielsen & Nielsen, 2011; Tihanyi, Ellstrand, Daily, & Dalton, 2000; Zahra et al., 2008). En la revisión de la literatura se identificaron las variables flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial como variables que exploran empíricamente al equipo gerencial y que fueran aplicadas en estudios relacionados a empresas familiares (e.g., Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012; Merino et al., 2012; Peiris et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). La flexibilidad estratégica del equipo gerencial está relacionada con la capacidad de perseguir nuevas oportunidades, logrando responder continuamente a cambios no anticipados y amenazas del entorno competitivo de la empresa, considerándose una fuente clave de ventaja competitiva para la empresa familiar, formada por dos dimensiones: (a) la flexibilidad estratégica de la empresa, y (b) la heterogeneidad del equipo gerencial; mientras que la experiencia en la industria del equipo gerencial está vinculada a la

generación de ideas innovadoras, una mayor amplitud y variedad de perspectivas por parte del equipo humano (Escribá-Esteve et al., 2009; Lin, 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

Como se presenta en la Figura 1, se relaciona la orientación a la administración (SO) con la cultura de compromiso familiar (FCC), la flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT) y la experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie), y estos últimos con el grado de internacionalización (DOI), siendo todas estas variables identificadas en la revisión de la literatura. De esta manera, es posible determinar cómo empresas familiares con orientación a la administración (SO) poseen diferentes niveles de influencia en la internacionalización cuando está acoplada con la cultura de compromiso familiar (FCC), flexibilidad estratégica (sfTMT) y experiencia en la industria (TMTie) del equipo gerencial, permitiendo explorar el rol de la orientación a la administración en la internacionalización. La correspondiente autorización de uso de este modelo consta en el Apéndice A.

La variable dependiente grado de internacionalización (DOI) fue identificada en la literatura como una variable que permite evaluar la iniciativa empresarial internacional (Riahi-Belkaoui, 1998; Segaro et al., 2014). Estudios previos han considerado como elementos para evaluar el grado de internacionalización a la amplitud o alcance de la misma o la velocidad a la cual se realiza (Covin & Miller, 2014). El presente estudio se sustenta en la literatura y para la medición del grado de internacionalización considera: (a) el porcentaje de las ventas en mercados externos, (b) el porcentaje de empleados de la empresa que dedican más del 50% de su tiempo a las actividades de internacionalización, y (c) la amplitud geográfica de las exportaciones realizadas (Calabrò & Mussolino, 2013; Y. Chen, Jiang, Wang, & Hsu, 2014; Graves & Thomas, 2006; Hobdari, Gregoric, & Sinami, 2011; Riahi-Belkaoui, 1998; Segaro et al., 2014).



*Figura 1.* Relación propuesta entre la orientación a la administración (gobierno), cultura de compromiso familiar (propiedad), flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar.

Tomado de “Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team,” por E.L. Segaro, J. Larimo, M.V. Jones, 2014, *International Business Review*, 23(2), p. 386

El estudio de la internacionalización de la empresa familiar constituye un tópico de creciente interés, que está buscando conocimientos concluyentes sobre los hallazgos hasta ahora producidos y la necesidad estudiar los aspectos típicos de la empresa familiar que determinan su internacionalización (Y. Chen et al., 2014; Kontinen & Ojala, 2010; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014).

### **Definición de Términos**

La mediana empresa, de acuerdo a la Decisión 702 y Resolución 1260 de la Secretaría General de la Comunidad Andina, “comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social” (Comunidad Andina, 2008, p. 2), incluidas dentro de los umbrales definidos tanto del número de empleados como del valor bruto en ventas anuales. Bajo estos criterios, se considera a una empresa como mediana, si el personal ocupado parte



de 50 hasta 199 empleados y el valor bruto de las ventas anuales expresadas en dólares americanos va desde 1 millón hasta 5 millones (Comunidad Andina, 2008, 2009).

“Prevalecerá el valor bruto de ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado”

(Comunidad Andina, 2009, p. 2).

Para el término empresa familiar no existe un consenso general sobre su definición (Abdellatif et al., 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Graves & Thomas, 2008; Merino et al., 2012; Segaro, 2012; Tàpies, 2011). La empresa familiar es aquella en la cual la familia posee la mayor cantidad de acciones y ejerce su control administrativo (Basly, 2007; Claver et al., 2008; Graves & Thomas, 2008; Sirmon & Hitt, 2003; Swoboda & Olejnik, 2013; Tàpies, 2011). La mediana empresa familiar se define como una mediana empresa que pertenece mayoritariamente a una familia con uno o más miembros en posiciones gerenciales y además la empresa se considera así misma como una empresa familiar (Calabrò & Mussolino, 2013; Fernández & Nieto, 2006; Naldi, Nordqvist, Sjoberg, & Wiklund, 2007; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014).

La internacionalización se define como el proceso de incrementar la participación de la empresa en operaciones internacionales, adaptando sus operaciones, estrategias, estructura y recursos al entorno internacional para lograr establecer y llevar adelante transacciones con empresas de otros países (Alkaabi & Dixon, 2014; Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2012; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Ocampo Figueroa, Alarcón Osuna, & Fong Reynoso, 2014; Okoroafo & Koh, 2010; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Srinivasa, 2015). La iniciativa empresarial internacional fue definida por Oviatt y McDougall (2005) como el “descubrimiento, representación, evaluación y exploración de oportunidades más allá de las fronteras nacionales, para crear futuros productos y servicios” (p. 540). Esta definición no hace referencia a la velocidad de internacionalización o al tipo de industria al que pertenece la empresa (Kontinen & Ojala, 2011a; Peiris et al., 2012). Posteriormente fue modificada por

Zahra et al. (2014) reemplazando la creación de futuros productos y servicios por el “crear nuevas empresas, modelos y soluciones para la creación de valor, incluyendo aspectos financieros, sociales y ambientales” (p. 138). La definición va más allá de la edad y tamaño de las empresas internacionales, convirtiéndose la naturaleza de la organización en su característica definitoria, más que la velocidad a la cual se internacionaliza (Hewerdine & Welch, 2013; Zahra et al., 2014).

El término familiaridad fue definido por Habbershon et al. (2003) como el conjunto de recursos o capacidades de una empresa, cuya combinación única e interacción le permite crear ventajas competitivas y lograr diferenciarse en su desempeño; así la familiaridad explica también la natural influencia de la familia en la empresa y los resultados que ésta obtiene (Dawson & Mussolino, 2014; Ensley & Pearson, 2005; Kontinen & Ojala, 2012a; Zahra et al., 2008).

### **Supuestos**

Se asume que las personas de cada una de las empresas que atendieron la encuesta del presente estudio respondieron con honestidad y que las mismas tenían el conocimiento necesario para ofrecer respuestas relacionadas a los temas propuestos. Se asume además que los factores considerados en el estudio son independientes.

### **Limitaciones**

El presente estudio se realizó en un solo momento de tiempo por lo que tiene carácter de transversal imposibilitando conocer otros factores que pudieron haber influido en la internacionalización de las empresas y sus resultados futuros. Dada la falta de una base de datos que identifique las empresas familiares en el Ecuador sobre la cual obtener una muestra representativa, el estudio utilizó una muestra no probabilística, siendo ésta de conveniencia.

## **Delimitaciones**

El estudio se desarrolló en Ecuador, país con una economía pequeña, abierta y de poca relevancia en el contexto internacional, pero donde la mediana empresa familiar tiene gran importancia. Se aplicó la encuesta a un funcionario por empresa, seleccionando al responsable de la comercialización de los productos en el exterior. La unidad de análisis es la empresa y consideró las medianas empresas ecuatorianas que pertenecen a los estratos III y IV de la definición dada por la Comunidad Andina, puedan catalogarse familiares, estén registradas como contribuyentes, lleven registros contables, pertenezcan al sector privado florícola y agro industrial, se encuentran en operación, produzcan bienes tangibles, y estén presentes en mercados internacionales por medio de exportación. El estudio se realizó con la participación voluntaria de empresas, permitiendo así obtener resultados de validez para Ecuador.

## **Resumen**

A pesar del importante aporte de la empresa familiar a la economía y empleo de las naciones, la variable “familia” no ha sido del todo considerada en el estudio del campo empresarial (IFERA, 2003; Randerson et al., 2016; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012). La empresa familiar es un tópico de investigación relativamente nuevo y dentro del mismo el estudio de la internacionalización es un área de creciente interés (Acedo et al., 2008; Kontinen & Ojala, 2010; Randerson et al., 2016). Como resultado de la actual globalización, la internacionalización constituye un importante reto que deben afrontar las empresas para afianzar su supervivencia y crecimiento (Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon, 2014; Piva et al., 2013).

La literatura afirma que investigaciones sobre la internacionalización de la pequeña y mediana empresa que tiene carácter familiar y los factores causales de la misma son insuficientes, evidenciándose la necesidad de investigar la relación entre propiedad, gobierno

y equipo gerencial, y su influencia en la iniciativa empresarial internacional (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014).

El presente estudio contribuye al conocimiento de la empresa familiar y su internacionalización, busca comprender empíricamente la relación de los factores citados con la iniciativa empresarial internacional, analizando el grado en que los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización. En Ecuador no se han identificado investigaciones de este tipo, procurando así llenar el vacío existente en la literatura de la empresa familiar ecuatoriana, contribuyendo indirectamente a su éxito y del país (Salomón, 2010) y atendiendo al llamado de Segaro et al. (2014) para que estudios de esta naturaleza se realicen en países de economías pequeñas y abiertas.

De acuerdo al marco teórico propuesto, la investigación es cuantitativa, sigue la lógica deductiva, bajo el paradigma positivista y tiene carácter transversal. Para la recolección de datos se usó como instrumento encuestas y para examinar la relación entre las variables que representan la propiedad, gobierno y equipo gerencial y su influencia en la iniciativa empresarial internacional, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales.

En el próximo capítulo se presentan los temas relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial y su impacto en la iniciativa empresarial internacional de la empresa familiar.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

La revisión de la literatura aborda temas considerados importantes para el estudio, orientándolos al diseño de la investigación, a partir de recabar el criterio de expertos y estado actual del tema. Esta revisión partió por comprender la internacionalización de la mediana empresa familiar y los factores que influyen en el problema de estudio. Seguidamente se desarrollan los temas relacionados al marco teórico propuesto que constituyen los factores que influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar: propiedad, gobierno y equipo gerencial, considerando las variables a utilizar para su medición.

### **Internacionalización de la Mediana Empresa Familiar**

La empresa familiar es probablemente la forma más antigua y extendida de negocio en el mundo, ofreciendo un gran aporte al empleo y economía de las naciones (Alkaabi & Dixon, 2014; Chi et al., 2015; Kontinen & Ojala, 2012a; Miralles-Marcelo et al., 2014; Ocampo Figueroa et al., 2014; Randerson et al., 2016; Tàpies, 2011). La variable “familia” no ha sido frecuentemente considerada en las investigaciones relacionadas al campo empresarial, e incluso algunos investigadores creen que omitirla puede llevar a conclusiones incompletas y muchas veces engañosas (Mitter et al., 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012). La empresa familiar constituye un grupo particular de investigación debido a que ésta combina elementos como propiedad y gobierno, ostenta una fuerte cultura organizacional que fomenta la confianza y tradición, posee una estructura diferente para la toma de decisiones y difiere de la empresa no familiar en relación a su internacionalización (Dawson & Mussolino, 2014; Randerson et al., 2016; Smith et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013).

El crecimiento de la economía mundial y la globalización han estimulado a las empresas de todos los tamaños y tipos de propiedad a expandir sus operaciones a nivel internacional, por lo que prácticamente todas las empresas están obligadas a desarrollar una respuesta estratégica a la competencia internacional, independientemente de su tamaño,

sector industrial o país de origen (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Bianchi, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Freeman et al., 2012). La internacionalización es una de las más complejas estrategias a las que cualquier empresa puede comprometerse, pero cada vez tienen mayor necesidad de internacionalizarse como un mecanismo de crecimiento de largo plazo y supervivencia en mercados crecientemente globales y competitivos, y que inclusive ofrece beneficios para el mejoramiento de su desempeño en el mercado doméstico (Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon, 2014; Bianchi, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Kontinen & Ojala, 2010; Piva et al., 2013; Segaro, 2012; Swoboda & Olejnik, 2013; Yeoh, 2014). Empresas del mismo tamaño e industria que exportan, son más productivas y pueden llegar a ser más competitivas, reportar mayores niveles de eficiencia que las no exportadoras y una mayor dotación de capacidades y competencias (Cerrato & Piva, 2012; Kontinen & Ojala, 2010; Le & Valadkhani, 2014; Ocampo Figueroa et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013).

Para la empresa familiar es motivo de preocupación equilibrar los intereses de la familia y la empresa, donde muchas veces las metas no económicas pueden ser más importantes; de ahí que los procesos y estrategias de internacionalización difieren entre las empresas familiares y las que no lo son (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Graves & Thomas, 2006; Kontinen & Ojala, 2010, 2011a, 2011b; Lin, 2012; Piva et al., 2013; Swoboda & Olejnik, 2013). No se conoce una estrategia genérica o estrategia de marketing que use la empresa familiar para penetrar mercados externos, sin embargo, cinco características únicas influyen en su internacionalización y la diferencian de la empresa no familiar, éstas son: (a) capital humano, (b) capital social, (c) capital financiero paciente [*patient financial capital*], (d) capital de supervivencia, y (e) estructura de gobierno (Segaro, 2012; Swoboda & Olejnik, 2013). La mediana empresa utiliza tres diferentes formas

o estrategias en su proceso de internacionalización: (a) empresas tradicionales, (b) empresas nacidas globales [*born global*], y (c) empresas nuevamente nacidas globales [*born again global*] (Gerschewski, Rose, & Lindsay, 2015; Kontinen & Ojala, 2012a; Olejnik & Swoboda, 2012; Srinivasa, 2015).

La internacionalización resulta especialmente crítica para la mediana empresa familiar dado que se trata de un proceso difícil y exigente que requiere de recursos humanos, financieros y logísticos, así como de una clara estrategia para avanzar (Calabrò & Mussolino, 2013). Sus limitados objetivos de crecimiento, su cultura adversa al riesgo y el deseo de evitarlo, junto con la dotación limitada de recursos financieros además restringidos por el poco deseo de compartir la propiedad con miembros no familiares, limitadas capacidades gerenciales de administradores con poca o ninguna experiencia internacional, la insuficiente disposición a aceptar talentos externos ajenos a la familia propietaria y la falta de vínculos con redes externas, sumado a problemas psicosociológicos [*psychosociological*], culturales y políticos, hacen que se muestre menos proclive a internacionalizarse y siga un camino lento, cauteloso y poco estructurado, sintiendo temor a perder el control sobre el negocio o la riqueza de la familia (Acedo et al., 2008; Alkaabi & Dixon, 2014; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Chi et al., 2015; Fernández & Nieto, 2005; Graves & Thomas, 2006; Hobdari et al., 2011; Kontinen & Ojala, 2010, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b; Lien & Filatotchev, 2015; Merino et al., 2012; Miralles-Marcelo et al., 2014; Olejnik & Swoboda, 2012; Piva et al., 2013; Swoboda & Olejnik, 2013).

Por su impacto en la estructura organizacional, la mediana empresa familiar posee desafíos diferentes respecto a la internacionalización en comparación con la gran empresa familiar (Acedo et al., 2008; Swoboda & Olejnik, 2013). Algunas investigaciones sugieren que la naturaleza y carácter familiar de la empresa es desafiado por la internacionalización, ésta la empuja a cambiar sus objetivos, cultura, estructura y estrategia, sin que exista un

acuerdo unánime sobre los efectos en el carácter familiar de la empresa (Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Lin & Liu, 2012; Yeoh, 2014).

El estudio de la internacionalización de la empresa familiar es un fenómeno de sustancial crecimiento e interés, el cual se muestra como un nuevo tópico de investigación que está buscando conocimientos concluyentes que le permita reconciliar y unificar los hallazgos producidos hasta el momento, y ayudar a las empresas a encontrar y desplegar una amplia gama de recursos disponibles en otras partes del mundo, los cuales generalmente no están disponibles en su país de origen, incrementando además la posibilidad de obtener activos complementarios (Y. Chen et al., 2014; Kontinen & Ojala, 2010; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014).

### **Propiedad e Internacionalización**

La estructura y tipo de propiedad actúan como controladores de la estrategia en la mediana empresa familiar y por ende en su internacionalización (Cerrato & Piva, 2012; Lin, 2012; Sanchez-Bueno & Usero, 2014). “La estructura de propiedad y el nivel de implicación de la familia en la empresa influyen, de forma independiente pero más aún de forma conjunta, sobre el proceso de internacionalización” (Acedo et al., 2008, p. 81) interviniendo en la determinación de la ruta o camino a seguir, proporcionando ventajas competitivas sostenibles que ayudan a formar y reforzar una arraigada cultura que impulsa sus metas, valores, la relación de la familia con la empresa y sus grupos de interés (Craig et al., 2014; Kontinen & Ojala, 2012a). El nivel de propiedad de la familia es una variable que en gran medida influye en la dinámica organizacional y afecta el nivel de iniciativa empresarial internacional (Alkaabi & Dixon, 2014; Chung, 2014; Dawson & Mussolino, 2014; Sanchez-Bueno & Usero, 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012). Poco se conoce respecto a cuánto los propietarios obstaculizan o incentivan la internacionalización de la empresa, pero al ser quienes toman las principales decisiones pueden controlar en gran medida la estrategia de la



empresa y con ello la internacionalización (Chung, 2014; Hobdari et al., 2011; Ocampo Figueroa et al., 2014).

Las empresas familiares no son homogéneas y particularmente la mediana empresa familiar, donde incide la familia propietaria en la toma de decisiones y muchos factores contribuyen de manera positiva o negativa a su internacionalización, dando como resultado un proceso de internacionalización relativamente más lento que las empresas con otra estructura de propiedad (Acedo et al., 2008; Kontinen & Ojala, 2011a; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Miralles-Marcelo et al., 2014; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014). Diferentes niveles de involucramiento de la familia en la propiedad y la administración, determinan diferentes niveles de internacionalización y ésta es considerada una actividad compleja que demanda altos niveles de compromiso (Alkaabi & Dixon, 2014; Chung, 2014; Segaro, 2012). En el ámbito de la empresa familiar, la cultura de compromiso familiar permite determinar la incidencia del involucramiento y compromiso de la familia en la cultura, estrategia e internacionalización de la empresa (Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

### **Cultura de compromiso familiar e internacionalización**

La pequeña y mediana empresa familiar combina elementos como propiedad y administración, posee una fuerte cultura organizacional que fomenta la confianza y tradición (Swoboda & Olejnik, 2013). La cultura organizacional considera los supuestos que subyacen en la empresa muchos de los cuales están profundamente arraigados, resultando ocultos, inconscientes y que se dan por sentados (Craig et al., 2014; Smith et al., 2014). A través del tiempo, el compromiso de la familia con la mediana empresa familiar desarrolla su cultura organizacional, la cual ejerce una poderosa influencia que se extiende a todos sus miembros y la manera en que ellos interpretan y responden a los cambios externos (Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

La cultura organizacional es un importante recurso estratégico que la empresa familiar puede utilizar para desarrollar ventajas competitivas, que al igual que el conocimiento tácito, difícilmente puede ser imitado por los competidores, definiendo un conjunto de valores compartidos y normas en poder de sus miembros, los cuales guían sus interacciones con sus compañeros, administradores y clientes (Craig et al., 2014; Srinivasa, 2015). La cultura en la empresa familiar puede considerarse como el convencimiento personal, voluntad de contribuir, apoyo a las metas y visión de la empresa, así como el deseo de una relación con la misma, siendo un importante recurso que define la manera cómo los sistemas de la familia y negocio comparten supuestos y valores, y cómo los miembros de la familia y el equipo gerencial clave de la empresa están motivados con un alto nivel de necesidad de actuar en función del bien colectivo (Craig et al., 2014; Smith et al., 2014).

Un fuerte compromiso y confianza entre los miembros de la organización y la existencia de una cultura organizacional que fomente el empoderamiento de los empleados, facilitará la coordinación y armonización de ambiguos objetivos y estándares de desempeño (Zahra et al., 2008). La participación y compromiso de los miembros de la familia con la empresa da forma a las normas de la organización y está asociada con la calidad, intensidad y duración del esfuerzo hacia el apoyo de la misión y metas empresariales, así como a la satisfacción, intensidad y duración del esfuerzo de trabajo (Zahra et al., 2008). Por tanto, la influencia de la familia provee los elementos para la cultura de la empresa, influye en su misión, es decir lo que la familia busca lograr y cómo desea lograrlo (Craig et al., 2014). Un fuerte compromiso afectivo por parte de la familia con la empresa, impondrá la mayoría o todos los valores en la empresa, incluyendo sus decisiones, definiendo lo que resulta socialmente aceptable y formando el carácter de la cultura de la empresa a lo largo de generaciones, contribuyendo a una fuerte identidad organizacional, creando una respuesta afectiva similar entre sus empleados y construyendo una relación duradera, donde lo social

prevalece sobre el intercambio económico, incrementando su motivación individual y compromiso con la misión de la empresa (Craig et al., 2014; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

La literatura de la empresa familiar sobre internacionalización ha incrementado su búsqueda sobre el rol de la familia propietaria, los tipos y niveles de propiedad, sin embargo, el rol de una dimensión más suave de propiedad como es la cultura e internacionalización no ha recibido mayor atención (Fernández & Nieto, 2005; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014). En la internacionalización de la mediana empresa familiar su cultura organizacional resulta un factor que puede tanto facilitarla como inhibirla y el compromiso es usado para explicar un comportamiento coherente, pudiendo conceptualizarse en tres componentes: (a) lo afectivo, (b) la continuidad, y (c) lo normativo (Segaro et al., 2014). De ahí que el término cultura de compromiso familiar [*family commitment culture*] representa la fusión de la familia y sus valores organizacionales en su cultura de compromiso empresarial, incorporando tanto la cultura como el compromiso organizacional (Mitter et al., 2014; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008).

La empresa familiar muestra mayores niveles de compromiso con la organización y no solo con sus resultados financieros, dado que el capital social y su reputación dependen de la familia y éxito del negocio de manera mucho más directa que en las empresas no familiares (Merino et al., 2012; Segaro et al., 2014). La cultura de compromiso familiar en la mediana empresa familiar puede proporcionar cohesión, previniendo la influencia de personas ajenas en su gobierno, conduciéndola a mantener estándares y conformidad (Segaro et al., 2014; Zahra, 2012). El compromiso, y por tanto la cultura de compromiso familiar, podrían tener un efecto negativo en los resultados estratégicos de la empresa, dado que cuanto más desarrolla una cultura de compromiso hacia su mercado doméstico, resulta más probable que se mantenga en dicho entorno y menos probable que busque expandirse y adaptarse a un

contexto internacional, dando como resultado una menor propensión a la internacionalización (Merino et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, 2012).

### **Gobierno, Propiedad y Equipo Gerencial**

La gobernanza en la empresa familiar ha recibido una creciente atención en los últimos años convirtiéndose en el tópico más abordado en los artículos de empresa familiar publicados en este siglo (Suess, 2014). El gobierno de la empresa es un factor por el cual la participación de la familia propietaria puede ser evaluada, más aún cuando un alto involucramiento de la familia puede representar temor a la destrucción de la riqueza y es vista como una fuente de resistencia al cambio y deseo de mantener el estado actual de las cosas (Cerrato & Piva, 2012; Garcia-Castro & Aguilera, 2014). Las formas de gobierno familiar son parte de un sistema mayor de gobernanza en la empresa familiar, el cual puede describirse como un conjunto de procesos y estructura que coloca al más alto nivel la empresa, la familia, la propiedad y la capacidad de tomar las mejores decisiones posibles en relación con la dirección de la empresa, garantizando el control y rendición de cuentas (Suess, 2014). La familia empresaria también necesita ser gobernada y el propósito fundamental de la gobernanza en la empresa familiar es lograr que los intereses, demandas y recompensas de la familia con participación en la empresa resulten claras, permita comunicar oportunidades para su involucramiento en el negocio, facilite el flujo de información, logre crear confianza reduciendo al mínimo la manipulación de familiares, y especialmente fomente el sentido de pertenencia a la empresa de todos sus miembros, logrando así, sostener a la familia como una entidad social cohesionada y emprendedora, previniendo conflictos entre miembros de la familia propietaria que participan o no en la administración de la empresa (Sciascia et al., 2012; Suess, 2014). El éxito de la empresa familiar está fuertemente influenciado por la manera en que la familia se ha organizado y como gestiona su relación con la empresa (Suess, 2014).

La mayor parte de estudios relacionados al gobierno de la empresa fueron realizados usando la teoría de la agencia, sin embargo, su validez es cuestionada en el contexto de la empresa familiar (Calabrò & Mussolino, 2013). La teoría de la administración [*stewardship theory*] y dentro de la misma la orientación a la administración [*stewardship orientation*] permite explicar los efectos positivos de la propiedad de la familia y conocer cómo los administradores defienden los intereses de los propietarios, buscando mecanismos para lograr bienestar de largo plazo (Kontinen & Ojala, 2012a; Mitter et al., 2014; Sciascia et al., 2012; Segaro, 2012; Smith et al., 2014).

### **Orientación a la administración, cultura de compromiso familiar y equipo gerencial**

Miller et al. (2008) determinaron que la perspectiva de la administración puede tomar tres formas: (a) administración sobre la continuidad, (b) administración sobre los empleados, y (c) administración sobre los grupos de interés. La administración sobre la continuidad significa que los miembros de la empresa familiar están interesados en asegurar la longevidad de la compañía y por tanto en invertir en la creación de condiciones para lograr beneficios de largo plazo para los miembros de la familia (Sciascia et al., 2012). La administración sobre los empleados se refiere a la actitud para desarrollar a la fuerza de trabajo a través de la motivación y el entrenamiento, así como el transmitir un conjunto de valores (Davis et al., 1997; Sciascia et al., 2012). La administración sobre los grupos de interés busca reforzar la relación con los clientes para mantener la prosperidad y supervivencia (Sciascia et al., 2012). La teoría de la administración ha demostrado que una relación y procesos familiares efectivos contribuyen al desempeño de la empresa (Eddleston et al., 2012).

Estos son los criterios que definen la orientación a la administración en la mediana empresa familiar y guardan relación con lo propuesto por Davis et al. (1997) en la teoría de la administración. A pesar que no todas las empresas familiares poseen una orientación a la

administración, cuando ésta se encuentra presente puede originar ventajas competitivas gracias a sus miembros, su actitud colectiva, su compromiso psicosociológico y un comportamiento confiable, teniendo un impacto positivo en el desempeño empresarial (Eddleston et al., 2012; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014). La empresa familiar muestra mayor orientación a la administración si trata de mantener el negocio de forma sustentable a lo largo de las generaciones, pudiendo llevarla a internacionalizarse de manera posterior en su ciclo de vida, pero cuando lo hace, su compromiso es mayor (Kontinen & Ojala, 2012a; Segaro, 2012). Al mismo tiempo, el administrador corre el riesgo de atrincherarse liderando su deterioro (Kontinen & Ojala, 2012a; Mitter et al., 2014). Por tanto, el bienestar de largo plazo que fomenta la orientación a la administración tanto en empleados como clientes, sustenta la estrategia competitiva en la empresa familiar y probablemente esté asociada y trabaje de manera conjunta con la cultura de compromiso familiar en la creación de ventajas competitivas (Davis et al., 1997; Kontinen & Ojala, 2012a; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). De acuerdo a Segaro et al. (2014) al extender estos argumentos a la internacionalización de la mediana empresa familiar, la orientación a la administración estaría positivamente vinculada con la cultura de compromiso familiar.

La orientación a la administración del equipo gerencial mejora el desempeño de la empresa (Eddleston et al., 2012; Miller et al., 2008; Segaro, 2012). La flexibilidad estratégica constituye un elemento valioso para todas las empresas y resulta particularmente importante para la empresa familiar que con frecuencia ha sido considerada conservadora, lenta para reconocer y responder a los cambios del entorno y propensa a perder valiosas oportunidades que generaran beneficio y crecimiento (Zahra et al., 2008). Las capacidades gerenciales de los miembros de la familia propietaria pueden llegar a convertirse en activos estratégicos para la empresa, los que aprovechados de manera adecuada permiten desarrollar la orientación a la administración en la empresa familiar mejorando su desempeño (Segaro, 2012). Por tanto, la

orientación a la administración es probable esté asociada a las capacidades del equipo gerencial y a su flexibilidad estratégica entre los cuales se incluyen a los miembros de la familia propietaria (Segaro et al., 2014). La flexibilidad estratégica del equipo gerencial permite que éstos tengan capacidad de reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno, por lo que la mediana empresa familiar cuyo equipo gerencial posee una orientación a la administración, es estratégicamente flexible y aprovecha sus recursos, siendo más propensa a internacionalizarse (Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008).

La falta de personal calificado como recurso interno constituye una importante barrera para la exportación (Cerrato & Piva, 2012). La empresa familiar no siempre cuenta con gerentes profesionales y particularmente la mediana empresa familiar experimenta dificultades en la contratación de recurso humano especializado (Cerrato & Piva, 2012; Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012). Este personal es menos probable haya recibido un entrenamiento apropiado en comparación con sus contrapartes en empresas no familiares, por lo cual, no poseen la experiencia internacional necesaria o las habilidades en lenguajes extranjeros, resultando mayormente complejo que identifiquen, participen y operen en mercados extranjeros (Cerrato & Piva, 2012; Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012). Si el talento profesional requerido en el equipo gerencial no está disponible en la familia propietaria, ésta puede reclutar personal externo a la familia y obtener una variedad de consejos, habilidades y recursos, incluyendo el desarrollo de estrategias, métodos de control y redes (Cerrato & Piva, 2012; Piva et al., 2013; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014). Los gerentes o equipo gerencial con experiencia poseen capital social que impulsa la internacionalización y donde la experiencia adquirida por el mismo gracias a la orientación de largo plazo de la empresa familiar le permite desarrollar las habilidades necesarias, por lo cual, la orientación a la administración podría estar vinculada de manera positiva con la

experiencia del equipo gerencial (Alkaabi & Dixon, 2014; Ciravegna, Lopez, & Kundu, 2014; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014; Srinivasa, 2015).

### **Equipo Gerencial e Internacionalización**

Hambrick y Mason (1984) propusieron la teoría de nivel superior y desde entonces, una importante cantidad de investigaciones se han desarrollado para analizar el impacto del equipo gerencial [*top management team*] en la estrategia y desempeño empresarial (Escribá-Esteve et al., 2009). Esta teoría propone que los resultados y desempeño de la empresa son el reflejo de las características y acciones de su equipo gerencial (Hambrick & Mason, 1984; Lin & Liu, 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010; Sciascia, Mazzola, & Chirico, 2013; Schmid & Dauth, 2014). Para ello, considera que los gerentes actúan en base a sus percepciones individuales de las diversas situaciones que enfrentan y marcos cognitivos a través de los cuales éstas son interpretadas para tomar diferentes acciones, mismas que son influenciadas y están en función de su experiencia, valores y personalidad (Nielsen & Nielsen, 2011; Sciascia et al., 2013; Schmid & Dauth, 2014). Un supuesto básico de la teoría considera que las características demográficas de un individuo son indicadores que subyacen de su experiencia, formación, orientación cognitiva, actitudes y perspectiva de la persona, las que constituyen la fuerza mental motriz que impulsa sus decisiones y como tales pueden servir como poderosos predictores de estrategias (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Escribá-Esteve et al., 2009; Hambrick & Mason, 1984; Nielsen & Nielsen, 2011). De acuerdo a Schmid y Dauth (2014) si queremos entender por qué una empresa hace lo que hace o por qué hace las cosas de la manera en que las hace, debemos considerar las tendencias y disposiciones de sus más importantes actores, esto es, su equipo gerencial.

Un diálogo constructivo entre los miembros del equipo gerencial y su diversidad, permitirá edificar múltiples ideas y las oportunidades que persigue la empresa, disponer de variedad de conocimientos, experiencias y mirar perspectivas no disponibles por medio de



equipos gerenciales homogéneos, influyendo en su actividad, desempeño y apoyando o inhibiendo la toma de decisiones hacia actividades de internacionalización (S. Chen, Bu, Wu, & Liang, 2015; Escribá-Esteve et al., 2009; Sciascia et al., 2013; Segaro et al., 2014). La diversidad de conocimientos estimula fuertemente conflictos relacionados a la tarea, es decir, un debate productivo y crítico en relación al contenido de la tarea a ejecutar, promoviendo la integración del conocimiento y acciones empresariales, conduciendo potencialmente a una mejor solución de problemas y mayor creatividad e innovación (S. Chen et al., 2015; Escribá-Esteve et al., 2009; Sciascia et al., 2013). La diversidad de los miembros del equipo gerencial podría también ocasionar conflictos en sus relaciones o incluso conflictos emocionales dados por incompatibilidades interpersonales entre grupos de sus miembros, generando tensiones y molestias, las que no deben conducirlos a rivalidades disfuncionales, deterioro de la integración social y restricciones en el flujo de conocimiento, limitando así la orientación empresarial (Sciascia et al., 2013).

### **Flexibilidad estratégica del equipo gerencial e internacionalización**

Un gran desafío para las empresas es desarrollarse en los actuales ambientes cambiantes y turbulentos, donde se ha incrementado la intensidad de los competidores, los ciclos de producto se han contraído, existen importantes cambios tecnológicos y una mayor globalización (Lin, 2012; Lin & Liu, 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010). Dadas estas condiciones, es crucial para la empresa tener la capacidad de cambiar rápidamente de dirección y reconfigurarse estratégicamente para lograr éxito y una ventaja competitiva sostenible (Nadkarni & Herrmann, 2010; Zahra et al., 2008). De ahí que las empresas necesiten lograr flexibilidad estratégica cuyo concepto ha tenido diversos significados en diferentes contextos, sin embargo, ésta puede comprenderse como la capacidad de reconocer amenazas y oportunidades, y aprovecharlas antes, durante y después de una crisis (Nadkarni & Herrmann, 2010; Segaro et al., 2014). Se relaciona también con la capacidad de perseguir

nuevas oportunidades, logrando responder de manera continua a cambios no anticipados y amenazas en el entorno competitivo de la empresa (Nadkarni & Herrmann, 2010; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008).

Este es un recurso valioso y particularmente importante para la empresa familiar, existiendo abundante evidencia empírica que muestra como en ambientes dinámicos, la flexibilidad estratégica de la empresa impulsa de forma positiva su desempeño, permitiéndole anticiparse a cambios ambientales, considerar de manera flexible diversas opciones, analizar alternativas y mecanismos para enfrentar la incertidumbre, e incluir además la capacidad de revertir decisiones estratégicas ineficientes y abandonar situaciones o relaciones equivocadas, incorporando acciones tanto ofensivas como defensivas, pudiendo ser éstas proactivas o reactivas (Lin, 2012; Merino et al., 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010; Peiris et al., 2012; Zahra et al., 2008). Dados los limitados recursos y capacidades de la empresa familiar, la flexibilidad estratégica le permite buscar nuevos territorios, desarrollar nuevas tecnologías o identificar preferencias de sus clientes (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). El equipo gerencial de la empresa familiar necesita adoptar una estrategia flexible hacia la expansión internacional y tener la capacidad de tomar decisiones con una orientación internacional, si espera lograr y mantener la riqueza por medio de rendimientos potenciales de largo plazo (Lin, 2012; Nielsen & Nielsen, 2011).

La orientación a la administración de los equipos gerenciales en la mediana empresa familiar le permite utilizar de mejor manera el capital social de sus empleados, socios y clientes, y proporciona una clara ventaja, posibilitando la toma de decisiones de manera rápida y flexible, dando espacio a la búsqueda de oportunidades en el ambiente interno y externo de la empresa (Kontinen & Ojala, 2011a; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014). La orientación a la administración conjuntamente con la flexibilidad estratégica del equipo

gerencial puede proveer la necesaria diversidad cognitiva para el procesamiento de información compleja, requerida para la internacionalización y compensar la falta de capacidades gerenciales (Segaro et al., 2014). Estudios previos muestran una relación positiva entre las características del equipo gerencial y la internacionalización, por lo que un conocimiento heterogéneo en medio de una diversidad funcional del equipo gerencial ofrecería una visión más amplia del mundo, incluso en ambientes con menor incertidumbre (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Nielsen & Nielsen, 2011; Segaro et al., 2014).

### **Experiencia en la industria del equipo gerencial e internacionalización**

La teoría de nivel superior sugiere que los conocimientos y experiencia del equipo gerencial influyen fuertemente en la interpretación del entorno y la toma de decisiones estratégicas (Hambrick & Mason, 1984; Nielsen & Nielsen, 2011). La experiencia acumulada por parte del equipo gerencial gracias a su trabajo en otras empresas o industrias, está vinculada a la generación de ideas innovadoras, a una mayor amplitud y variedad de perspectivas (Escribá-Esteve et al., 2009). El conocimiento, aprendizaje y experiencia en la industria adquirido por el equipo gerencial en su mercado doméstico a través del uso de diversos recursos y actividades competitivas, junto al capital social de industrias relacionadas del que podría gozar, les permitirá lograr capacidades diferentes y una visión más amplia en la toma de decisiones estratégicas accediendo a una mayor variedad de fuentes de información para desarrollar actividades de búsqueda y valoración de oportunidades en mercados externos (Escribá-Esteve et al., 2009; Gerschewski et al., 2015; Segaro et al., 2014).

La decisión de penetrar mercados externos es compleja, pues la información disponible generalmente está incompleta y sus resultados son inciertos, por lo cual el conocimiento y experiencia del equipo gerencial probablemente tenga una importante influencia en dicha decisión y el proceso de internacionalización se vea afectado por la

interacción entre el equipo gerencial y el ambiente en el cual opera la empresa (Hambrick & Mason, 1984; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Nielsen & Nielsen, 2011). Equipos gerenciales con experiencia en mercados internacionales son mayormente proclives a invertir en otros países, dado que su percepción respecto al riesgo asociado con la expansión internacional es menor, comparada con gerentes con diferentes antecedentes y experiencia (Lien & Filatotchev, 2015; Lin & Liu, 2012; Schmid & Dauth, 2014). En este sentido los propietarios de la empresa valorarán positivamente la internacionalización si consideran que su equipo gerencial posee las habilidades y experiencia para efectivamente desarrollar estas actividades (Schmid & Dauth, 2014).

El conocimiento sobre internacionalización puede dividirse en: (a) conocimiento general, el cual es objetivo y sencillo de adquirir; y (b) conocimiento específico del mercado, el cual está compuesto de experiencias previas en un mercado particular. (Kontinen & Ojala, 2011a). El conocimiento específico es de gran importancia en el desarrollo de mercados externos, de ahí que empresas con equipos gerenciales poseedores de mayor experiencia internacional o pensamiento global u orientación emprendedora tienen mayor probabilidad de seguir una ruta donde predomine la identificación de oportunidades y actividades que logren una temprana y rápida internacionalización con mayor escala y alcance (Kontinen & Ojala, 2011a; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Nielsen & Nielsen, 2011; Oviatt & McDougall, 2005). Segaro et al. (2014) indicaron que la habilidad acumulada por el equipo gerencial de la mediana empresa familiar como fruto de la experiencia, está positivamente relacionada tanto con la orientación de ser pioneros en la producción a escala industrial [*first-mover*] como al crecimiento internacional y ésta se incrementa cuando se acopla con la orientación a la administración y se incorpora en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

## **Iniciativa Empresarial Internacional**

La globalización de la economía mundial ha ocasionado que la iniciativa empresarial internacional se convierta en una importante área de investigación, donde los estudios desarrollados se han centrado principalmente en su naturaleza y efectos (Tayauova, 2011). La iniciativa empresarial internacional es un campo nuevo de estudio y se introdujo hace algo más de dos décadas como una oportunidad de crecimiento tanto para nuevas empresas como para empresas ya establecidas (Jones et al., 2011; Tayauova, 2011). Inicialmente fue considerada como un proceso creativo de descubrir oportunidades fuera de los mercados domésticos, así como en la búsqueda y creación de ventajas competitivas (Colli et al., 2013; Gerschewski et al., 2015; Oviatt & McDougall, 2005). Las primeras investigaciones en este campo se centraron en estudiar nuevos emprendimientos para la internacionalización considerando empresas nacidas globales y empresas nuevamente nacidas globales; sin embargo su desarrollo ha incorporado otros criterios como el diferenciar culturas de emprendimiento entre naciones, internacionalización de pequeñas y medianas empresas, equipos gerenciales, modelos de entrada, gestión del conocimiento, entre otros (Colli et al., 2013; Coviello, McDougall, & Oviatt, 2011; Hewerdine & Welch, 2013; Oviatt & McDougall, 2005; Tayauova, 2011).

Muchas investigaciones se han orientado a identificar los factores que motivan la iniciativa empresarial internacional y donde el rol de la familia ha sido en gran parte ignorado (Mitter et al., 2014; Sciascia et al., 2012). Las familias tienen significativa influencia en la toma de decisiones de sus empresas y para el caso de la empresa familiar es necesario considerar que la familia propietaria podría estar dispuesta a asumir los riesgos de la internacionalización y bajo su control desarrollar fuentes de ventaja competitiva, dando lugar al desarrollo de oportunidades internacionales (Colli et al., 2013; Sciascia et al., 2012). Esto puede comprenderse a la luz de las cinco características únicas que diferencian a la empresa

familiar de la no familiar y que influyen en su internacionalización: capital humano, capital social, capital financiero paciente, capital de supervivencia y la estructura de gobierno (Colli et al., 2013; Segaro, 2012).

Los motivantes que impulsan la iniciativa empresarial internacional pueden clasificarse en factores organizacionales (factores internos) y factores ambientales (factores externos) (Sciascia et al., 2012). Factores organizacionales como el capital humano, capital financiero, red de relaciones e información derivada del análisis del entorno, mejoran la iniciativa empresarial internacional (Oviatt & McDougall, 2005; Sciascia et al., 2012). El conocimiento de los gerentes resulta de gran importancia, pues altos niveles de educación académica heterogénea y antecedentes funcionales heterogéneos impulsan la iniciativa empresarial internacional (Sciascia et al., 2012). En este contexto, para la mediana empresa familiar factores organizacionales que mejoran la iniciativa empresarial internacional consideran al equipo gerencial, incluyendo su experiencia y conocimiento de la industria, la disponibilidad del capital humano, el capital social, el grado de propiedad por parte de externos, la relación con otras empresas y la disponibilidad de información relacionada a los mercados externos (Alkaabi & Dixon, 2014; Jones et al., 2011; Sciascia et al., 2012). Todos estos elementos son considerados como los mejores predictores de la internacionalización de una empresa, más allá de su edad o tamaño, pasando éstos a considerarse poco relevantes para la iniciativa empresarial internacional (Jones et al., 2011). Peiris et al. (2012) indicaron que los principales factores ambientales que impactan en la iniciativa empresarial internacional son: factores de mercado, industria y competitivos.

Al parecer, la orientación a la iniciativa empresarial internacional hace posible identificar oportunidades en mercados internacionales e implementar exitosamente estrategias de diferenciación (Gerschewski et al., 2015; Swoboda & Olejnik, 2013). A pesar de las restricciones y desafíos que enfrenta la mediana empresa es muy probable que mejore su

desempeño mediante la internacionalización, sin embargo, la empresa familiar puede también optar por ser muy conservadora respecto a sus estrategias debido a su cultura organizacional adversa al riesgo (Fernández & Nieto, 2005; Merino et al., 2012; Swoboda & Olejnik, 2013). Los resultados observables en investigaciones sobre la internacionalización han considerado frecuentemente el grado de internacionalización, la amplitud o alcance de la misma o la velocidad a la que ésta se realiza (Covin & Miller, 2014). En el presente estudio, la iniciativa empresarial internacional se ha evaluado por el grado de internacionalización como variable endógena, la cual proporciona una medida instantánea del desarrollo de la empresa a través del tiempo, y que puede ser usado para describir la ruta de internacionalización (Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Segaro et al., 2014).

### **Resumen**

La internacionalización es una compleja estrategia a la cual la empresa familiar tiene la necesidad de comprometerse como mecanismo de supervivencia, crecimiento y desarrollo en el largo plazo en mercados cada vez más globalizados (Acedo et al., 2008; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Kontinen & Ojala, 2010; Piva et al., 2013; Swoboda & Olejnik, 2013). La necesidad de equilibrar los intereses de la familia y la empresa ocasionan que el proceso de internacionalización difiera entre la empresa familiar y no familiar, el cual además desafía su carácter familiar (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Dawson & Mussolino, 2014; Kontinen & Ojala, 2010; Piva et al., 2013; Swoboda & Olejnik, 2013).

Basado en estudios previos, se describieron las dimensiones que conforman el marco teórico y las variables que permiten su medición. La propiedad constituye un factor determinante en la internacionalización de la mediana empresa familiar dada por el nivel de involucramiento y compromiso de la familia, el cual es medido por la cultura de compromiso familiar. La empresa familiar posee una fuerte cultura organizacional, la que se desarrolla en

el tiempo por el compromiso de la familia para con la empresa (Swoboda & Olejnik, 2013; Zahra et al., 2008).

El gobierno de la mediana empresa familiar considera varios mecanismos que pueden representarse por la superposición de propiedad, familia y administración, permitiendo la relación entre estos componentes y equilibrando los intereses de la familia y la empresa (Suess, 2014). Para comprender y estudiar el gobierno de la empresa familiar, la orientación a la administración constituye la variable para evaluarla, misma que está formada por tres dimensiones: orientación de largo plazo, orientación a los empleados y orientación a los clientes; dimensiones que permiten desarrollar un fuerte compromiso e identidad, ofrecen independencia al equipo gerencial, impactando positivamente en la creación de ventajas competitivas (Eddleston et al., 2012; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014).

Las características y acciones del equipo gerencial determinan los resultados y el desempeño de la empresa (Hambrick & Mason, 1984; Lin & Liu, 2012; Nadkarni & Herrmann, 2010; Sciascia et al., 2013; Schmid & Dauth, 2014). De ahí que un diálogo constructivo entre sus miembros influirá en el accionar de la empresa y en sus actividades de internacionalización (S. Chen et al., 2015; Escribá-Esteve et al., 2009; Sciascia et al., 2013; Segaro et al., 2014). En la empresa familiar se consideran tanto a miembros o no de la familia dentro del equipo gerencial y cómo su nivel de involucramiento podría generar cohesión, un mejor manejo de conflictos, una visión estratégica compartida y mayor rendimiento colectivo, todo ello soportado en la familiaridad, permitiéndole así superar las barreras que limitan la internacionalización (Dawson & Mussolino, 2014; Escribá-Esteve et al., 2009). La flexibilidad estratégica del equipo gerencial dada por su heterogeneidad y flexibilidad estratégica de la empresa, le permiten desarrollar y aprovechar oportunidades internacionales y además, la experiencia previa del equipo gerencial ofrece nuevas perspectivas a la empresa familiar logrando que ésta disponga de capital social, identifique y apoye el desarrollo de



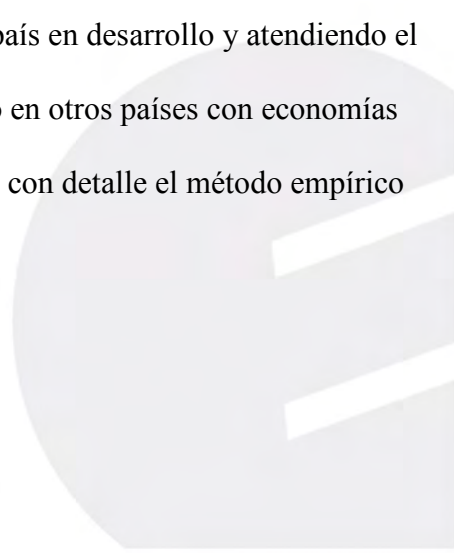
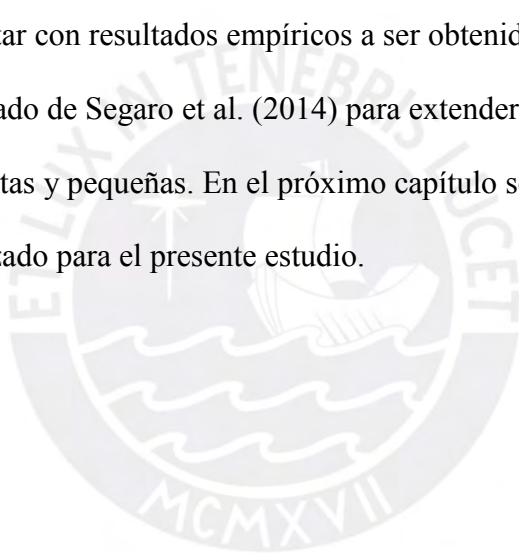
oportunidades en mercados externos e influya en su velocidad y alcance de internacionalización (Escribá-Esteve et al., 2009; Kontinen & Ojala, 2011a; Nielsen & Nielsen, 2011; Oviatt & McDougall, 2005; Segaro et al., 2014).

Todos los factores citados permiten explicar la iniciativa empresarial internacional en el contexto de la mediana empresa familiar ecuatoriana, mismo que será medido por el grado de internacionalización. En el próximo capítulo se desarrolla el método de investigación, se expone el diseño de la investigación, su instrumentación y la manera en que se analizan los datos una vez realizada su recolección.

### **Conclusión**

La empresa familiar está conformada por un conjunto no homogéneo de empresas, donde el proceso de internacionalización difiere de la empresa no familiar, resultando importante estudiar a la empresa familiar y particularmente la mediana empresa familiar como una entidad diferente, e identificar sus características propias en el contexto de la internacionalización (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Kontinen & Ojala, 2010; Merino et al., 2012; Miralles-Marcelo et al., 2014; Piva et al., 2013; Sanchez-Bueno & Usero, 2014; Segaro et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013). La literatura destaca la necesidad de estudiar el papel de la familia en la internacionalización de la empresa familiar mismo que en gran medida no ha sido considerado, convirtiendo al estudio de la internacionalización de la empresa familiar en una importante área de investigación con creciente interés (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Kontinen & Ojala, 2010; Mitter et al., 2014; Randerson et al., 2016; Sciascia et al., 2012; Swoboda & Olejnik, 2013). La literatura sugiere la necesidad de estudiar la relación entre elementos como propiedad, gobierno y equipo gerencial de la pequeña y mediana empresa familiar y su impacto en la iniciativa empresarial internacional (Acedo et al., 2008; Cerrato & Piva, 2012; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014).

Basado en esta necesidad de estudio, se planteó la pregunta principal de investigación: ¿Cómo los factores relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar? La revisión de la literatura permitió comprender cada uno de los factores que corresponden a este estudio y las variables que los miden, logrando concluir la posible relación que cada uno de ellos tendría. El presente estudio busca contribuir al conocimiento de la empresa familiar y establecer los aspectos de la cultura organizacional de la mediana empresa familiar que influyen en su internacionalización, comprender los factores que la motivan y pueden describirla (Segaro, 2012; Segaro et al., 2014). Hasta la presente fecha no se han identificado investigaciones de esta naturaleza realizadas en Ecuador, por lo que ésta sería la primera, buscando además aportar con resultados empíricos a ser obtenidos en un país en desarrollo y atendiendo el llamado de Segaro et al. (2014) para extender su trabajo en otros países con economías abiertas y pequeñas. En el próximo capítulo se discutirá con detalle el método empírico utilizado para el presente estudio.



### **Capítulo 3: Método**

Una vez propuesto el marco teórico, de haberlo soportado en la revisión de la literatura e identificado las variables que componen la propiedad, gobierno, equipo gerencial e iniciativa empresarial internacional, se presenta a continuación el método a utilizar para analizar el problema y atender las preguntas de investigación.

#### **Diseño de la Investigación**

El presente estudio busca examinar empíricamente la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial como factores que describen la internacionalización y su efecto en la iniciativa empresarial internacional en la mediana empresa familiar en Ecuador, analizando el grado en que los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización. Para cumplir el propósito citado, éste es cuantitativo bajo el paradigma positivista, siguiendo un enfoque de investigación deductivo. Se realizó en un solo momento del tiempo por lo cual tiene carácter transversal (Hernández et al., 2010). Utiliza un modelo de ecuaciones estructurales que resulta útil para el desarrollo y prueba de teorías complejas, mismo que prácticamente se ha convertido en un estándar en investigaciones en marketing y administración cuando se trata de analizar relaciones causa efecto entre constructos latentes (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Nitzl, Roldan, & Cepeda, 2016).

El método cuantitativo busca una visión objetiva y máximo control en el proceso, evitando que otras explicaciones diferentes a la propuesta de estudio puedan ser consideradas, logrando excluir la incertidumbre y minimizando el error (Hernández et al., 2010). La recolección de datos se fundamenta en la medición, siendo la encuesta de investigación el instrumento utilizado para el trabajo de campo (Hernández et al., 2010; Pino, 2008). El uso de encuestas ofrece ventajas como su relativo bajo costo y una implementación más o menos rápida, permitiendo recoger cantidades importantes de datos a partir de una muestra

probabilística del universo (Hernández et al., 2010), “siendo este un método aceptado para recopilar información con la finalidad de estudiar la relación entre variables” (Pino, 2008, p. 92) y ampliamente utilizado en investigaciones relacionadas a la empresa familiar y su internacionalización (e.g., Basly, 2007; Berent-Braun & Uhlaner, 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Cerrato & Piva, 2012; Claver et al., 2008; Craig et al., 2014; Chelliah et al., 2010; Fernández & Nieto, 2006; Graves & Thomas, 2006; Kuivalainen, Saarenketo, et al., 2012; Miller et al., 2008; Okoroafo & Koh, 2010; Piva et al., 2013; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Swoboda & Olejnik, 2013; Zahra et al., 2008).

El cuestionario utilizado fue aplicado por Segaro et al. (2014) en un estudio cuantitativo realizado en pequeñas y medianas empresas familiares en Finlandia, mismo que se desarrolló “incorporando medidas publicadas y validadas en la literatura existente sobre empresas familiares e internacionalización” (Segaro et al., 2014, p. 388). El cuestionario se encuentra en idioma inglés por lo cual se tradujo al idioma español asegurando la misma. Se buscó encuestar a una muestra de la población de estudio lo más representativa posible, realizando la misma a un funcionario por empresa quien debía ser el responsable de la internacionalización, y por tanto conocer sus planes y resultados. La unidad de análisis es la empresa familiar y se consideran las medianas empresas ecuatorianas que pertenecen a los estratos III y IV de la definición dada por la Comunidad Andina (Comunidad Andina, 2008, 2009) puedan considerarse familiares, estén legalmente constituidas, lleven registros contables, pertenezcan al sector privado, se encuentran en operación, produzcan bienes tangibles y estén presentes en mercados internacionales por medio de la exportación.

El investigador que utiliza un modelo de ecuaciones estructurales, deberá seleccionar entre dos métodos: (a) método basado en covarianza (CB-SEM), y (b) método de mínimos cuadrados parciales [*partial least squares*] (PLS-SEM) basado en la varianza (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2012). Estos dos enfoques difieren sustancialmente en la filosofía que los sustenta

y sus objetivos de estimación, por lo que constituyen métodos independientes que usan estadísticos diferentes pero complementarios, pues las ventajas del uno son las desventajas del otro y viceversa, convirtiéndose en métodos que compiten y buscan lograr un mismo objetivo (Hair et al., 2011; Hair, Ringle, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt, Ringle, Henseler, & Hair, 2014). El método basado en covarianza tiene un enfoque confirmatorio y requiere de un conjunto de supuestos que deben ser completamente satisfechos, incluyendo la normalidad de datos, un tamaño mínimo de muestra, entre otros; mismos que en caso de no cumplirse generan resultados altamente imprecisos (Hair et al., 2011; Hair, Ringle, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014). El método PLS-SEM basado en varianza, es menos conocido pero con un enfoque que emerge rápidamente en una variedad de disciplinas, resultando especialmente atractivo cuando el objetivo de la investigación es la predicción e incluso cuando el modelo CB-SEM ofrece resultados cuestionables (Hair et al., 2011; Hair, Ringle, et al., 2012). El modelo PLS-SEM frecuentemente ofrece estimaciones más robustas para el modelo estructural, dado que se centra en el constructo endógeno del modelo siendo su objetivo maximizar la varianza explicada de las variables dependientes (Hair et al., 2011; Hair, Ringle, et al., 2012; Hair & Sarstedt, 2014; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Tiene la capacidad de realizar con seguridad estimaciones de modelos muy complejos, incorpora constructos tanto formativos como reflectivos con pocas o incluso una variable de medida, permite el manejo flexible de elementos como variables moderadoras, relaciones no lineales o modelos jerárquicos, requiere tamaños pequeños de muestras, sin tener que asumir supuestos sobre la distribución de los datos, y posee la capacidad de procesar variables en escala nominal, ordinal, de intervalo y ratio (Hair et al., 2011; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

El modelo de ecuaciones estructurales es probablemente el más utilizado para probar la relación de dependencia entre constructos que no son directamente observables, usando para ello variables inobservables llamadas latentes o factores, representando de manera gráfica las relaciones dadas por ecuaciones estructurales y permitiendo una clara conceptualización de la teoría objeto de estudio (Byrne, 2010; Lattin, 2003). “El modelo estructural representa la teoría o concepto subyacente con sus constructos, es decir, variables que no son directamente medibles, las cuales se representan en el modelo de ecuaciones estructurales como círculos u óvalos, y las relaciones causa-efecto hipotéticas” (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014, p. 106). El modelo de hipótesis planteado puede ser probado estadísticamente en un análisis simultáneo, contribuyendo a su aplicación generalizada, por lo que resulta especialmente útil en el desarrollo y prueba de teorías complejas, llegando prácticamente a convertirse en un estándar de investigación (Byrne, 2010; Hair, Ringle, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Una vez realizada la estimación del modelo, el investigador obtiene, entre otros resultados, la fuerza relativa de las relaciones causa-efecto entre los constructos del modelo, “más aún, el valor  $R^2$  de las variables latentes endógenas revela cuan bien otros constructos del modelo explican dichos constructos” (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014, p. 106). En el modelo de ecuaciones estructurales, las variables latentes son medidas por medio de variables observables, llamadas también indicadores o variables manifiestas; de manera más precisa, cada constructo posee un modelo de medida, llamado en PLS-SEM modelo externo (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

A pesar que el modelo de ecuaciones estructurales se ha convertido en un método de uso general en muchos campos de la investigación de negocios, su uso en la investigación de empresas familiares aún se encuentra en una etapa de temprano desarrollo, siendo ésta, una condición particularmente cierta para los modelos PLS-SEM en la estimación de modelos de relación causa efecto teóricamente establecidos (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt,

Ringle, Smith, et al., 2014). Este modelo enfrenta los desafíos de los investigadores de empresas familiares, quienes deben responder al incremento de la complejidad de las teorías, a modelos de causa efecto y a la disminución de las tasas de respuesta en las encuestas (Hair & Sarstedt, 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Sarstedt, Ringle, Smith, et al. (2014) indicaron que PLS-SEM constituye una oportunidad de avanzar en el desarrollo y prueba de teorías en la investigación de empresas familiares (Hair & Sarstedt, 2014).

De acuerdo a las preguntas de investigación y el marco teórico, cada una de las variables a evaluar tiene relación con los factores que describen la internacionalización de la mediana empresa familiar. Las variables consideradas son: (a) orientación a la administración (SO) como variable exógena, que permite la medición del gobierno y su influencia en la propiedad y el equipo gerencial; (b) cultura de compromiso familiar (FCC) como variable endógena, la cual mide la propiedad y su impacto en la iniciativa empresarial internacional; (c) flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT); y (d) experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie) como variables endógenas que miden al equipo gerencial y su impacto en la iniciativa empresarial internacional. La variable grado de internacionalización (DOI) constituye la variable endógena que mide la iniciativa empresarial internacional. Las variables a evaluar que fueron consideradas en el instrumento para la recolección de datos, se determinaron a partir de la revisión de la literatura, y de acuerdo a Pino (2008) “cuando se derivan las variables de una revisión de la literatura, la validez de contenido está asegurada” (p. 107). En la Figura 2 se presenta el diagrama de ruta [*path diagram*] para el modelo de ecuaciones estructurales propuesto donde constan las variables latentes tanto endógenas como exógenas, sus variables latentes e indicadores reflectivos.

La propiedad es medida con la variable cultura de compromiso familiar (FCC) y se usa la escala de influencia de la familia en tres dimensiones: poder, experiencia y cultura (Escala F-PEC), que fuera desarrollada por Astrachan et al. (2002) y que constituye un

método para evaluar el grado en el cual los valores de la familia y la empresa se sobreponen, así como el compromiso e influencia de la familia con la empresa, a través de la medición del impacto de la familia en los resultados (Merino et al., 2012; Segaro et al., 2014; Smith et al., 2014; Zahra et al., 2008). Esta escala ha sido utilizada y validada en numerosos estudios, entre ellos Klein et al. (2005) realizaron rigurosas pruebas concluyendo que la escala usada en la medición demostró altos niveles de confiabilidad. El estudio realizado por Rutherford et al. (2008) utilizaron la escala F-PEC para medir la relación entre la familiaridad y el desempeño empresarial. Zahra et al. (2008) usaron también esta escala para evaluar la cultura de compromiso familiar y su relación con la flexibilidad estratégica.

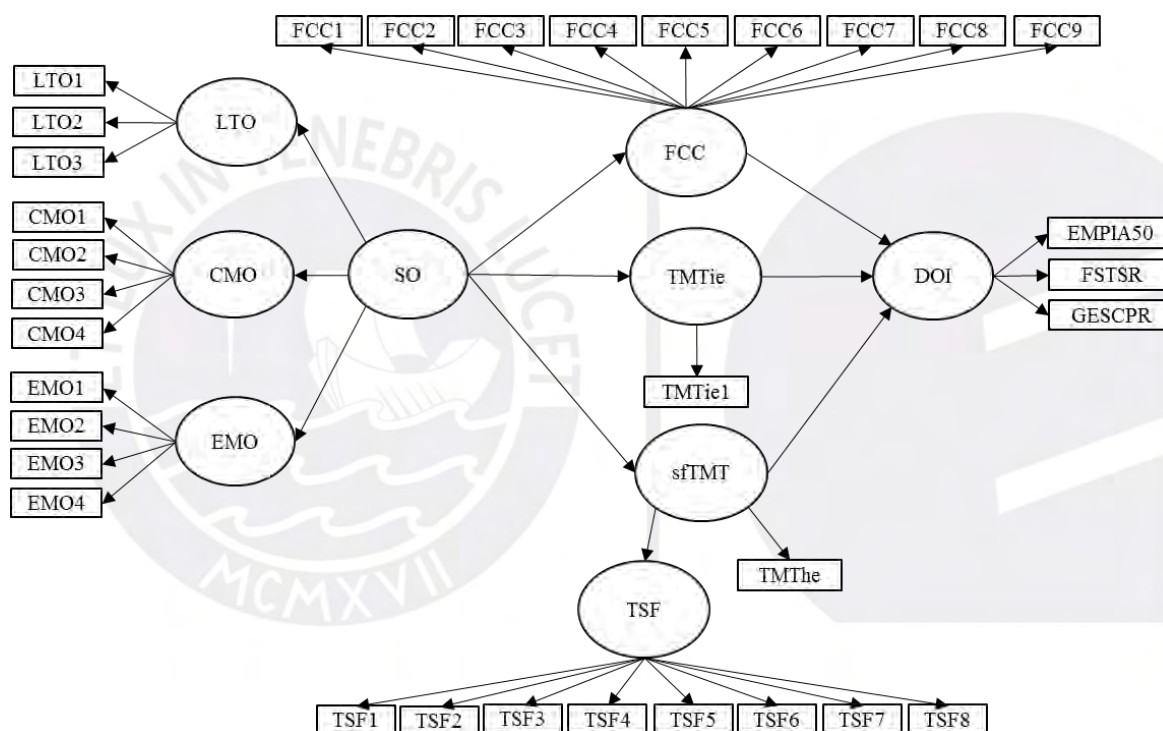


Figura 2. Diagrama de ruta del modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

Las tres dimensiones que conforman la escala F-PEC consideran los siguientes criterios: (a) poder, el cual hace referencia al dominio ejercido por la familia en la empresa a través de su financiamiento, como acciones en manos de la familia y por medio del liderazgo y/o control de la empresa a través de la administración y/o participación en el gobierno, por tanto la influencia de la familia en la empresa puede determinarse por el alcance y calidad de



su participación en la propiedad, gobierno y administración; (b) experiencia, se refiere a la experiencia acumulada que lleva la familia al negocio, la cual es puesta en práctica por la generación que está a cargo de la administración y propiedad; y (c) cultura, la cual se refiere a los valores y compromiso (Dawson & Mussolino, 2014; Klein et al., 2005; Merino et al., 2012; Smith et al., 2014).

La cultura de compromiso familiar (FCC) representa la fusión de la familia y sus valores organizacionales, incorporando tanto la cultura como el compromiso organizacional y constituye una característica distintiva que diferencia a la empresa familiar de la no familiar (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). En la mediana empresa familiar es probable que el involucramiento de la familia en la administración dé mayor forma a la cultura de compromiso familiar (FCC), proporcionando mayor cohesión y una visión compartida, sin embargo, un excesivo involucramiento podría causar falta de profesionalismo y la presencia de gerentes no calificados, lo que impediría la influencia de personas ajenas en el gobierno de la empresa afectando su desempeño e internacionalización y llevándola a mantener estándares de comodidad y conformidad (Eddleston et al., 2012; Ensley & Pearson, 2005; Segaro et al., 2014; Zahra, 2012).

La teoría de la administración ha sido utilizada tanto para explicar el desempeño en la empresa familiar, como los resultados de su internacionalización (Graves & Thomas, 2008; Miller et al., 2008; Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014). Esta teoría sostiene que la empresa familiar muestra una mayor actitud hacia el bienestar de largo plazo, incluyendo tanto a sus empleados como clientes (Kontinen & Ojala, 2012a). Estas características distintivas únicas especialmente presentes en la mediana empresa familiar determinan su orientación a la administración (SO), la cual permite medir el gobierno de la empresa y que de acuerdo a Miller et al. (2008) se manifiesta y define en tres dimensiones: (a) orientación de largo plazo (LTO), relacionada a la continuidad del negocio; (b) orientación a los

empleados (EMO), esto es el desarrollo continuo de una comunidad de empleados; y (c) orientación a los clientes (CMO), que hace referencia a mantener y desarrollar una cercana relación con los clientes (Sciascia et al., 2012; Segaro et al., 2014). Estas tres dimensiones han sido consideradas en el presente estudio.

Dada la dinámica de los mercados internacionales, la flexibilidad estratégica resulta de gran importancia para la empresa y especialmente para la empresa familiar, porque ésta le permite evaluar y reconfigurar sus recursos y responder a las oportunidades o amenazas que se presenten (Lin, 2012). Equipos gerenciales heterogéneos es más probable que compensen sus limitaciones por medio de compartir su conocimiento y experiencia tanto en su mercado doméstico como en mercados internacionales (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). La aversión al riesgo por parte de la empresa familiar puede verse compensada cuando miembros del equipo gerencial son diversos y poseen su propia red de relaciones (Abdellatif et al., 2010; Calabrò & Mussolino, 2013; Fernández & Nieto, 2005; Johanson & Vahlne, 2009). Por ello, resulta necesario que el equipo gerencial adopte una estrategia flexible para la internacionalización (Lin, 2012). La flexibilidad estratégica del equipo gerencia (sFTMT) constituye una variable que muestra el grado en que la empresa reacciona o modifica sus estrategias en respuesta a oportunidades o amenazas; está dada por dos indicadores: (a) flexibilidad estratégica de la empresa (TSF), y (b) heterogeneidad del equipo gerencial (TMThe), los cuales responden a lo propuesto por Graves y Thomas (2006).

Contar con un equipo gerencial que posea los conocimientos y experiencia previa necesaria permitirá a la empresa disponer de variadas perspectivas, mayor uso de fuentes de información y capacidad para tomar decisiones, lo que influirá en la decisión de internacionalización de la empresa y más aún si dicha experiencia corresponde a procesos previos de internacionalización (Escribá-Esteve et al., 2009; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Nielsen & Nielsen, 2011). La experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie)

es de gran importancia para la mediana empresa familiar, pues equipos gerenciales heterogéneos con experiencia impulsan la internacionalización (Segaro et al., 2014).

La variable endógena que mide la iniciativa empresarial internacional es el grado de internacionalización (DOI). Si bien existe una falta de consenso sobre la manera de establecer el grado de internacionalización, éste generalmente ha sido medido como un porcentaje de las ventas en mercados externos respecto de las ventas totales y se considera un indicador de la intensidad exportadora (Graves & Thomas, 2006, 2008; Riahi-Belkaoui, 1998). De acuerdo a Sullivan (1994) es recomendable el uso de múltiples preguntas para evaluar el grado de internacionalización, para lo cual en el presente estudio se consideran tres dimensiones como indicadores reflectivos: (a) proporción de ventas en el exterior respecto a las ventas totales (FSTSR), (b) porcentaje de empleados que dedican más del 50% de su tiempo en actividades internacionales (EMPIA50), y (c) ámbito geográfico (GESCP).

El estadio generacional se ha utilizado en varios estudios como variable controladora, sin embargo éste no ha sido considerado y no se prueba de manera directa en el presente estudio, debido a que la orientación a la administración (SO) contiene dimensiones de largo plazo y parcialmente incluye el involucramiento generacional, evitando así caer en una tautología (Segaro et al., 2014).

### **Pertinencia del Diseño**

Diversos estudios que guardan relación con el presente trabajo han sido efectuados siguiendo el método cuantitativo. De acuerdo a Hair y Sarstedt (2014) en los años recientes, investigaciones relacionadas a empresas familiares, han dado mayor énfasis a modelos estadísticos y análisis de mayor sofisticación, siendo uno de los métodos más destacados el modelo de ecuaciones estructurales. Smith et al. (2014) realizaron un estudio del efecto de la influencia de la familia en el compromiso y confianza en el distribuidor detallista; usaron para ello la escala F-PEC y un modelo PLS-SEM. El estudio realizado por Berent-Braun y

Uhlaner (2010) exploró la relación entre las prácticas del gobierno de la familia con el desempeño de la empresa y los bienes de la familia en empresas administradas por la familia propietaria. Los autores realizaron un estudio cuantitativo, utilizando encuestas y analizando los datos por medio de un análisis de componentes principales. Calabrò y Mussolino (2013) desarrollaron un estudio cuantitativo utilizando encuestas, donde analizaron la intensidad de las exportaciones en la pequeña y mediana empresa familiar, mostrando como la junta directiva puede ofrecer asistencia en la selección e implementación de estrategias. El análisis de datos fue realizado usando una regresión lineal múltiple. Miller et al. (2008) realizaron un estudio empírico únicamente con pequeñas y medianas empresas familiares que son de propiedad y están administradas por sus fundadores, con el fin de estudiar los méritos de las perspectivas de la administración y el estancamiento; los autores utilizaron encuestas para la investigación y los datos se analizaron por medio de un análisis multivariante. El estudio realizado por Swoboda y Olejnik (2013) buscó desarrollar una taxonomía de la pequeña y mediana empresa familiar que se internacionaliza y discutir sobre las diferentes configuraciones en que se basan estas empresas en cultura, estrategia y estructura. Los autores desarrollaron una investigación cuantitativa, transversal, usando encuestas y analizando los datos por medio de la técnica del análisis factorial exploratorio. La misma técnica fue utilizada por Zahra et al. (2008) para analizar la relación entre la cultura de compromiso familiar y la flexibilidad estratégica en las empresas familiares. Todos los estudios citados fueron aplicados en empresas familiares y utilizaron técnicas estadísticas para el análisis de datos, algunas cercanas al modelo propuesto. La encuesta se considera un método válido y es ampliamente utilizado en investigaciones de esta naturaleza (Pino, 2008).

El presente trabajo está en línea con la investigación realizada por Segaro et al. (2014) y busca probar la relación entre la propiedad, representada por la cultura de compromiso familiar (FCC); gobierno, por la orientación a la administración (SO); y el equipo gerencial,

medido por la flexibilidad estratégica (sfTMT) y experiencia en la industria (TMTie), y su efecto en la iniciativa empresarial internacional evaluada por el grado de internacionalización (DOI) en la mediana empresa familiar ecuatoriana, donde hasta la presente fecha no se han identificado estudios similares, atendiendo así el llamado de Segaro et al. (2014) para realizar estudios en países pequeños y de economías abiertas. De esta manera se analiza cómo los aspectos más relevantes de la cultura organizacional influyen en su internacionalización (Segaro et al., 2014). El estudio es cuantitativo, sigue la lógica deductiva bajo el paradigma positivista. La muestra es finita y de conveniencia e identificada a partir de información obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. Utiliza el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales, mismo que se orienta a la predicción con un enfoque basado en varianza, centrado en el constructo endógeno del modelo, y teniendo como objetivo maximizar la varianza explicada (Hair, Ringle, et al., 2012).

### **Preguntas de Investigación**

Se plantea la siguiente pregunta principal de investigación: ¿Cómo los factores relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar?

Se plantean seis preguntas secundarias de investigación:

1. ¿Existe relación entre la cultura de compromiso familiar y el grado de internacionalización?
2. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la cultura de compromiso familiar?
3. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la flexibilidad estratégica del equipo gerencial?
4. ¿Existe relación entre la orientación a la administración y la experiencia en la industria del equipo gerencial?

5. ¿Existe relación entre la flexibilidad estratégica del equipo gerencial y el grado de internacionalización?
6. ¿Existe relación entre la experiencia en la industria del equipo gerencial y el grado de internacionalización?

### **Población**

La población se obtuvo a partir de la base de datos del Directorio de Empresas y Establecimientos 2013, información compilada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, entidad pública responsable ante las autoridades nacionales y la Secretaría General de la Comunidad Andina de proveer información estadística del Ecuador. De acuerdo a esta información, en el Ecuador existe un total de 810,272 empresas (INEC, 2013a, 2013b, 2014), de las cuales 343 empresas se ajustan parcialmente a la población objeto de estudio al ser medianas empresas de acuerdo a la definición dada por la Comunidad Andina, se encuentran en operación, están registradas como contribuyentes, llevan registros contables, realizan actividades de elaboración y exportación de bienes, y corresponden al sector privado (Comunidad Andina, 2008, 2009; INEC, 2010, 2011, 2013a, 2014) por “pertener a un agente económico que no está relacionado con el Estado” (Pino, 2008, p. 98). El resultado obtenido de INEC (2013a) bajo esta clasificación se muestra en la Tabla 1, donde las medianas empresas corresponden a los estratos III y IV. La población no pudo ser completamente definida dado que no existe una base de datos que identifique las empresas como familiares o no, aunque se puede asumir que la mayoría de las medianas empresas lo son (Hiebl, 2013a; IFERA, 2003; Kontinen & Ojala, 2012a). Por este motivo, no resultó posible establecer las medianas empresas que tienen carácter familiar.

Tabla 1

*Número de Empresas Registradas en Ecuador de Acuerdo a los Estratos Definidos por la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones*

Estrato	Monto de Ventas Anuales (US\$)	No. de Empresas	Participación
Estrato I. Microempresa	De US\$1 a US\$100,000	57	5.3%
Estrato II. Pequeña empresa	De US\$100,001 a US\$1'000,000	256	23.9%
Estrato III. Mediana A	De US\$1'000,001 a US\$2'000,000	122	11.4%
Estrato IV. Mediana B	De US\$2'000,001 a US\$5'000,000	221	20.6%
Gran Empresa	Mayor a US\$ 5,000,000	415	38.8%
Total		1,071	100%

*Nota.* Información actualizada al año 2013. Considera empresas legalmente registradas en Ecuador, que pertenecen al sector privado, se encuentran en operación, registradas como contribuyentes, llevan registros contables, exportan bienes y reportan ventas por concepto de exportación.

Por conveniencia en la toma de información de campo se ha considerado para el presente estudio las empresas de los sectores florícola y agro industrial por ser predominantemente exportadoras (INEC, 2014) mismas que se encuentran localizadas en diferentes provincias ecuatorianas. Por tanto, la población de estudio está constituida por medianas empresas que tienen carácter familiar, pertenecen al sector privado, se encuentran en operación, están registradas como contribuyentes, se encuentren activas, llevan registros contables, realizan actividades de elaboración y exportación de bienes, y pertenecen a los sectores florícola y agro industrial. La unidad de análisis es la empresa.

### **Marco Muestral**

La muestra de estudio puede clasificarse en: muestra probabilística o no probabilística, teniendo como objetivo que ésta sea representativa de la población (Hernández et al., 2010; Pino, 2008). En la muestra no probabilística “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 176). Dado que en Ecuador no se dispone de una base de datos que permita identificar las medianas empresas que tienen carácter familiar y que estén dentro de la

población de empresas ya identificadas, se considera adecuado utilizar una muestra de conveniencia.

Investigaciones previas relacionadas con el presente estudio que utilizaron encuestas no se desarrollaron con una muestra probabilística. En el estudio realizado Zahra et al. (2008) la tasa de respuesta lograda a las encuestas fue del 9.4%. En el estudio realizado por Berent-Braun y Uhlaner (2010) la tasa de respuesta alcanzó el 10.66%, otros estudios como el realizado por Calabrò y Mussolino (2013) reportó una tasa de respuesta del 31.0% y el realizado por Miller et al. (2008) una tasa de respuesta entre 43% y 52%, dependiendo de la provincia donde se aplicó. En el estudio realizado por Segaro et al. (2014) la tasa de respuesta efectiva alcanzó el 12.3% considerándola satisfactoria en comparación con otros estudios relacionados a empresas familiares que usaron este método. De acuerdo a Miller et al. (2008) las tasas de respuesta que normalmente se obtienen en investigaciones que utilizan encuestas fluctúan entre el 25% al 35%.

Para el presente estudio, se seleccionó un funcionario por empresa para contestar la encuesta, quien además debía conocer sobre los planes y resultados de la internacionalización y ser responsable de la misma. Con este mecanismo se buscó alcanzar una tasa de participación elevada, homogeneidad en las personas que respondieron la encuesta, asegurando la confidencialidad en las respuestas individuales y cuyos participantes fueron informados del objetivo de la investigación.

### **Consentimiento Informado**

De manera previa a la recolección de información los participantes fueron informados respecto al objetivo de la investigación y se solicitó su consentimiento para participar voluntariamente en la misma. Para esto, se escribió una carta de consentimiento informado que consta en el Apéndice B, en la cual se indica que al completar y entregar la encuesta el participante manifiesta su consentimiento. Se ofreció como único incentivo el poner a su



disposición un resumen de los resultados una vez que éstos hayan sido publicados y solo si los solicita.

### **Confidencialidad**

Las encuestas recibidas fueron digitalizadas para ser almacenadas en medios electrónicos con la correspondiente clave de acceso que solo el autor de este estudio conoce. De manera similar la información impresa es preservada y almacenada de forma segura por el autor bajo estricta confidencialidad. No se llevó un registro individual de las empresas o personas que participaron o no en la encuesta, manteniendo así su identidad de manera confidencial. Los resultados únicamente muestran información agregada y no respuestas específicas o individuales de cada cuestionario.

### **Localización Geográfica**

El presente estudio se limita a las medianas empresas de los sectores florícola y agro industrial localizadas en diferentes provincias del Ecuador, que cumplan la condición definida en la población objeto de estudio, pero de las cuales no fue posible determinar su carácter familiar.

### **Instrumentación**

El instrumento utilizado fue la encuesta, misma que empleó Segaro et al. (2014) en una investigación en pequeñas y medianas empresas familiares en Finlandia y que se derivó de estudios previos, siendo un instrumento validado por diversos investigadores: Astrachan et al. (2002); Barringer y Bluedorn (1999); Boeker y Wiltbank (2005); Klein et al. (2005); Reinartz, Krafft, y Hoyer (2004); Sullivan (1994); y Zahra et al. (2008). La comunicación de autorización para uso del instrumento se muestra en el Apéndice A, misma que se obtuvo a partir de la solicitud realizada vía correo electrónico por parte del autor. La encuesta se considera un método válido y es ampliamente utilizado en investigaciones de esta naturaleza (Pino, 2008). En algunos casos en los que la medida y las preguntas para un constructo no

estaban disponibles, éstos fueron derivados de conceptualizaciones previas como en el caso de la orientación de largo plazo (LTO) que se derivó del estudio realizado por Miller et al. (2008) (Segaro et al., 2014). Las preguntas se encuentran en idioma inglés, por lo cual para asegurar la claridad e interpretación de cada pregunta en la traducción, éstas fueron “traducidas del inglés al castellano y segundo del castellano al inglés por profesionales expertos en la materia y ajustadas según la comparación de ambas versiones en inglés” (Bullón, 2010, p. 72). Una vez traducido el instrumento se aplicó como prueba preliminar a dos empresas parte de la población y tres académicos conocedores del tema, luego de lo cual, se realizó una entrevista para recoger sus observaciones y basados en esta retroalimentación, ajustar y afinar el cuestionario antes de ser aplicado de manera general. El cuestionario se aplicó en español y en el Apéndice C se muestra el formato usado.

Para lograr una completa identificación de la naturaleza de las empresas en las que se aplicó el cuestionario se incorporaron varias preguntas que tienen como propósito conocer si la empresa encuestada puede considerarse empresa familiar, está clasificada como una mediana empresa, lleva registros contables, es productora de bienes, entendiéndose por productora de bienes “aquellas empresas cuya actividad principal se relaciona con la elaboración de bienes tangibles, mientras que en servicios se incluyen todas las demás” (Pino, 2008, pp. 108-109) y realiza actividades de exportación. Las preguntas uno a seis y 10 a 12 del Apéndice C permiten identificar la empresa encuestada para determinar si ésta pertenece a la población objeto de estudio. A continuación, se explica la instrumentación de cada una de las variables definidas en el estudio.

Para la cultura de compromiso familiar (FCC) se usó la escala de influencia de la familia (Escala F-PEC) que desarrollaron Astrachan et al. (2002). La dimensión de cultura en la escala F-PEC resulta consistente con la cultura de compromiso familiar (Segaro et al., 2014). De acuerdo a Segaro et al. (2014) y consistente con el estudio de Zahra et al. (2008)

retiraron dos preguntas del cuestionario original. Adicionalmente, Segaro et al. (2014) retiraron para su estudio una tercera pregunta. Las preguntas finales se valoraron usando una escala Likert de cinco puntos, desde 1: no, en lo absoluto, hasta 5: totalmente, en gran medida. El listado de preguntas utilizado por Segaro et al. (2014) fue tomado de los trabajos realizados por Klein et al. (2005) y Zahra et al. (2008). La pregunta 15 del Apéndice C corresponde a la variable cultura de compromiso familiar (FCC).

Para la orientación a la administración (SO) las tres dimensiones propuestas por Miller et al. (2008) fueron consideradas en el estudio realizado por Segaro et al. (2014) como indicadores que reflejan la orientación a la administración en la pequeña y mediana empresa familiar, consecuentemente consideradas variables reflectivas. Las preguntas relacionadas a la orientación de largo plazo (LTO) fueron conceptualmente tomadas del estudio realizado por Miller et al. (2008) sin embargo éstas fueron modificadas por Segaro et al. (2014) de una puntuación dada en porcentajes a una escala Likert de cinco puntos, desde 1: no, en lo absoluto, hasta 5: totalmente, en gran medida. La dimensión de orientación a los empleados (EMO) fue tomada por Segaro et al. (2014) del estudio realizado por Zahra et al. (2008) donde una de las preguntas fue reemplazada. Las preguntas finales se valoraron usando una escala Likert de cinco puntos, desde 1: no, en lo absoluto; hasta 5: totalmente, en gran medida. La dimensión de orientación a los clientes (CMO) fue tomada por Segaro et al. (2014) del estudio realizado por Reinartz et al. (2004) donde se obtuvieron algunos resultados de la medición del proceso de implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes [*customer relationship management*]. De dicho estudio algunos elementos fueron considerados por Segaro et al. (2014) como relevantes en el contexto de la pequeña y mediana empresa familiar para esta dimensión. Las preguntas finales se valoraron usando una escala Likert de cinco puntos, desde 1: no, en lo absoluto; hasta 5: totalmente, en gran medida. En el Apéndice C, la pregunta 16 corresponde a la dimensión orientación de largo

plazo (LTO), la pregunta 17 a la dimensión de orientación a los empleados (EMO) y la pregunta 18 a la dimensión orientación a los clientes (CMO).

Para medir la flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT) se usó un constructo conformado por dos indicadores: (a) la flexibilidad estratégica de la empresa (TSF) tomado del estudio realizado por Barringer y Bluedorn (1999), y (b) la diversidad funcional o heterogeneidad del equipo gerencial (TMThe) tomado del estudio realizado por Boeker y Wiltbank (2005). Para la flexibilidad estratégica de la empresa (TSF) de acuerdo a Segaro et al. (2014) en el cuestionario se introdujeron las preguntas 1, 2 y 3. Se usó una escala de Likert de cinco puntos, desde 1: nada flexible, 5: muy flexible. La heterogeneidad del equipo gerencial (TMThe) se espera incrementa el nivel de flexibilidad en el equipo gerencial y se evaluó usando una sola pregunta donde se pidió seleccionar de múltiples opciones la experiencia de la alta gerencia, ésta se considera una variable dummy, por lo que la diversidad funcional total tendría una valoración entre 1 a 4, donde 4 represente la mayor heterogeneidad y diferencia funcional (Segaro et al., 2014). La experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie) fue medida con una sola pregunta usando la categorización utilizada en el estudio realizado por Boeker y Wiltbank (2005) que considera los años que la alta gerencia trabaja en la industria (Segaro et al., 2014). En el Apéndice C, la pregunta 19 corresponde a la dimensión flexibilidad estratégica de la empresa (TSF) y la pregunta 20 a la dimensión heterogeneidad del equipo gerencial (TMThe) correspondientes a la variable flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT). La pregunta 21 corresponde a la variable experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie).

Para el grado de internacionalización (DOI) las tres dimensiones propuestas por Sullivan (1994) fueron operacionalizadas en el estudio realizado por Segaro et al. (2014) considerando: (a) proporción de ventas en el exterior respecto a las ventas totales (FSTSR), (b) porcentaje de empleados que dedican más del 50% de su tiempo en actividades

internacionales durante el presente año (EMPIA50), y (c) ámbito geográfico (GESCP), mismo que considera la diversidad geográfica de las ventas internacionales, el cual fue medido preguntando si las ventas del último período fiscal se realizaron en su totalidad en la Comunidad Andina de Naciones o fuera de la misma en porcentajes entre el 1% al 24%, 25% al 49% o superior al 50%. El ámbito geográfico se calculó como una ponderación simple para cada respuesta, asignando 1 si todas las ventas se realizaron en la Comunidad Andina de Naciones, 2 si éstas fueron entre el 1% al 24%, 3 si fueron entre el 25% al 49% y 4 si fueron mayores al 50%. Cada una de las tres dimensiones que mide el grado de internacionalización se convirtió en una variable de relación, pero se usaron de manera separada como tres indicadores reflectivos (Segaro et al., 2014; Yeoh, 2014). En el estudio realizado por Segaro et al. (2014) se evaluó el ámbito geográfico considerando las ventas de exportación dentro y fuera de Europa usando la escala indicada, para el caso de Ecuador, se ha considerado a la Comunidad Andina de Naciones. En el Apéndice C, las preguntas 7, 8 y 9 permitieron determinar el indicador que corresponde al porcentaje de empleado que dedican más del 50% de su tiempo en actividades internacionales (EMPIA50), la pregunta 13 permite obtener el indicador que corresponde a la proporción de ventas en el exterior respecto de las ventas totales (FSTSR) y la pregunta 14 corresponde al indicador del ámbito geográfico (GESCP).

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos se realizó a través de encuestas con la participación directa del investigador de este estudio. La unidad de análisis es la empresa familiar y se identificaron las empresas de acuerdo a la población determinada, para proceder a contactarlas y solicitar completen el cuestionario. En los casos que alguna de las empresas solicitó completar el formulario de manera electrónica, éste fue preparado en formato digital para permitir que sean llenados directamente, facilitando y reforzando su recolección. Para empresas que no completaron el cuestionario se ofreció facilidades para hacerlo por medio de

una conversación telefónica. Se solicitó que un funcionario por empresa complete el cuestionario, quien debía conocer sobre los planes y resultados de la internacionalización y ser el responsable de la misma.

### **Análisis de Datos**

Inicialmente los datos fueron analizados para verificar que los cuestionarios completados cumplan con lo definido en la población, esperando así disponer de datos que se ajusten a lo propuesto en el estudio. Posteriormente usando el software SPSS® versión 21.0 se exploraron los datos dentro del campo de investigación, se analizaron datos perdidos, valores extremos, casos atípicos, normalidad de datos y se determinó si los datos de los sectores considerados en el estudio, mismos que constituyen muestras independientes, provienen de una misma población. En una siguiente instancia se usó el software WarpPLS versión 5.0 para obtener y analizar los resultados del modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

El modelo de ecuaciones estructurales permite probar la relación de dependencia entre constructos que no son directamente observables, realizando una estimación simultánea de todo el modelo, tanto el modelo estructural como el modelo de medida, permitiendo probar teorías complejas con data empírica (Bullón, 2010; Lattin, 2003; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). El análisis de datos utilizando el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) involucra dos etapas: (a) analizar el modelo de medida, el cual depende de la presencia de medidas reflectivas, formativas o ambas, y únicamente cuando se logran resultados satisfactorios es posible pasar a la siguiente etapa; y (b) analizar el modelo estructural, cubriendo la teoría estructural (Hair et al., 2011; Hair, Sarstedt, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

Considerando que el modelo propuesto únicamente contiene variables reflectivas, en la primera fase, correspondiente a la evaluación del modelo de medida, los criterios

estimados fueron: (a) indicador de confiabilidad, llamado también indicador de caga; (b) confiabilidad de la consistencia interna del modelo, llamado también confiabilidad compuesta; (c) validez convergente, y (d) validez discriminante del constructo (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). En la segunda fase, correspondiente a la evaluación del modelo estructural, los pasos ejecutados para la evaluación del modelo fueron: (a) colinealidad del modelo entre los constructos predictores, (b) relevancia predictiva del modelo usando para ello los coeficientes  $R^2$  y  $Q^2$ , y (c) fortaleza y significancia de los coeficientes de ruta para las relaciones hipotetizadas en las rutas estructurales entre constructos (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

### **Validez y Confiabilidad**

De acuerdo a Carmines y Zeller (1979) existen dos propiedades básicas para las mediciones empíricas: la confiabilidad y la validez. “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p. 200). Modelos reflectivos de ecuaciones estructurales son evaluados usando como criterio de confiabilidad el indicador de confiabilidad, que se obtiene a partir de tabla de carga combinada y carga transversal (Kock, 2015). Para este indicador el resultado debe ser valores mayores a 0.4 y estadísticamente significativo ( $p < .05$ ), donde los indicadores reflectivos del modelo que no cumplieran esta condición deben ser retirados (Hair et al., 2011). La confiabilidad compuesta [*composite reliability*] es un indicador de la confiabilidad de la consistencia interna [*internal consistency reliability*] del modelo de medida y resulta más fiable para modelos de ecuaciones estructurales basados en varianza, constituye una medida de confiabilidad asociada a las variables latentes y mayormente aceptado frente al alpha de Cronbach (Hair et al., 2011; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Los resultados para este indicador se

estiman en valores de 0.7 o superior, usándose este criterio para el presente estudio (Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

En términos generales, la validez de un instrumento se refiere al grado en que éste realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2010). La validez es un concepto que puede tener diferentes tipos de evidencia, por ello ésta puede ser: validez de contenido y validez de constructo (Carmines & Zeller, 1979; Hernández et al., 2010). Considerando que el presente estudio no desarrolló el cuestionario utilizado, sino que éste fue tomado de estudios empíricos realizados previamente, resulta necesario realizar los dos tipos de validez citados (Bullón, 2010).

La validez de contenido se determina en base al juicio y hace referencia al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández et al., 2010; Pino, 2008). “Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (Hernández et al., 2010, p. 201). Ésta se realizó “a través de entrevistas con expertos para la relevancia de las variables observadas con el dominio del estudio” (Bullón, 2010, p. 75) incluyendo tanto académicos como empresarios. La validez del constructo “se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández et al., 2010, p. 203). Para el presente estudio se determinó la validez convergente y validez discriminante. La validez de convergencia “representa el grado en que las variables observadas miden el constructo” (Bullón, 2010, p. 75) para lo cual se usó la varianza media extraída (AVE) de las variables latentes reflectivas, considerándose como valor aceptable 0.5 o superior (Kock, 2015). “La validez discriminante, que es el grado en que una variable observada de un constructo no mide al mismo tiempo un constructo diferente” (Bullón, 2010, p. 75) se probó usando la correlación entre las variables latentes con las raíces cuadradas de la varianza media extraída. El resultado de esta correlación debe ser mayor que cualquier otra correlación que implica las variables latentes, esto es, los valores de la diagonal de la matriz



de correlación deben ser mayores que cualquier otro valor por encima o por debajo de ellos en la misma columna, o superiores que cualquier otro valor a su izquierda o derecha en la misma fila (Kock, 2015).

## **Resumen**

El presente capítulo describe en detalle el método desarrollado para analizar el problema de investigación. Basado en las preguntas de investigación y marco teórico, el presente trabajo es cuantitativo bajo el paradigma positivista y siguiendo el enfoque deductivo. Se ha realizado en un solo momento de tiempo, por lo cual es transversal y busca examinar empíricamente la relación entre la propiedad, dada por la cultura de compromiso familiar (FCC); gobierno, dado por la orientación a la administración (SO) y el equipo gerencial, dado por la flexibilidad estratégica (sTMT) y experiencia del equipo gerencial (TMTie), como factores que describen la iniciativa empresarial internacional en la mediana empresa familiar, la cual fue medida por el grado de internacionalización (DOI), analizando el grado en que los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización.

Para cumplir con este propósito se usó un modelo de ecuaciones estructurales que permite determinar la relación entre las variables que son parte del marco teórico. La población se ha estimado a partir de información del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador y está conformada por todas las medianas empresas legalmente constituidas, lleven registros contables, realicen actividades de producción y exportación de bienes, y estén localizadas en Ecuador. La unidad de análisis es la empresa. La mayor limitante ha sido la ausencia de una base de datos que permita identificar las empresas que tienen carácter familiar en Ecuador, por lo cual la muestra utilizada fue de conveniencia, procurando que ésta sea representativa de la población.

Se usó la encuesta como instrumento para la captura de datos. El instrumento utilizado fue aplicado por Segaro et al. (2014) en un estudio realizado con pequeñas y medianas empresas familiares en Finlandia, mismo que se obtuvo a partir de la revisión de la literatura y de trabajos previos de diferentes autores, utilizando medidas publicadas y validadas en la literatura de empresas familiares y su internacionalización. El cuestionario se aplicó en español, para lo cual fue traducido del idioma inglés al español asegurando la claridad e interpretación de cada pregunta. En la instrumentación consta el detalle de cada dimensión y en la mayoría de ellas se utilizó una escala Likert de cinco puntos. La recolección de datos fue realizada por el autor de esta investigación, encuestando a un solo funcionario por empresa y ofreciendo facilidades para su llenado.

El análisis de datos considera varios pasos secuenciales: (a) verificación de los cuestionarios completados, (b) respuesta del campo de investigación, (c) exploración de los datos, y (d) tamaño de la muestra; usando para esto el software SPSS® 21.0. Para analizar el modelo de ecuaciones estructurales se utilizó el método por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) basado en varianza, usando el software WarpPLS 5.0 el cual, evalúa primeramente el modelo de medida y una vez que se obtienen resultados satisfactorios, se procede a evaluar el modelo estructural (Hair et al., 2011). La confiabilidad y validez fueron determinadas. Para la confiabilidad se considera el indicador de confiabilidad e indicador de confiabilidad de la consistencia interna (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Dado que el instrumento no fue desarrollado y éste se tomó de la literatura, se determinó la validez de contenido y validez de constructo. La validez de contenido se evaluó por medio de entrevistas con expertos para la relevancia de las variables observadas, la validez de constructo está formada por la validez convergente, para lo cual se considera el resultado de la varianza media explicada y la validez discriminante por medio de la correlación entre las variables latentes con las raíces cuadradas de la varianza media extraída.

## Capítulo 4: Resultados

Este capítulo tiene como finalidad exponer los resultados obtenidos a partir de los datos recopilados en el campo de investigación y la aplicación del método descrito, cumpliendo así el propósito del presente estudio, mismo que busca examinar empíricamente la relación entre propiedad, gobierno y equipo gerencial como factores que describen la internacionalización de la mediana empresa familiar, analizando el grado en que todos los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la empresa familiar influyen en su internacionalización. Este capítulo está organizado como sigue: (a) estadística descriptiva, (b) tamaño de la muestra, (c) resultados del modelo, (d) hallazgos, (e) análisis de mediación, y (f) resumen.

### **Estadística Descriptiva**

Se incluyen los siguientes temas en la estadística descriptiva: (a) respuesta del campo de investigación, y (b) exploración de datos.

#### **Respuesta del campo de investigación**

El instrumento aplicado se derivó de estudios previos, por lo cual los indicadores de medida de los constructos se basaron en escalas existentes. El instrumento fue revisado por tres académicos conocedores tanto de empresas familiares como del método a aplicar en la presente investigación. El cuestionario se suministró en español y la validez de contenido se logró aplicando el mismo a dos empresas parte de la población objeto de estudio para posteriormente realizar entrevistas con los participantes y verificar su comprensión y relevancia de las variables observadas en el dominio del estudio. A los participantes se les indicó respondieran todas las preguntas de forma independiente y evitaran contestar sobre la situación futura, considerando únicamente la situación actual de la empresa. Se les solicitó el respectivo consentimiento, y se aseguró el anonimato y confidencialidad de las respuestas.

La población objeto de estudio se determinó en 343 empresas, mismas que corresponden a las medianas empresas que pertenecen al sector privado, están registradas como contribuyentes, llevan registros contables, realizan actividades de elaboración y exportación de bienes. Dado que no existe una base de datos que identifique a las empresas como familiares, no fue posible una definición completa de la población y por tanto la determinación de una muestra probabilística. Tomando en cuenta que el presente estudio considera empresas de los sectores florícola y agro industrial, se procedió a contactar a los gremios de exportadores con el fin de obtener información de las empresas y de ser posible apoyen la presente investigación, sin obtener una respuesta positiva. Únicamente el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PRO ECUADOR) facilitó la base de datos de empresas de los sectores citados.

Del sector florícola se recibió una base de datos de 387 empresas, de las cuales 310 se clasificaron como exportadoras y las restantes como prestadoras de diferentes servicios. En el caso del sector agro industrial, la base de datos alcanzó 230 empresas y la totalidad con carácter de productor sin identificarlas como exportadoras o no. Durante los meses de febrero a mayo de 2016 se procedió a contactar las empresas sea de manera personal o telefónica y a entregarles o remitirles de manera electrónica el cuestionario para que lo completen. De las empresas del sector florícola se obtuvieron 114 respuestas lográndose una tasa del 36.8%; sin embargo, luego de revisar los formularios recibidos y verificar si éstos se ajustan a la población objeto de estudio, si estaban correctamente llenados y completos, se aceptaron 75 casos, esto es el 24.2% del total de empresas. Para las empresas del sector agro industrial se obtuvieron 127 respuestas, esto es un 55.2% del total, sin embargo, luego de revisar los formularios recibidos la gran mayoría correspondía a empresas productoras que no realizan actividades de exportación o no se ajustaban a la población objeto de estudio, o fueron

llenados incorrectamente, por lo que se aceptaron 42 casos que representan el 18.3% de las empresas de este sector.

El resultado de las respuestas de campo se presenta en la Tabla 2, lográndose obtener de los sectores citados un total de 117 casos válidos, que representan el 21.7% del total de empresas identificadas en las bases de datos. Considerando que la población objeto de estudio se dimensionó de manera aproximada en 343 empresas, dado que no se conoce el carácter familiar o no de las mismas, los casos válidos representan el 34.1% de la población, tasa de respuesta considerada satisfactoria dentro de investigaciones de esta naturaleza.

Tabla 2

*Respuestas del Campo de Investigación*

Detalle Población	Sector		Total	Tasa de Respuesta
	Florícola	Agro Industrial		
Empresas contactadas	310	230	540	
Cuestionarios recolectados	114	127	241	44.6%
Cuestionarios válidos	75	42	117	21.7%
Tasa de respuesta	24.2%	18.3%	21.7%	
Población			343	34.1%

Una vez tabulados los datos, se determinó información de las empresas como su localización y otros detalles relacionados al perfil de las mismas que resultan de interés, mismos que se muestran en la Tabla 3 y Tabla 4.

En la Tabla 3 se resume la localización de las empresas, de las cuales 65, que representan el 86.6%, pertenecen al sector florícola y están localizadas en la provincia de Pichincha, las restantes en otras provincias todas de la serranía ecuatoriana. Para el sector agro industrial se determinó que la mayor parte pertenece a las provincias de Pichincha y Guayas, esto es 22 y 17 empresas respectivamente, representando el 90.9% del total.

Tabla 3

*Localidad de las Firmas*

Sector	Pichincha		Guayas		Cotopaxi		Azuay		El Oro		Otra(s)		Total
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
Florícola	65	86.6			5	6.7	3	4.0			2	2.7	75
Agro industrial	22	52.4	17	40.5					2	4.8	1	2.3	42
Cacao y elaborados	6	14.3	7	16.7							1	2.3	14
Alimentos procesados	4	9.5	2	4.8									6
Forestal y elaborados	10	23.8	2	4.8									12
Café y elaborados	2	4.8	6	14.3					2	4.8			10
Total sectores	87	74.3	17	14.5	5	4.3	3	2.6	2	1.7	3	2.6	117

La Tabla 4 presenta para los sectores florícola y agro industrial, información sobre el volumen de las ventas en mercados internacionales, ámbito geográfico considerando ventas fuera de la Comunidad Andina de Nacional y la experiencia en la industria del equipo gerencial. En cuanto al compromiso de enviar un resumen con los resultados del presente trabajo a las empresas que lo solicitaron al completar el cuestionario, tan solo 19 empresas (25.3%) del sector florícola y cinco (11.9%) del sector agro industrial desean recibir el mismo.

Tabla 4

*Información General de las Firmas*

Fuente	Sector	
	Florícola	Agro industrial
Porcentaje de ventas en mercados internacionales	70% al 100%	10% al 100%
Ámbito geográfico. Ventas fuera de la CAN	Mayor al 50%	Mayor al 25%
Experiencia en la industria del equipo gerencial	2 a 20 años	2 a 19 años

## **Exploración de datos**

Para la exploración de datos se evaluaron los siguientes criterios: (a) datos perdidos, (b) valores extremos y casos atípicos, (c) normalidad de datos, y (d) diferencia de medias.

**Datos perdidos.** En la Tabla D1 se muestra el estadístico de observaciones en el que constan el número de casos válidos, valores mínimos, máximos, media, desviación estándar, asimetría y curtosis de cada indicador reflectivo, así como la cantidad y porcentaje de casos con datos perdidos. Las variables reflectivas FCC2, FCC8 y FCC9 presentan datos perdidos en porcentajes del 1,71%, 1.71% y 0.85% respectivamente, dando un total de 112 casos válidos lo cual representa un 95.73% del total de datos. De acuerdo a Kock (2015) como regla general es aceptable que el conjunto de datos no tenga ninguna variable con más del 10% de sus valores perdidos, una regla más relajada establece un umbral del 20%. Hair, Ringle, y Sarstedt (2013) insistieron en la necesidad que las investigaciones ofrezcan información sobre los datos perdidos y la forma en la cual estos fueron tratados. En la presente investigación los datos perdidos se completaron usando el método de imputación aritmético de valores medios [*arithmetic mean imputation*] el cual consiste en reemplazar los casos que presentan datos perdidos con el valor medio de los valores de la variable (Hair et al., 2013; Kock, 2015). La imputación de estos valores los realizó de manera automática el software WarpPLS 5.0 utilizado en el presente trabajo de investigación durante el pre procesamiento de datos, como paso previo a la definición de variables del modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados de asimetría y curtosis que constan en la Tabla D1 presentan valores positivos y negativos diferentes de cero, lo cual permite concluir que los datos no siguen una distribución normal (Hernández et al., 2010; Lind, Marchal, & Wathen, 2008). Posteriormente se presenta la prueba de normalidad de datos.

**Valores extremos y casos atípicos.** Se buscó detectar casos con valores extremos, cuyo objetivo es “encontrar inconsistencias en el llenado de la encuesta por parte de los

participantes” (Pino, 2008, p. 133). Los resultados obtenidos con el número de casos con valores extremos para todos los indicadores reflectivos se muestran en la Tabla D2. En total se detectaron 24 encuestas que presentaban al menos un dato con valores extremos en una o más preguntas, por lo que éstas fueron analizadas sin que se encuentre patrones de respuesta o motivos por los cuales puedan considerarse mal llenadas, manteniéndose como válidas y considerándose la totalidad en el análisis. Adicionalmente, se realizó el procedimiento de detección de anomalías por medio de la identificación de casos atípicos, incluyendo en el mismo la totalidad de los indicadores reflectivos del modelo con el propósito de auditar los datos de manera previa a su análisis. El resultado obtenido indicó la no presencia de anomalías.

**Normalidad de datos.** Se realizó la prueba de normalidad con el objetivo de establecer si los datos siguen o no una distribución normal. Hair, Sarstedt, et al. (2012) indicaron que el método de ecuaciones estructurales basado en varianza se muestra muy robusto cuando éste se usa con datos no normales y es recomendable analizar el grado en el cual los datos no lo son, desarrollando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, y usando gráficos Q-Q. En la Tabla D3 se presentan los resultados obtenidos usando los estadísticos indicados con un intervalo de confianza del 95% y donde éstos muestran en todas las variables niveles de significancia menores a .05, por lo cual se puede concluir que los datos no siguen una distribución normal. Una de las características del modelo de ecuaciones estructurales basado en varianza que usa el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), es su capacidad de realizar estimaciones de modelos muy complejos sin tener que asumir supuestos sobre la distribución de los datos, característica que no es aceptada por el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza (Hair et al., 2011; Hair, Sarstedt, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Segaro et al., 2014). Este resultado ratifica la necesidad de utilizar el método PLS-SEM para la presente investigación.



**Diferencia de medias.** Para determinar si los datos recopilados de los sectores florícola y agro industrial como muestras independientes provienen de poblaciones equivalentes, se desarrolló la prueba U de Mann-Whitney y W de Wilcoxon con un nivel de significancia de .05, misma que es una prueba no paramétrica alternativa a la prueba t de dos muestras (Lind et al., 2008) y por tanto no “requiere suponer que las dos poblaciones sigan la distribución normal y tengan varianzas poblacionales iguales” (Lind et al., 2008, p. 695). Se consideraron las variables reflectivas que corresponden a las variables latentes FCC, SO, sfTMT y TMTie, por ser todos datos ordinales. Los resultados del estadístico de U de Mann-Whitney y W de Wilcoxon como pruebas equivalentes se muestra en la Tabla D4 y de acuerdo a los resultados del nivel crítico bilateral o significancia asintótica bilateral, permite determinar que con excepción de las variables CMO4, TSF5 y TMThe, todas las restantes presentan valores superiores a .05, por lo que se puede concluir que los resultados de las variables correspondientes a los grupos definidos por la variable sector no presentan una diferencia significativa entre sus medias (Lind et al., 2008).

Adicionalmente, se realizó la prueba Z de Kolmogorov-Smirnov, misma que es utilizada para determinar si dos muestras independientes provienen de una misma población. El resultado de esta prueba para las variables indicadas se muestra en la Tabla D5 y en todas las variables el nivel de significancia es mayor a .05, por lo cual podemos concluir que éstas provienen de una misma población para los dos sectores considerados. Con los resultados obtenidos los datos fueron integrados.

### **Tamaño de la Muestra**

Una de las características del modelo de ecuaciones estructurales que usa el método de mínimos cuadrados parciales, es su capacidad de trabajar con tamaños de muestra pequeños, ofreciendo capacidades de muestreo que no brindan otras herramientas de análisis multivariante, mostrándose robusto y relativamente con una alta capacidad estadística; sin

que esto signifique que sea un método exento de un adecuado tamaño de muestra (Hair et al., 2013; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). De acuerdo a Hair, Sarstedt, et al. (2012) una de las implicaciones de contar con muestras pequeñas es la reducción del poder estadístico, especialmente cuando la calidad del modelo de medida es pobre y los datos son altamente sesgados, por lo cual, para determinar el tamaño de la muestra recomendaron usar la regla de las diez veces [*ten time rules*] como mecanismo de estimación aproximada. Esta regla, para modelos con indicadores reflectivos es equivalente a utilizar un tamaño de muestra diez veces el mayor número de rutas o caminos estructurales que se dirigen a un constructo latente particular en el modelo estructural o modelo interior (Hair et al., 2011; Hair, Sarstedt, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Bajo la regla indicada, el tamaño requerido de muestra para el modelo propuesto sería de 90 casos. Sarstedt, Ringle, y Hair (2014) recomendaron que el mínimo número de observaciones es un rango entre 30 y 100 casos. El tamaño obtenido de muestra en el presente estudio es 117 casos, mismo que supera lo indicado, considerándose por tanto adecuado.

### **Resultados del Modelo**

La evaluación de resultados del modelo de ecuaciones estructurales de acuerdo a PLS-SEM involucra el completar dos instancias: (a) evaluar el modelo de medida [*measurement model*] o modelo externo [*outer model*], y (b) evaluar el modelo estructural [*structural model*] o modelo interior [*inner model*]. La evaluación del modelo de medida hace referencia a la medición de la teoría [*measurement theory*] como pre condición para interpretar el modelo estructural (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Si los resultados obtenidos son satisfactorios, se procede con la segunda instancia, es decir evaluar el modelo estructural, el cual comprende la teoría estructural [*structural theory*] determinando si las relaciones estructurales son importantes, significativas, válidas y prueban las hipótesis propuestas en el modelo (Hair et al., 2011; Hair, Ringle, et al., 2012; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

Previamente a estas evaluaciones en el software WarpPLS 5.0 es necesario realizar el pre-procesamiento de datos y definir el método para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales.

### **Pre-procesamiento de datos**

Una vez cargada la data en el software WarpPLS 5.0, es obligatorio ejecutar el pre-procesamiento de la misma como requisito previo a la definición del modelo de ecuaciones estructurales. Kock (2015) indicó que el pre-procesamiento de datos permite: (a) identificar problemas con las categorías de datos [*rank problems*], mismo que usualmente suceden cuando el tamaño de la muestra es muy pequeño para el número de indicadores existentes; (b) problemas con valores repetidos o valores linealmente dependientes en diferentes filas o columnas, mismos que pueden identificar fabricación de datos; y (c) valores perdidos. Esta constituye una prueba sencilla que permite identificar problemas con los datos o con el archivo de datos, sin procesar los mismos (Kock, 2015).

Ejecutado el pre procesamiento de datos, no se reportaron problemas de existencia de columnas con varianza cero, columnas con nombres idénticos, problemas con las categorías de datos, valores repetidos o linealmente dependientes. El porcentaje de datos perdidos para los indicadores reflexivos fueron: FCC2 con el 1.71%, FCC8 con el 1.71% y FCC9 con el 0.85%; usándose para su corrección el método de imputación aritmético de valores medios. Inmediatamente se ejecutó la estandarización de datos, mismo que se obtiene luego de sustraer el valor de cada columna por su media y dividirla para la desviación estándar de la columna (Kock, 2015). Los datos estandarizados normalmente tienen valores entre -4 y 4, generándose automáticamente la matriz de datos estandarizados (Kock, 2015). Esta matriz fue analizada y todos los datos se encontraron entre los valores aceptables indicados, por lo que fue posible continuar con la creación del modelo de ecuaciones estructurales en el software definiendo sus variables y vínculos.

El diagrama de ruta propuesto que se presenta en la Figura 2 evidencia la estructura jerárquica para la variable orientación a la administración (SO), que considera las variables latentes: orientación a los empleados (EMO), orientación a los clientes (CMO) y orientación de largo plazo (LTO). Así mismo, la variable flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT) tiene como variable jerárquica la variable flexibilidad estratégica total (TSF) y como indicador reflectivo la heterogeneidad del equipo gerencia (TMThe). Este modelo construido en el software, se presente en la Figura 3 donde se muestra el diagrama de ruta para el modelo estructural.

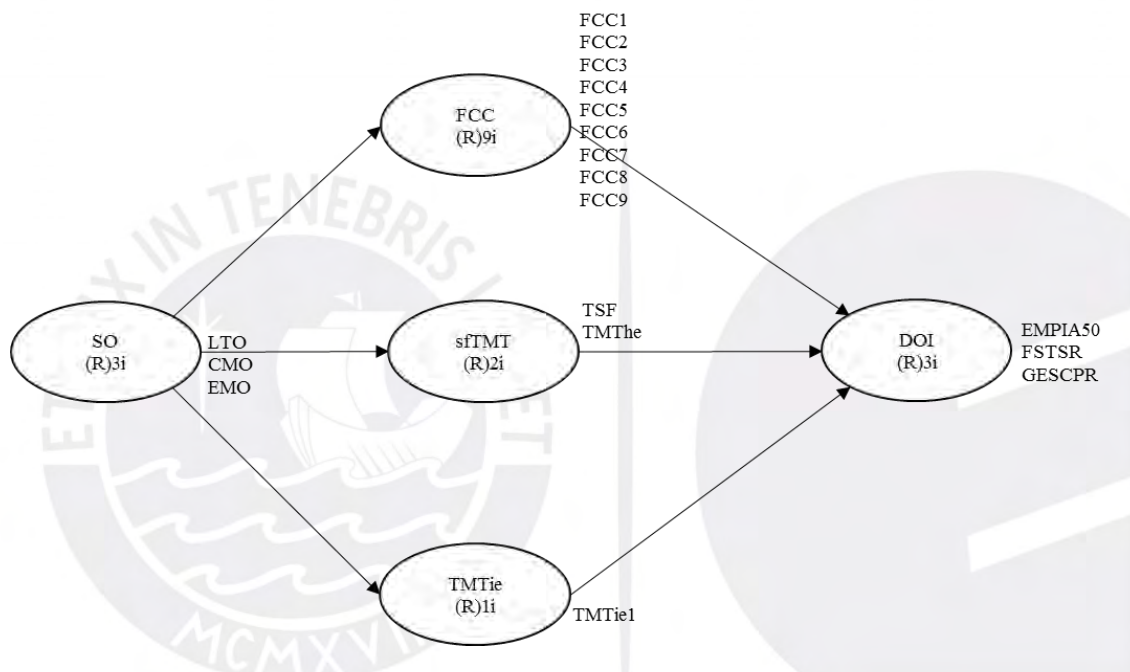


Figura 3. Modelo estructural y sus indicadores creado el software WarpPLS 5.0.

### Método para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales

Para realizar el análisis del modelo de ecuaciones estructurales propuesto existen varios métodos. Para el análisis del modelo de medida o modelo externo se usó el algoritmo PLS Mode M Basic el cual es una variación del modelo PLS Mode M. El modelo PLS Mode M clásicamente ha sido asociado a los software basados en PLS-SEM, siendo éste similar al algoritmo de PLS Regression que se instala por omisión, pero con la diferencia que el algoritmo PLS Model M permite que el modelo estructural influya en el modelo de medida a

través de los coeficientes de ruta [*path coefficients*] y correlaciones, dependiendo si los enlaces van hacia dentro o fuera de cada variable latente respectivamente, de ahí que este algoritmo con frecuencia es llamado de modo mezclado [*mixed mode*] (Kock, 2015). El modelo PLS Model M Basic permite que el modelo estructural influya en el modelo de medida a través de los signos de las correlaciones entre las variables latentes (Kock, 2015). Para el análisis del modelo estructural se usó el algoritmo Warp3 que se instala por omisión con el software y que trata de identificar las relaciones entre las variables latentes definidas por funciones cuyo primer origen son curvas en forma de U (Kock, 2011, 2015). Como método de re muestreo [*resampling method*] se usó el algoritmo Stable3, mismo que es la opción por omisión del software a partir de la versión 5.0 y que permite la estimación del error estándar actual de manera consistente con aquellos obtenidos por el método de bootstrapping, y en muchos casos produce estimaciones más precisas (Kock, 2015). El número re muestreo para bootstrapping y blindfolding se dejó por omisión y este es de 100.

Una vez creado y ejecutado el análisis del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvo un primer grupo de resultados generales que corresponden al ajuste del modelo y calidad de índices. Los principales resultados obtenidos fueron: (a) coeficiente de ruta promedio [*average path coefficient*] 0.325 siendo estadísticamente significativo ( $p < .001$ ); (b) promedio de  $R^2$  igual a 0.183 siendo estadísticamente significativo ( $p = .010$ ); (c) factor medio de inflación de la varianza (AVIF) [*average variance inflation factor*] de 1.034, considerándose ideal un valor menor o igual a 3.3; (d) promedio de colinealidad completa o multicolinealidad (AFVIF) igual a 1.344, considerándose ideal un valor menor o igual a 3.3; y (e) índice de bondad de ajuste de Tenenhaus [*Tenenhaus GoF*] igual a 0.334, considerándose un valor medio aceptable mayor a 0.25 y grande mayor a 0.36, siendo ésta una medida que explica el poder del modelo (Kock, 2015). Todos los resultados obtenidos son satisfactorios, por lo cual se procedió a realizar la evaluación del modelo de medida.

### **Evaluación del modelo de medida**

La evaluación del modelo de medida debe diferenciar la presencia de constructos de medida formativos [*formative*] y/o reflectivos [*reflective*] (Kock, 2015). Dado que el modelo propuesto para la presente investigación considera únicamente constructos de medida reflectivos y éstos deben ser evaluados con relación a su confiabilidad y validez, los resultados examinados fueron: (a) indicador de confiabilidad [*indicator reliability*] llamado también indicador de carga [*indicator loadings*], (b) confiabilidad de la consistencia interna [*internal consistency reliability*] del constructo, mismo que se puede lograr evaluando la confiabilidad compuesta [*composite reliability*]; (c) validez convergente [*convergent validity*], y (d) validez discriminante [*discriminant validity*] del modelo de medida (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

El indicador de confiabilidad se obtiene a partir de la tabla de cargas combinadas y cargas transversales [*combined loadings and cross-loadings*]. Los resultados originalmente obtenidos constan en la Tabla E1 donde los valores de carga de las variables latentes reflectivas se muestran entre paréntesis y éstos de acuerdo a Hair et al. (2011) deben ser mayores o iguales a 0.4, valores menores deben ser retirados del modelo y los valores de carga transversal deben ser menores (Kock, 2015). El nivel de significancia (*p*-value) se muestra para todos los indicadores reflectivos y se considera un parámetro de validación del análisis factorial confirmatorio, esperando valores menores a .05 (Kock, 2015). De acuerdo a los criterios citados, se retiraron los indicadores FCC8 y EMPIA50, dado que en el primer caso su valor de carga es menor que uno de sus valores transversales y para el segundo el nivel de significancia es mayor a lo aceptable ( $p > .05$ ). El indicador FCC2 fue también retirado dado que su nivel de significancia en la matriz de fuerza de indicadores mostró un valor mayor a lo aceptable ( $p > .05$ ). En la Tabla 5 se muestran los indicadores de carga combinada y carga

transversal luego de haber retirado del modelo los indicadores: EMPIA50, FCC2 y FCC8, y donde todos los resultados de los indicadores cumplen con lo especificado.

Tabla 5

*Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO	Tipo	p-value
FCC1	(0.452)	-0.123	0.007	-0.203	0.153	Reflective	< .001
FCC3	(0.728)	0.072	-0.188	0.152	0.197	Reflective	< .001
FCC4	(0.721)	-0.036	0.058	-0.053	0.017	Reflective	< .001
FCC5	(0.728)	0.171	-0.139	0.067	0.010	Reflective	< .001
FCC6	(0.833)	-0.046	0.030	-0.127	-0.014	Reflective	< .001
FCC7	(0.818)	-0.045	0.248	0.037	-0.183	Reflective	< .001
FCC9	(0.721)	0.031	-0.069	0.181	-0.215	Reflective	< .001
FSTSR	-0.072	(0.974)	0.075	0.005	0.038	Reflective	< .001
GESCPR	0.242	(0.640)	-0.252	-0.017	-0.129	Reflective	< .001
TMThe	-0.012	0.170	(0.516)	0.155	-0.415	Reflective	< .001
TSF	0.004	-0.065	(0.945)	-0.059	0.159	Reflective	< .001
TMTie1	-0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	Reflective	< .001
LTO	0.031	-0.089	-0.221	-0.094	(0.495)	Reflective	< .001
EMO	0.103	0.090	-0.083	0.202	(0.800)	Reflective	< .001
CMO	-0.089	-0.020	0.171	-0.097	(0.880)	Reflective	< .001

Para el caso de modelos jerárquicos que implica efectos moderadores como el propuesto, el nivel de significancia provisto en la matriz de fuerza de indicadores [*indicator weights*] ayuda a demostrar la validez y confiabilidad del modelo, permitiendo que variables moderadoras latentes puedan ser creadas, incorporándolas al modelo como indicadores estandarizados y sus efectos sean moderados por otras variables latentes (Kock, 2015). En la Tabla E2 se presentan los resultados de la matriz de fuerza de indicadores y se recomienda significancia estadística ( $p \leq .05$ ) (Kock, 2015). Se presenta también el valor de los factores de inflación de la varianza [*variance inflation factors*] (VIF) para todos los indicadores reflectivos y cuyo valor límite recomendado es de 3.3 (Kock, 2015). El indicador de signo de peso de fuerza [*indicator weight-loading signs*] (WLS) se presenta para todas las variables

reflectivas y éste indica la contribución positiva o negativa que realiza cada variable a valor  $R^2$  de su variable latente y donde valores negativos podrían representar problemas de causalidad en el modelo de medida, por lo cual se recomienda que todos los valores WLS sean positivos y aquellos con valores negativos deberían ser retirados del modelo (Kock, 2015). Finalmente se presentan los valores del indicador de tamaño de efecto [*effect size*] (ES), mismo que “se calcula como el valor absoluto de la contribución individual de los correspondientes indicadores a los coeficientes  $R^2$  de la variable latente a la cual se asocia cada indicador” (Kock, 2015, p. 64). Desde el punto de vista práctico valores de ES menores a 0.02 sugieren un efecto muy pobre para ser considerados relevantes, aún cuando puedan ser estadísticamente significativos, por ello indicadores con valores menores o iguales a 0.02 se recomienda sean retirados del modelo (Kock, 2015). Como se puede apreciar en la Tabla E2 los valores obtenidos son estadísticamente significativos ( $p < .05$ ), los valores del indicador de inflación de varianza (VIF) son menores a 3.3, los valores del indicador de signo de peso de fuerza (WLS) son todos positivos y los valores del tamaño del efecto (ES) son todos mayores a 0.02. De esta manera se cumple lo requerido para el modelo jerárquico propuesto.

La confiabilidad de la consistencia interna del constructo, se evaluó con la confiabilidad compuesta (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). A diferencia del alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta no asume que todos los indicadores son igualmente fiables, siendo más adecuado en el modelo de ecuaciones estructurales basado en varianza, mismo que da prioridad a los indicadores en función de su confiabilidad durante la estimación del modelo, considerando para su cálculo los indicadores de carga (Hair et al., 2011; Kock, 2015). El coeficiente de confiabilidad compuesta constituye una medida de la confiabilidad asociada con las variables latentes y una medida de confiabilidad de mayor aceptación (Hair et al., 2011; Kock, 2015). De acuerdo a Kock (2015) los valores de confiabilidad compuesta deberían ser iguales o mayores a 0.7, sin embargo de acuerdo



Sarstedt, Ringle, Smith, et al. (2014) valores entre 0.60 y 0.70 se considera aceptables en investigaciones exploratorias, mientras que valores entre 0.70 y 0.95 se consideran de satisfactorios a buenos. En la Tabla 6 se presentan los resultados de la confiabilidad compuesta siendo todos ellos superiores a 0.70, cumpliendo lo requerido.

Tabla 6

*Valores de Confiabilidad Compuesta*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Composite reliability	0.882	0.802	0.717	1.000	0.779

La validez convergente mide el grado en el cual un constructo converge en sus indicadores explicando la varianza de sus ítems (Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Esta es evaluada por la varianza media extraída [*average variance extracted*] (AVE) para todos los ítems asociados con cada constructo (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). En la Tabla 7 se muestran los resultados obtenidos para la varianza media extraída y donde de acuerdo a Kock (2015) resulta aceptable un valor mínimo de 0.5. Como se puede apreciar en la Tabla 7 todos los valores de AVE son superiores al umbral mínimo establecido, lo que indica que en promedio, el constructo explica sobre el 50% de la varianza de sus ítems (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

Tabla 7

*Valores de Varianza Media Extraída (AVE)*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Average Variance Extracted (AVE)	0.524	0.679	0.579	1.000	0.553

La varianza media extraída (AVE) es igualmente usada para evaluar la validez discriminante (Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014) y cuyos resultados se usan conjuntamente con la correlación de las variables latentes (Kock, 2015). En la Tabla 8 se presentan los resultados de la correlación entre las variables latentes con las raíces cuadradas

de la varianza media extraída [*correlations among latent variables with square roots of AVEs*]. De acuerdo a Kock (2015) la validez discriminante se evalúa considerando que para cada variable latente, la raíz cuadrada de la varianza media extraída debería ser mayor que cualquier otra de las correlaciones que implica las variables latentes. Esto es, los valores de la diagonal de la tabla deben ser mayores que cualquier otro valor por encima o por debajo de ellos en la misma columna, o deben ser superiores a cualquier otro valor de su izquierda o derecha en la misma fila (Kock, 2015). El criterio citado es aplicable a modelos con variables latentes tanto reflectivas como formativas, así como a variables latentes que representan efectos moderadores (Kock, 2015). Como se aprecia en la Tabla 8 los resultados cumplen con lo especificado logrando el modelo de medida validez discriminante.

Tabla 8

*Correlación entre Variables Latentes con las Raíces Cuadradas de AVEs*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC	(0.724)	-0.131	0.390	-0.089	0.443
DOI	-0.131	(0.824)	0.229	0.054	0.228
sfTMT	0.390	0.229	(0.761)	-0.092	0.516
TMTie	-0.089	0.054	-0.092	(1.000)	-0.131
SO	0.443	0.228	0.516	-0.131	(0.744)

Un método menos riguroso para evaluar la validez discriminante es analizar las cargas cruzadas (Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). La recomendación para este enfoque es que una variable indicadora debería mostrar una mayor carga en su propio constructo que en cualquier otro constructo, incluyendo el modelo estructural (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Si las cargas de los indicadores son consistentemente más altas en el constructo con el cual están asociadas, entonces, el constructo muestra validez discriminante (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). El cumplimiento de esta condición se evidencia en la Tabla 5. La validez discriminante también puede evaluarse de manera cualitativa, especialmente una validez aparente, usando un panel de expertos como una

propuesta final que permita concluir que la validez discriminante es evidente (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

### **Evaluación del modelo estructural**

El objetivo del modelo de ecuaciones estructurales usando el método de mínimos cuadrados parciales, es explicar la varianza de las variables dependientes cuando se examina el modelo (Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). El uso del índice de bondad de ajuste propuesto por Tenenhaus se consideró un índice que permitía validar el diagrama de ruta del modelo de manera global, sin embargo estudios posteriores determinaron que este índice no tenía la capacidad de clasificar modelos válidos e inválidos (Hair, Sarstedt, et al., 2012). Por ello, a diferencia del modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza, el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales basado en varianza no posee un estándar estadístico de bondad de ajuste y en su lugar la evaluación de la calidad del modelo se sustenta en su capacidad de predecir el constructo endógeno (Hair et al., 2013; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Los criterios de evaluación utilizados son: (a) evaluación del modelo estructural de potencial colinealidad entre constructos predictores, (b) evaluación del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) como indicador de la capacidad predictiva del modelo, (c) evaluación del índice de redundancia de validez cruzada [*cross-validated redundancy*] ( $Q^2$ ) conocido como indicador de Stones-Geisser, el cual permite evaluar la relevancia o capacidad predictiva del modelo; y (d) la significancia y relevancia de los coeficientes de ruta [*path coefficients*] (Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014).

El software WarpPLS 5.0 estima la colinealidad antes que el análisis del modelo de ecuaciones estructurales sea ejecutado y “si la colinealidad se presenta muy alta, el usuario es advertido al respecto” (Kock, 2015, p. 46). En el presente estudio no se presentó por parte del software ninguna advertencia. La colinealidad en general se evaluó por el índice de

colinealidad completa o también llamado multicolinealidad de los factores de inflación de la varianza [*full collinearity variance inflation factors*] (VIFs) y se “calcula basado en la prueba de multicolinealidad, la cual permite identificar no solo la colinealidad vertical sino también la colinealidad lateral y admite una prueba de colinealidad involucrando todas las variables latentes del modelo” (Kock, 2015, p. 66). Los resultados obtenidos de multicolinealidad se presentan en la Tabla 9 y como regla general un resultado menor o igual a 3.3, sugiere la no existencia de multicolinealidad en el modelo (Kock, 2015). Verificar la correlación entre indicadores constituye también una forma de verificar posibles fuentes de multicolinealidad y en la Tabla E3 se muestran los resultados, mismos que no presentan valores absolutos de correlación mayores a 0.70 por lo que ninguno de los indicadores está fuertemente correlacionado con los demás (Lind et al., 2008).

Tabla 9

*Resultados de Multicolinealidad para las Variables Latentes*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Full Collin. VIF	1.433	1.191	1.488	1.027	1.601

Los factores de inflación de la varianza de bloque [*block variance inflation factors*] son estimados para cada variable latente que posee dos o más predictores en el bloque de variable latente (Kock, 2015). Estos valores no pueden ser calculados para variables latentes con solo un predictor o sin predictores, por lo que cada valor de VIF está asociado con uno de los dos o más predictores y se refiere al enlace entre dicho predictor y el criterio de la variable latente (Kock, 2015). En este contexto, los valores de VIF constituyen una medida del grado de la colinealidad vertical o redundancia entre las variables latentes que son hipotetizadas para afectar a otra variable latente (Kock, 2015). “Este tipo clásico de colinealidad hace referencia a la colinealidad predictor-predictor en el bloque de variable latente que contiene una o más variables latentes predictoras y una o más variables latentes de

criterio” (Kock, 2015, p. 70). Como regla general valores de 3.3 o menores sugieren la no existencia de multicolinealidad vertical en el bloque de variables latentes (Kock, 2015). En la Tabla 10 se muestran los resultados de los factores de inflación de la varianza en bloque, mismos que sugieren la no existencia de multicolinealidad vertical en el modelo.

Tabla 10

*Factores de Inflación de la Varianza de Bloque*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
DOI	1.060		1.037	1.022	

*Nota.* Los valores de VIF corresponden a la variable latente en cada columna (predictor), con referencia a las variables latentes en cada fila (criterio).

El coeficiente  $R^2$  se calcula solo para constructos endógenos y refleja el porcentaje de la varianza explicada para cada una de ellos, por lo que constituye una medida de la exactitud predictiva del modelo en términos de predicción dentro de la muestra (Hair, Sarstedt, et al., 2012; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Cuanto más alto sea el coeficiente  $R^2$ , mejor es el poder explicativo de los factores predictivos de la variable latente en el modelo (Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). El criterio sobre el nivel al cual el valor de  $R^2$  se considera alto, depende del contexto del estudio y de la disciplina específica de investigación (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Kock (2015) indicó que valores de  $R^2$  menores a 0.02 sugieren efectos combinados de predictores en el bloque de variables latentes muy débiles para ser relevantes desde el punto de vista práctico y por ello deben ser revisados, lo cual puede suceder tanto en el modelo estructural como en el modelo de medida. Es atípico que el coeficiente  $R^2$  pueda llegar a valores negativos, lo cual normalmente sugiere problemas con el modelo como una fuerte colinealidad o un modelo incorrectamente especificado (Kock, 2015). En la Tabla 11 se muestran los resultados del coeficiente  $R^2$  y todos presentan valores superiores a 0.02.

Tabla 11

*Valores de  $R^2$  para las Variables Endógenas*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
$R^2$	0.267	0.156	0.269	0.048	

Hair et al. (2013) destacaron la necesidad de incluir el resultado del coeficiente de tamaños de efecto [*effect sizes*] ( $f^2$ ) para los coeficientes de ruta. Kock (2015) indicó que valores menores a 0.02 podría representar enlaces o vínculos entre variables despreciables para ser considerados relevantes desde el punto de vista práctico, aún cuando los resultados puedan ser estadísticamente significativos. En la Tabla 12 se presentan los resultados de tamaños del efecto, mismos que se calculan como el “valor absoluto de la contribución individual de las correspondientes variables latentes predictoras al coeficiente  $R^2$  de la variable latente criterio en cada bloque de variables latentes” (Kock, 2015, p. 56). Como se puede apreciar todos los coeficientes son mayores a 0.02 ofreciendo así capacidad predictiva al modelo (Hair, Sarstedt, et al., 2012).

Tabla 12

*Resultados de Tamaños de Efecto ( $f^2$ ) para los Coeficientes de Ruta*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC					0.267
DOI	0.028		0.085	0.043	
sfTMT					0.269
TMTie					0.048
SO					

*Nota.* Contribución de  $R^2$  a las variables latentes predictoras. Las columnas muestran las variables latentes y las filas muestran los criterios de las variables latentes. Valores negativos de  $R^2$  representan una reducción en el mismo.

El coeficiente  $Q^2$  constituye otra forma de evaluar la relevancia predictiva del modelo (Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). “El coeficiente

$Q^2$  es también conocido como coeficiente  $Q^2$  de Stone-Geisser, en honor de sus originales y principales proponentes” (Kock, 2015, p. 67), es considerado una medida de predicción fuera o independiente de la muestra, y una medida tradicional no paramétrica utilizada para evaluar la capacidad predictiva asociada con cada bloque de variables latentes en el modelo a través de la variable latente endógena que es la variable criterio en el bloque (Hair et al., 2011; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Henseler, et al., 2014; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Como regla general valores de  $Q^2$  mayores que cero para un constructo endógeno particular representa que la exactitud predictiva del modelo de ruta es aceptable para dicho constructo en particular (Hair et al., 2011; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Los resultados del coeficiente  $Q^2$  obtenidos en el modelo para las variables latentes se muestran en la Tabla 13 donde en todas las variables latentes se obtuvo un coeficiente mayor que cero, por lo cual se evidencia la validez predictiva del modelo en relación con la variable latente endógena.

Tabla 13

*Valores de  $Q^2$  para las Variables Endógenas*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
$Q^2$	0.274	0.168	0.276	0.051	

Los coeficientes de ruta ( $\beta$ ) se interpretan como coeficientes beta estandarizados de regresión de mínimos cuadrados ordinarios, donde la significación de cada coeficiente de ruta puede evaluarse por medio de un procedimiento de bootstrapping y donde la fuerza y significancia de los coeficientes de ruta permiten evaluar las relaciones formuladas en las hipótesis entre constructos (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Desde el punto de vista práctico valores de coeficiente de ruta menores a 0.02 sugieren un efecto muy pobre para ser considerados relevantes, aún cuando éste sea estadísticamente significativo (Kock, 2015). Resultados no significativos de coeficientes de ruta o que muestren un signo

contrario a las hipótesis plateadas, significa que no soporta las mismas, mientras que resultados del coeficiente de ruta que muestran la misma dirección de las hipótesis, significa que empíricamente apoyan la relación causal propuesta (Hair et al., 2013; Kock, 2015; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014; Smith et al., 2014). Los resultados de coeficientes de ruta ( $\beta$ ) y su nivel de significancia para el modelo estructural propuesto se muestran en la Tabla 14 y Figura 4, donde todos los valores del coeficiente de ruta son mayores a 0.02 y presentan significancia estadística ( $p < .05$ ), permitiendo con los mismos concluir sobre las hipótesis propuestas.

Tabla 14

*Coefficientes de Ruta ( $\beta$ ) y Nivel de Significancia del Modelo Estructural*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC					0.517 ( $p < .001$ )
DOI	-0.182 ( $p = .021$ )		0.311 ( $p < .001$ )	0.198 ( $p = .013$ )	
sfTMT					0.518 ( $p < .001$ )
TMTie					-0.219 ( $p = .007$ )
SO					

Adicionalmente, el software WarpPLS cuenta con coeficientes para evaluar la causalidad del modelo, como son: (a) los signos de los coeficientes de correlación, y (b) la contribución de  $R^2$ . Los signos de coeficiente de correlación permiten identificar problemas en la causalidad en el modelo a partir de identificar las instancias paradójicas de Simpson [*Simpson's paradox instances*] (Kock, 2015). Los resultados obtenidos son todos positivos (igual a uno) evidenciando la no existencia de problemas de causalidad y por tanto que las rutas y su dirección son correctas (Kock, 2015). La contribución de  $R^2$  permite determinar “el valor de la contribución individual de  $R^2$  de la variable criterio en cada bloque de variables



latentes por cada una de las variables latentes predictoras en el bloque” (Kock, 2015, p. 83). Los resultados muestran que la contribución individual  $R^2$  en todos los casos fue positiva y mayor a 0.02 indicando que los coeficientes de ruta están asociados de manera notable con la contribución de  $R^2$ .

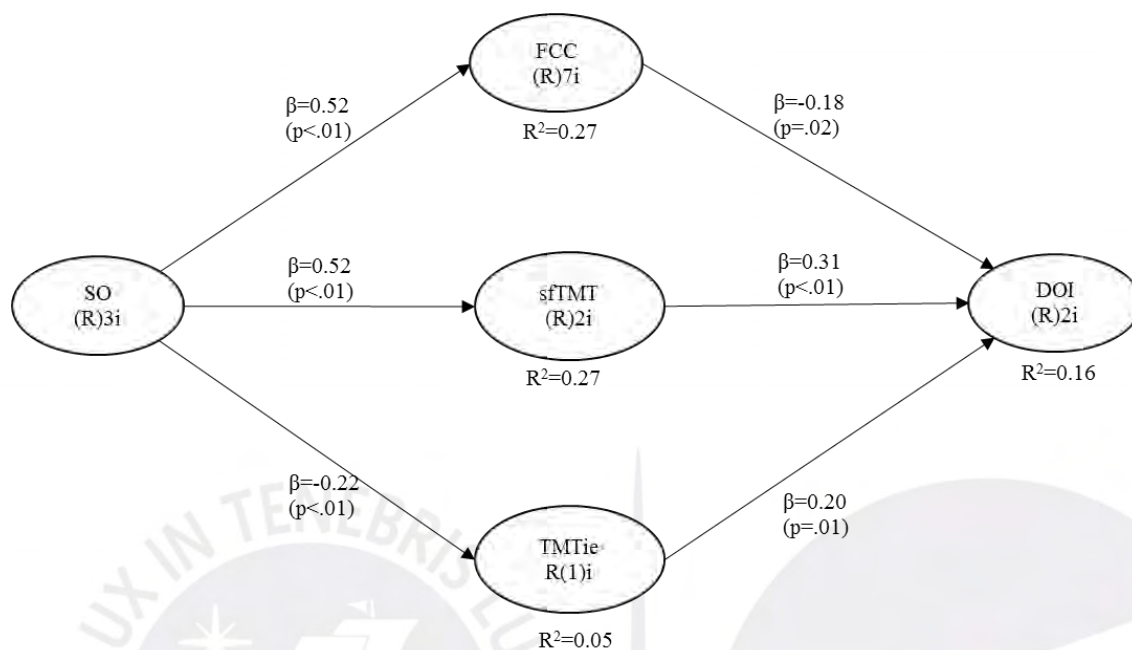


Figura 4. Resultado del modelo empírico para propiedad, gobierno y equipo gerencial en la internacionalización de la mediana empresa familiar.

### Hallazgos

El presente estudio busca responder la pregunta principal de investigación: ¿Cómo los factores relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar? Se plantearon seis preguntas secundarias de investigación, permitiendo establecer las hipótesis propuestas en el marco teórico que se presenta en la Figura 1 y cuyos resultados constan en la Tabla 14 y Figura 4.

La hipótesis H1 propone una relación negativa entre la cultura de compromiso familiar (FCC) y el grado de internacionalización (DOI). El resultado obtenido soporta esta hipótesis, dado que el valor obtenido del coeficiente de ruta es negativo ( $\beta = -0.182$ ) y estadísticamente significativo ( $p = .021$ ) entre las variables citadas, siendo consistente con estudios previos (e.g., Merino et al., 2012; Segaro et al., 2014; Zahra, 2012) mismos que

evidenciaron que mientras mayor es la cultura de compromiso en la empresa, ésta se orienta hacia su mercado doméstico, por lo que resulta menos probable que busque desarrollar mercados internacionales. La hipótesis H1 fue aceptada.

La orientación a la administración en la empresa familiar la llevará a mantener el negocio de forma sustentable a lo largo de las generaciones, e incluso a internacionalizarse más tarde en su ciclo de vida, pero cuando lo hace, su compromiso es mayor (Kontinen & Ojala, 2012a; Segaro, 2012). La presente investigación considera la orientación a la administración y su influencia en la internacionalización en la mediana empresa familiar, acoplada con la cultura de compromiso familiar, la flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial (Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014). La orientación a la administración al estar presente en la empresa familiar, sustenta el bienestar de largo plazo de la empresa, sus clientes y empleados, y al trabajar de manera conjunta con la cultura de compromiso familiar permite la creación de ventajas competitivas (Davis et al., 1997; Eddleston et al., 2012; Kontinen & Ojala, 2012a; Miller et al., 2008; Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). En este sentido, la hipótesis H2 propone una relación positiva entre la orientación a la administración (SO) y la cultura de compromiso familiar (FCC). El resultado obtenido muestra un coeficiente de ruta positivo ( $\beta = 0.517$ ) y estadísticamente significativo ( $p < .001$ ), por lo cual la hipótesis H2 fue aceptada, ofreciendo un resultado consistente con la literatura.

De acuerdo a Zahra et al. (2008) la flexibilidad estratégica del equipo gerencial para la empresa familiar es particularmente valioso e importante, ya que le ofrece la capacidad de adaptarse a circunstancias de cambio, atender la demanda de sus clientes, adoptar tecnologías emergentes y desarrollar nuevos mercados, de ahí que la variable latente flexibilidad estratégica del equipo gerencial, permite valorar la capacidad de la empresa para adoptar estrategias flexibles para la internacionalización (Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012; Segaro

et al., 2014). Es por esto que la orientación a la administración acoplada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial, entre los que se incluye a los miembros de la familia le permitirá a la empresa buscar oportunidades en mercados externos, aportando positivamente a la internacionalización (Segaro et al., 2014; Zahra et al., 2008). La hipótesis H3 considera una relación positiva entre la orientación a la administración y la flexibilidad estratégica del equipo gerencial, y la hipótesis H5 plantea una relación positiva entre la flexibilidad estratégica del equipo gerencial y el grado de internacionalización. El coeficiente de ruta entre la orientación a la administración (SO) y la flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT) es positivo ( $\beta = 0.518$ ) y estadísticamente significativo ( $p < .001$ ) por lo cual la hipótesis H3 fue aceptada, así mismo el coeficiente de ruta entre la flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sfTMT) y el grado de internacionalización (DOI) es positivo ( $\beta = 0.311$ ) y estadísticamente significativo ( $p < .001$ ) por tanto, la hipótesis H5 fue aceptada. Los resultados muestran que la orientación a la administración, acoplada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial influye de manera positiva en la internacionalización, siendo este resultado consistente con lo encontrado en la revisión de la literatura.

La pequeña y mediana empresa familiar generalmente no cuenta con gerentes profesionales y recurso humano especializado, constituyendo ésta una importante barrera para la exportación (Cerrato & Piva, 2012; Graves & Thomas, 2006; Lin, 2012). Equipos gerenciales con experiencia poseen capital social, lo cual permite a la empresa disponer de mayores fuentes de información, mayor capacidad de tomar decisiones, facilitando e impulsando su internacionalización y donde la experiencia adquirida gracias a la orientación a la administración permitiría desarrollar las habilidades necesarias (Alkaabi & Dixon, 2014; Ciravegna et al., 2014; Escribá-Esteve et al., 2009; Kuivalainen, Sundqvist, et al., 2012; Nielsen & Nielsen, 2011; Segaro, 2012; Segaro et al., 2014). La hipótesis H4 propone una relación positiva entre la orientación a la administración (SO) y la experiencia en la industria

del equipo gerencial (TMTie), sin embargo, el resultado del coeficiente de ruta entre estas variables es negativo ( $\beta=-0.219$ ) y estadísticamente significativo ( $p = .007$ ), por lo cual no se encontró soporte para esta hipótesis.

Escribá-Esteve et al. (2009) indicaron que la experiencia en la industria del equipo gerencial está vinculada con la generación de ideas innovadoras, una mayor amplitud y variedad de perspectivas, donde la experiencia desarrollada en el mercado doméstico le permitirá desarrollar actividades de búsqueda y valoración de oportunidades en mercados externos. Estudios previos (e.g., Lien & Filatotchev, 2015; Lin & Liu, 2012; Schmid & Dauth, 2014; Tihanyi et al., 2000) muestran que equipos gerenciales con experiencia en mercados internacionales son mayormente proclives a desarrollar mercados externos e invertir en otros países, en comparación con gerentes con menor experiencia. La hipótesis H6 propone una relación positiva entre la experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie) y el grado de internacionalización (DOI). El resultado obtenido para el coeficiente de ruta es positivo ( $\beta = 0.198$ ) y estadísticamente significativo ( $p = .013$ ) por tanto, la hipótesis H6 fue aceptada, evidenciando consistencia con la literatura.

### **Análisis de Mediación**

El modelo de ecuaciones estructurales propuesto y que se presenta en la Figura 2, está sujeto a efectos indirectos o efectos de mediación, los cuales constituyen un tipo de relación entre constructos que ocurren con frecuencia en modelos de ecuaciones estructurales que utilizan mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) basado en varianza (Nitzl et al., 2016). Los estudios que utilizan PLS-SEM frecuentemente no consideran de manera explícita los efectos de la mediación en sus hipótesis y por tanto no analizan sus efectos en los modelos estructurales (Hair et al., 2013; Nitzl et al., 2016). Hair et al. (2013) indicaron que los investigadores deberían rutinariamente reportar el efecto total, es decir, la suma de los efectos directos e indirectos entre dos constructos. Tan solo un tercio de los estudios publicados en

las revistas de alto nivel de marketing y administración, y un 20% de los estudios publicados en revistas trimestrales especializadas en sistemas de información gerencial que utilizaron la técnica PLS-SEM realizaron un análisis explícito de mediación (Nitzl et al., 2016). El núcleo del análisis de mediación es asumir una secuencia de relaciones en la que una variable precedente afecta a una variable mediadora y ésta a una variable dependiente, de esta manera, la mediación constituye una vía que permite explicar el proceso o mecanismo por el cual una variable afecta a otra (Nitzl et al., 2016). Este análisis ofrece una imagen más completa del rol de los constructos mediadores, proporciona resultados de gestión sobre la relación causa efecto y podría desempeñar un papel importante en la predicción (Hair et al., 2013; Nitzl et al., 2016).

Para probar el efecto de la mediación entre las variables propuestas se modificó el modelo estructural incluyendo la relación entre las variables latentes orientación a la administración (SO) y grado de internacionalización (DOI). El nuevo modelo estructural y sus resultados se presenta en la Figura 5, donde se evidencia el efecto directo de la relación causal entre las variables SO y DOI, y considera el efecto indirecto entre estas variables a través de la mediación de las variables cultura de compromiso familiar (FCC), flexibilidad estratégica del equipo gerencial (sFTMT) y experiencia en la industria del equipo gerencial (TMTie). Nitzl et al. (2016) indicaron que el procedimiento para analizar la mediación en modelos PLS-SEM requiere de dos pasos, el primero es establecer el nivel de significancia del efecto indirecto y de acuerdo a su resultado, en un segundo paso se determina el tipo de efecto y/o mediación, por medio del nivel de significancia del efecto directo.

El software WarpPLS 5.0 utilizado en el presente estudio ofrece los resultados tanto del efecto directo, indirecto y total asociado a las variables latentes que están vinculadas por medio de una o más rutas y en uno o más segmentos, lo cual permite analizar la significancia de los efectos de mediación entre variables, mismas que pueden ser usadas para formular

hipótesis (Kock, 2011, 2015). El resultado obtenido de la evaluación del efecto indirecto no mostró significancia estadística ( $p = .290$ ), sin embargo el efecto directo mostró significancia estadística ( $p < .01$ ), por lo cual, de acuerdo a Nitzl et al. (2016) el tipo de efecto entre las variables latentes SO y DOI es directo (Kock, 2011; Kwong-Kay, 2016), mostrando además un coeficiente de ruta positivo ( $\beta = 0.333$ ).

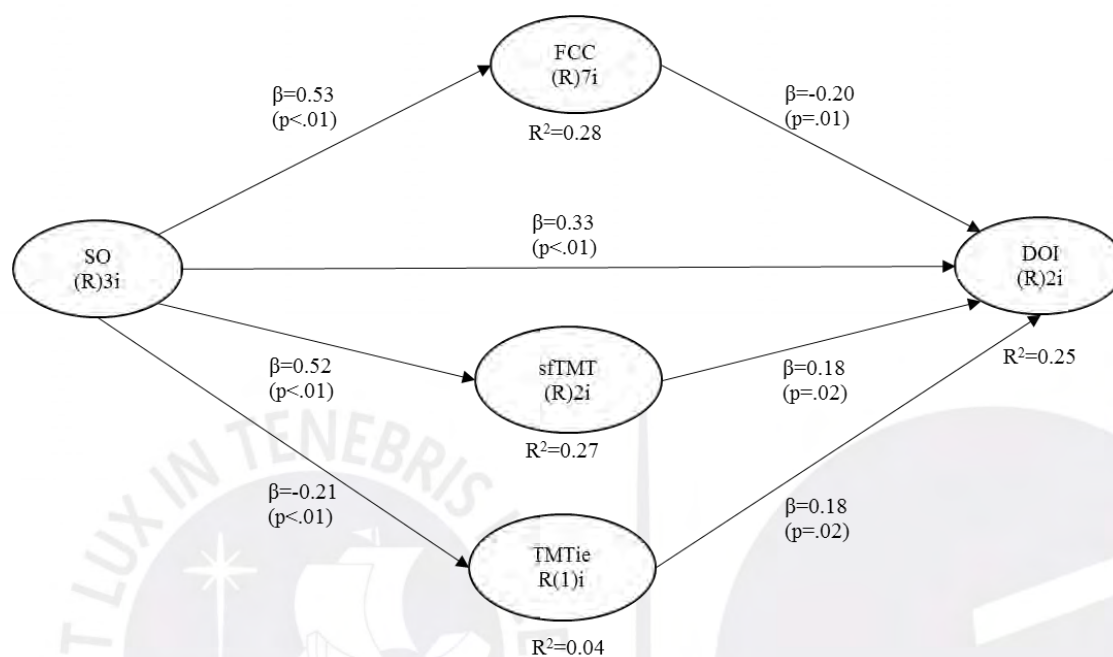


Figura 5. Resultados del modelo empírico considerando una relación directa entre las variables latentes SO y DOI.

Nitzl et al. (2016) indicaron que la fuerza de la mediación no influye en el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y su cambio no dice nada respecto si la mediación explica una parte de la relación entre una variable independiente y dependiente “porque la cantidad en la cual se reduce en el efecto de una variable independiente debido a una variable mediadora no es equivalente al cambio de  $R^2$  o al cambio asociado a la estadística inferencial” (Nitzl et al., 2016, p. 21). El hecho que  $R^2$  sea mayor luego de incluir los efectos de la mediación indica un efecto aditivo, de ahí que los métodos para medir la magnitud o fuerza de la mediación se basen en el efecto indirecto, el efecto total y el índice de conteo para varianza [*variance account for*] (VAF), el cual se calcula como el efecto indirecto dividido para el efecto total y se determina para casos de mediación parcial o medición únicamente indirecta, teniendo éstas

como requisito que tanto el efecto indirecto como directo sean estadísticamente significativos (Kwong-Kay, 2016; Nitzl et al., 2016; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). En el modelo estructural de la Figura 5 la mediación identificada fue directa por lo cual este índice no requiere ser calculado, el valor del efecto total fue de 0.283 y estadísticamente significativo ( $p < .001$ ).

El modelo estructural que se presenta en la Figura 5 muestra tres variables mediadoras (FCC, sFTMT y TMTie) entre las variables SO y DOI, por lo cual se tienen tres rutas con dos segmentos cada una. El efecto indirecto de cada una de ellas presenta signos contrarios, así el efecto indirecto de sFTMT es positivo, mientras que el efecto indirecto de FCC y TMTie son negativos. El resultado del efecto indirecto total que se calcula como la suma de los efectos indirectos de cada variable mediadora fue negativo (-0.051) y no estadísticamente significativo ( $p = .290$ ), lo cual, indica que un “efecto funciona como efecto complementario y el otro funciona como un efecto mediador competitivo” (Nitzl et al., 2016, p. 24). Finalmente, el resultado de los tamaños del efecto para los efectos indirectos [*effect sizes for indirect effects*] fue de 0.020 y el resultado para los tamaños del efecto para los efectos directos [*effect sizes for total effects*] fue de 0.109. Estos resultados de acuerdo a Kock (2015) muestran relevancia en el modelo desde el puntos de vista práctico.

Adicionalmente se realizó el análisis de mediación en modelos independientes considerando al equipo gerencial (TMT) en una sola variable latente e incluyendo primeramente la relación entre cultura de compromiso familiar (FCC) y equipo gerencial (TMT) y luego la relación inversa, esto es entre TMT y FCC. De esta manera se consideró en el análisis todas las formas posibles de medición entre las variables latentes. En el primer caso el efecto indirecto desde FCC a DOI considerando a TMT como variable mediadora (0.033) no presentó significancia estadística ( $p = .306$ ) y el resultado de los efectos totales para el efecto indirecto fue de 0.005, siendo este valor menor al umbral aceptable, por lo cual

estos efectos no muestra relevancia en el modelo desde el punto de vista práctico (Kock, 2015). El efecto total presentó un valor negativo (-0.192) y estadísticamente significativo ( $p = .015$ ) evidenciando un efecto directo desde FCC a TMT, el cual no fue considerado en el modelo debido a que el resultado de los efectos totales es menor al umbral aceptable. El estudio realizado por Zahra et al. (2008) consideró la relación directa entre FCC y sFTMT, llegando a determinar una relación positiva y estadísticamente significativa. En el segundo modelo estructural, esto es, considerando la relación desde TMT a FCC, se obtuvo un resultado de efecto indirecto negativo (-0.056) y no estadística significativo ( $p = .192$ ), y para el efecto total el resultado (0.100) tampoco mostro significancia estadística ( $p = 0.134$ ). Los resultados de los tamaños de efecto para el efecto indirecto y directo fueron menores al umbral aceptable tanto para la relación TMT a DOI (0.015), como en la relación desde SO a DOI (0.016), por lo cual estos efectos no muestran relevancia en el modelo desde el punto de vista práctica y además al no tener resultados estadísticamente significativos evidencian la no existencia de mediación y efecto entre estas variables (Kock, 2015; Nitzl et al., 2016).

#### **Evaluación del modelo de medida y estructural considerando la mediación**

El modelo estructural obtenido del análisis de la mediación que se presenta en la Figura 5 fue evaluado tanto el modelo de medida como el modelo estructural. Para evaluar el modelo de medida se consideró el indicador de confiabilidad, mismo que se obtiene a partir de los resultados de las cargas combinadas y cargas transversales, y cuyos resultados presentan valores adecuados y se muestran en la Tabla F1. En la Tabla F2 se presentan los resultados de la matriz de fuerza de indicadores y éstos permiten evidenciar validez y confiabilidad del modelo, cumpliendo con lo requerido. La confiabilidad de la consistencia interna se evaluó por medio de la confiabilidad compuesta y sus resultados se presentan en la Tabla F3, evidenciando en todos los casos valores superiores a 0.7, cumpliendo lo requerido. La validez convergente se evaluó por medio de la varianza media extraída y cuyos resultados



se presentan en la Tabla F4, mostrando todos valores superiores a 0.5 evidenciando el modelo validez convergente. La correlación de las variables latentes se presenta en la Tabla F5 y estos conjuntamente con los valores de AVE permiten evaluar la validez discriminante del modelo. Los resultados obtenidos cumplen con los requerido logrando validez discriminante para el modelo de medida.

Finalmente se realizó la evaluación del modelo estructural, para lo cual primeramente se analizó la potencial colinealidad del modelo entre constructos predictores, siendo necesario que los resultados de multicolinealidad de los factores de inflación de la varianza deban ser menores o iguales a 3.3. Los resultados se presentan en la Tabla F6 y estos cumplen con lo indicado. En la Tabla F7 se presentan los resultados de los factores de inflación de la varianza en bloque presentando todos valores inferiores a 3.3 que es aceptado como regla general, evidenciando la no existencia de multicolinealidad vertical en el modelo. Los valores de  $R^2$  se presentan en la Tabla F8 evidenciando la capacidad predictiva del modelo, pues todos los valores son superiores a 0.02; así mismo el tamaño del efecto ( $f^2$ ) que se presenta en la Tabla F9 para los coeficientes de ruta, muestra que todos los enlaces entre las variables son relevantes desde el punto de vista práctico y ofrece capacidad explicativa al modelo. La capacidad predictiva del modelo se evaluó con el coeficiente  $Q^2$  y cuyos resultados se presentan en la Tabla F10, evidenciándose esta capacidad dado que todos los resultados son mayores a cero. En la Tabla F11 se presentan los coeficientes de ruta y su nivel de significancia, siendo todos ellos mayores a 0.02 y estadísticamente significativos, estos resultados se presentan también en la Figura 5 y permiten concluir sobre las hipótesis planteadas. Los resultados obtenidos tanto en el modelo inicialmente propuesto, cuyos resultados constan en la Figura 4 y los resultados obtenidos en el análisis de mediación que se presentan en la Figura 5 ratifican los hallazgos establecidos para las hipótesis planteadas. Los resultados obtenidos del análisis de medición, evidencian una relación positiva entre la

orientación a la administración (SO) y el grado de internacionalización (DOI), siendo este resultado consistente con la literatura.

### Modelo Emergente

Los resultados obtenidos permiten formular un modelo emergente entre las variables objeto del presente estudio, mismo que se muestra en la Figura 6 y presenta las posibles relaciones positivas o negativas y su dirección.

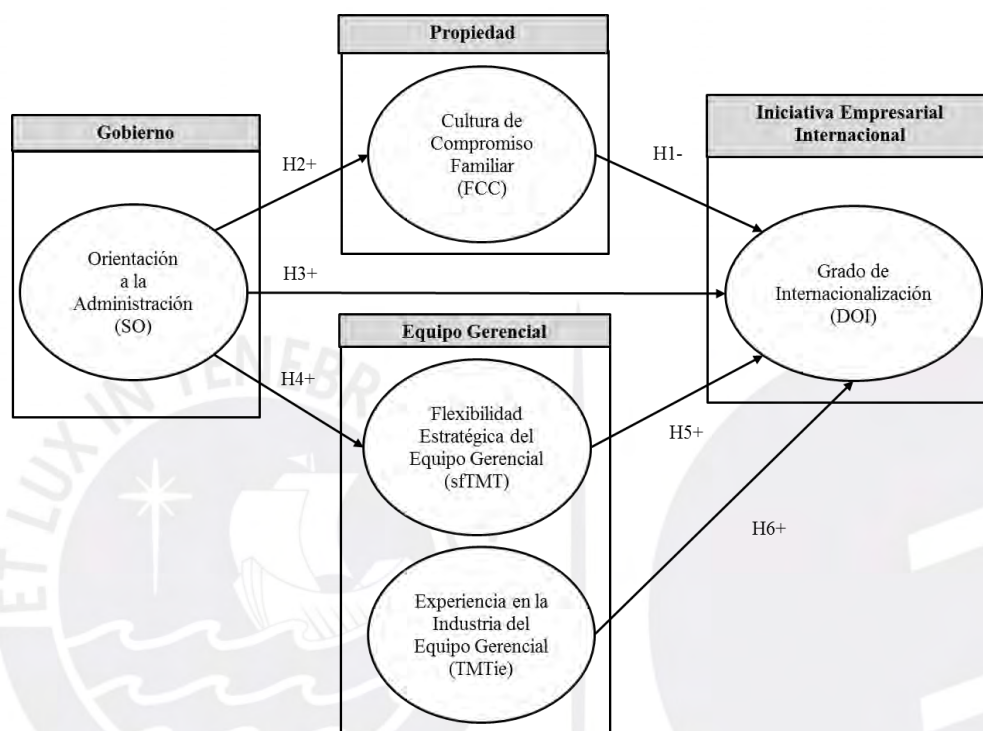


Figura 6. Modelo emergente propuesto.

El modelo emergente propuesto, considera la incorporación de una nueva hipótesis, identificada como H3, entre las variables orientación a la administración y grado de internacionalización, la cual en el análisis de mediación presentó una relación directa con un coeficiente de ruta positivo y estadísticamente significativo, evidenciando que empresas que cuentan con orientación a la administración logran impactar de manera positiva en la internacionalización. En esta modelo se mantiene la experiencia en la industria del equipo gerencia como una variable que forma parte del equipo gerencial, pero se elimina la relación entre las variables orientación a la administración y experiencia en la industria del equipo

gerencial, pues su resultado evidenció que la experiencia del equipo gerencial no es influenciada por la orientación a la administración. Las restantes relaciones y su dirección se mantienen sin alteración frente al marco teórico propuesto y que consta en la Figura 1.

Uno de los limitantes de utilizar PLS-SEM para probar y confirmar teorías es la ausencia de una adecuada medida global de bondad de ajuste [*goodness-of-fit*] del modelo, evidenciando limitaciones en la construcción de teorías (Hair et al., 2011; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). El índice de bondad de ajuste propuesto por Tenenhaus no tiene la capacidad de clasificar modelos válidos e inválidos y en su lugar la evaluación de la calidad del modelo se sustenta en su capacidad de predecir el constructo endógeno (Hair, Ringle, et al., 2012; Hair et al., 2013; Sarstedt, Ringle, Smith, et al., 2014). Por ello, no es posible determinar si el modelo que emerge del presente trabajo y que se presenta en la Figura 6, es superior o no frente al modelo propuesto y analizado, que consta en la Figura 1.

## **Resumen**

En el presente capítulo los resultados obtenidos en el campo de investigación se organizaron iniciando por la estadística descriptiva, los resultados del modelo, los hallazgos y análisis de mediación. La estadística descriptiva consideró un análisis de la respuesta del campo de investigación, seguido por la exploración de datos y el tamaño de la muestra. En el campo de investigación se consideraron las medianas empresas ecuatorianas de los sectores florícola y agro industrial que puedan considerarse familiares, estén en operación y realicen actividades de exportación. La exploración de datos incluyó el análisis de datos perdidos, valores extremos, casos atípicos, normalidad de datos, y prueba de diferencia de medias.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvieron usando el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) basado en varianza y consideró la evaluación tanto del modelo de medida como del modelo estructural, siguiendo los pasos recomendados en la literatura para este método. La evaluación del modelo de medida tomó en

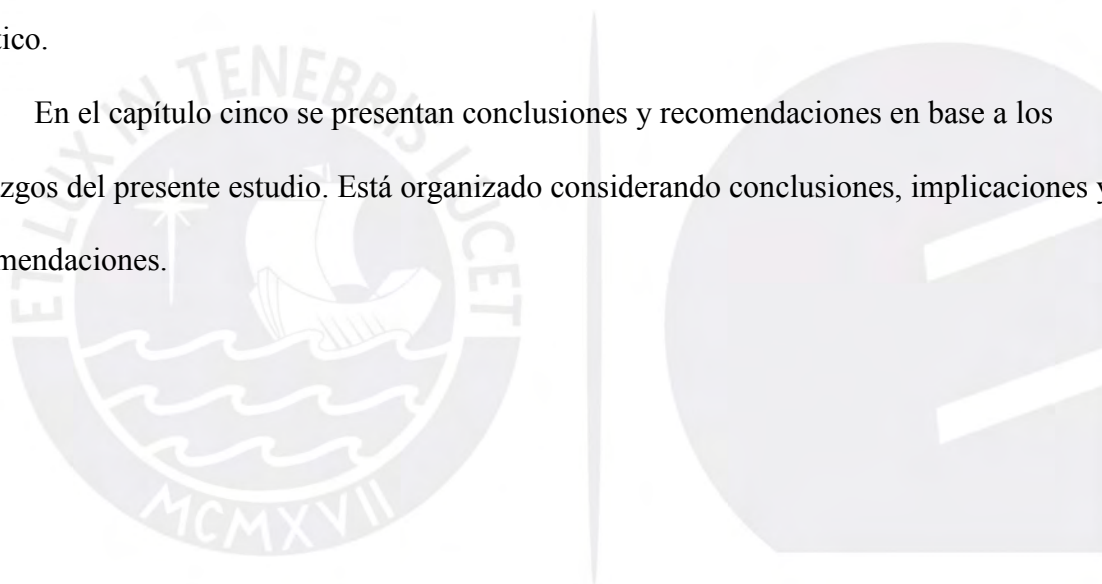
cuenta la evaluación del indicador de carga, indicador de confiabilidad de consistencia interna del modelo, la validez convergente y discriminante. La evaluación de modelo estructural contempló la evaluación del modelo estructural de potencial colinealidad entre constructos predictores, del coeficiente de determinación ( $R^2$ ), del coeficiente del tamaño de efecto ( $f^2$ ), del índice de redundancia de validez cruzada ( $Q^2$ ), y la significancia y relevancia de los coeficientes de ruta ( $\beta$ ), mismo que permite concluir sobre las hipótesis planteadas. El modelo estructural propuesto se analizó considerando que éste es un modelo jerárquico conformado únicamente por variables reflectivas.

El resultado obtenido mostró que la cultura de compromiso familiar se relaciona negativamente y de manera significativa con el grado de internacionalización, soportándose la hipótesis H1. La orientación a la administración se relaciona positiva y significativamente con la cultura de compromiso familiar, soportándose la hipótesis H2. De manera conjunta la cultura de compromiso familiar y la orientación a la administración operaran de forma contraria a la internacionalización, siendo este resultado consistente con la literatura.

En cuanto a la relación entre el equipo gerencial conformado por la flexibilidad estratégica del equipo gerencial y la experiencia en la industria con el grado de internacionalización, se determinó que éstos tienen una relación positiva y significativa, impulsado así la internacionalización y soportando las hipótesis H5 y H6, siendo este resultado consistente con la literatura. La hipótesis H3 fue soportada, pues se determinó que la orientación a la administración se relaciona positivamente y de manera significativa con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial. De esta manera, la flexibilidad estratégica y la orientación a la administración de manera conjunta aportarían a la internacionalización de manera positiva y significativa. Finalmente, la hipótesis H4 no fue soportada, pues se determinó una relación negativa y estadísticamente significativa entre la orientación a la administración y la experiencia en la industria del equipo gerencial.

Finalmente, se realizó el análisis de mediación del modelo estructural propuesto. Para ello se construyeron nuevos modelos estructurales considerando la relación entre las variables orientación a la administración (SO) y grado de internacionalización (DOI), luego se consideraron relaciones entre FCC y TMT, así como entre TMT y FCC. Los resultados mostraron una relación directa y estadísticamente significativa entre SO y DOI, siendo este resultado consistente con la literatura. Los resultados del nuevo modelo estructural fueron evaluados, siendo todos ellos aceptados y soportando los resultados de las relaciones obtenidas en el modelo inicial. Las relaciones de mediación entre FCC y TMT, y entre TMT y FCC no se consideraron pues éstas evidenciaron un resultado de tamaños de efecto menor al umbral definido, evidenciando falta de relevancia en el modelo desde el punto de vista práctico.

En el capítulo cinco se presentan conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos del presente estudio. Está organizado considerando conclusiones, implicaciones y recomendaciones.



## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al modelo propuesto y los hallazgos obtenidos, la presente investigación responde a la pregunta principal de investigación: ¿Cómo los factores relacionados a la propiedad, gobierno y equipo gerencial influyen en la internacionalización de la mediana empresa familiar? El presente estudio busca comprender los aspectos de la cultura organizacional de la mediana empresa familiar que inciden tanto positiva como negativamente en su internacionalización, así como los factores que la determinan y pueden describirla, examinando empíricamente la relación entre propiedad, medida por la cultura de compromiso familiar; gobierno, medido la orientación a la administración; y equipo gerencial medido por la flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial, como factores que influyen en la iniciativa empresarial internacional, medida por el grado de internacionalización. Aportando al conocimiento sobre la empresa familiar y particularmente su internacionalización, así como a la literatura de gestión estratégica y específicamente a la teoría basada en recursos. Para cumplir el propósito citado, la presente investigación cuantitativa, siguió la lógica deductiva, bajo el paradigma positivista y se realizó en un solo momento del tiempo. Se aplicaron encuestas como instrumento de recolección de datos y para atender las preguntas de investigación midiendo la relación entre las variables propuestas en el marco teórico se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales basado en varianza. Constituyeron limitaciones: su carácter transversal, lo cual imposibilitó conocer que otros factores pudieron haber influido en la internacionalización y sus resultados futuros; y el no disponer de una base de datos que identifique las empresas que tienen carácter familiar en Ecuador, por lo cual la población objeto de estudio no pudo ser completamente definida y se usó una muestra de conveniencia.

El presente capítulo está organizado de acuerdo a los siguientes temas:

(a) conclusiones, (b) implicaciones, y (c) recomendaciones.

## Conclusiones

Los sistemas de la familia y la empresa comparten supuestos y valores, e inciden en la cultura, estrategia e internacionalización de la empresa familiar, siendo la cultura de compromiso familiar la variable que permite evaluar el nivel de involucramiento y compromiso de la familia en la propiedad y administración de la empresa. Las variables cultura de compromiso familiar y grado de internacionalización muestran una relación negativa y significativa, resultado que puede comprenderse por la fuerte cultura de compromiso presente en la mediana empresa familiar, la cual se desarrolla a lo largo del tiempo, llevándola a mantener estándares y conformidad, constituyendo un factor que puede tanto facilitar como inhibir la internacionalización. Por tanto, mientras mayor es el desarrollo de la cultura de compromiso familiar, la empresa tiene mayor orientación a su mercado doméstico y menor propensión a internacionalizarse, mostrándola como un ente cohesionado y adverso al riesgo, fundamentalmente por el temor de la familia a perder la propiedad, el control e incluso sus valores, llevándola a evitar la influencia de personas ajenas a la empresa.

El presente estudio evidencia la vinculación socio-emocional de los miembros de la familia propietaria que participan de la administración de la empresa, el cual podría ser muy alto dado que ésta puede servir para satisfacer las necesidades de seguridad, contribución social, aceptación y reputación de la familia. Esto lleva a la empresa familiar a orientarse a su mercado local como un mecanismo para evitar perder dicha vinculación, identificando a la cultura de compromiso familiar como uno de los elementos que provee riqueza socio-emocional. Por ello, el éxito de la empresa depende en gran medida de la manera en que la familia se ha organizado y cómo gestiona su relación con la misma.

La orientación a la administración se relaciona de manera positiva y significativa con la cultura de compromiso familiar. Este resultado puede comprenderse a partir de estudiar la

orientación a la administración como un constructo formado por tres dimensiones: orientación de largo plazo, orientación a los empleados y orientación a los clientes. La orientación de largo plazo permite a la empresa familiar mantener de manera sustentable el negocio a lo largo de las generaciones, la orientación a los empleados le permite crear redes de negocio como un mecanismo que facilita su internacionalización, siendo estas redes fundamentales para el reconocimiento de oportunidades en mercados externos; y la orientación a los clientes le permite mantener su prosperidad y supervivencia. Si bien estas tres dimensiones constituyen factores relacionados al capital social e internacionalización de la empresa familiar, es la orientación de largo plazo la que fomenta su desarrollo en el equipo gerencial.

El análisis de la mediación consideró las relaciones entre las diferentes variables mediadoras, llegando a establecer una relación directa y significativa entre la orientación a la administración y el grado de internacionalización. Este resultado puede comprenderse a partir de la orientación a la administración, la cual está siempre presente en la empresa familiar, y le permite crear y desarrollar ventajas competitivas gracias a sus miembros, su actitud colectiva, su compromiso psicosociológico y comportamiento confiable, teniendo un impacto positivo en su desempeño e internacionalización.

La orientación a la administración muestra una relación positiva y significativa con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial. La flexibilidad estratégica del equipo gerencial resulta un elemento valioso y particularmente importante para la empresa familiar. Es la orientación a la administración presente en equipos gerenciales flexibles, la que permite a la empresa reconocer y responder a cambios del entorno, así como identificar y aprovechar oportunidades que generen beneficio y crecimiento para la misma.

La orientación a la administración muestra una relación negativa y significativa con la experiencia en la industria del equipo gerencial. Este resultado se muestra contrario a lo



indicado por algunos autores que probaron una posible relación positiva, sin embargo, también señalan que el equipo gerencial debe mostrar valores medios altos de experiencia en actividades internacionales, algo que en el presente estudio se evidencio no ocurre en Ecuador comparado con resultados de estudios realizados en países desarrollados, mostrando así falta de experiencia. Si bien la experiencia dada por los años de trabajo, permite una mayor comprensión de los desafíos asociados con la internacionalización, también requiere una constante y creciente exposición del equipo gerencial.

El capital social presente en equipos gerenciales con experiencia, permite a la empresa familiar acceder a mayores y mejores fuentes de información, tener la capacidad de procesarla con mayor facilidad que equipos con poca experiencia, tomar decisiones, y emprender las acciones que impulsen su internacionalización.

El equipo gerencial formado por la flexibilidad estratégica y experiencia en la industria del equipo gerencial, muestra una relación positiva y significativa con la internacionalización. Este resultado puede comprenderse a partir de la teoría de nivel superior, la cual sugiere que el conocimiento y experiencia del equipo gerencial influye fuertemente en la interpretación del entorno y toma de decisiones estratégicas. Por tanto, los resultados y desempeño de la empresa están relacionados con las características y acciones del equipo gerencial, mismo que podría estar conformado por miembros o no de la familia propietaria, pero cuyo involucramiento afecta sus dinámicas incluyendo su participación en mercados internacionales. Los propietarios de la empresa familiar valorarán positivamente la internacionalización, si consideran que el equipo gerencial posee las habilidades y experiencia para desarrollar esta actividad.

La flexibilidad estratégica del equipo gerencial está formada por las dimensiones: flexibilidad estratégica de la empresa y heterogeneidad del equipo gerencial. La flexibilidad estratégica de la empresa hace referencia a la capacidad de ésta para reconocer amenazas y

oportunidades, permitiendo al equipo gerencial contar con capacidades para reaccionar ante condiciones cambiantes del entorno, siendo por tanto la empresa más propensa a internacionalizarse, y la heterogeneidad del equipo gerencial, permite a la empresa edificar múltiples ideas, disponer de variedad de conocimientos, experiencias, y mirar perspectivas no disponibles en equipos gerenciales homogéneos, facilitando la toma de decisiones hacia la internacionalización. Esto sustenta el resultado obtenido en el cual flexibilidad estratégica del equipo gerencial y el grado de internacionalización, muestran una relación positiva y significativa.

Equipos gerenciales con experiencia en mercados internacionales, pensamiento global y orientación emprendedora, son mayormente proclives a internacionalizar la empresa con mayor nivel y alcance. Sin embargo, la mediana empresa familiar generalmente experimenta la falta de especialistas en mercados internacionales y dificultad en su contratación, cuya ausencia constituye una importante barrera interna para la internacionalización. Si los miembros de la familia no cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria en negocios internacionales, la empresa deberá ofrecer la apertura para recibir en su equipo gerencial a miembros no familiares que le permita mejorar su capacidad de responder eficazmente a los retos de la competencia internacional.

La orientación a la administración acoplada con la cultura de compromiso familiar opera de forma contraria a la internacionalización, evidenciando la orientación al mercado local de la empresa familiar, su aversión al riesgo y el deseo por evitarlo, presente además por la incertidumbre que representa la internacionalización, más aún si la familia propietaria ejerce un estricto control en la misma, lo cual no significa que la empresa no pueda ser exitosa en su mercado doméstico.

La orientación a la administración acoplada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial aporta de manera positiva a la internacionalización. Por tanto, el grado de

participación internacional de la empresa es el reflejo de la capacidad y entusiasmo de su equipo gerencial. Para sobrevivir y desarrollar mercados internacionales, la mediana empresa familiar necesita fortalecerse con ejecutivos profesionales y personal mayormente cualificado por lo cual la orientación a la administración acoplada con la flexibilidad estratégica del equipo gerencial le permite mirar más allá de las fronteras de su mercado interno y buscar oportunidades en mercados externos. Si los miembros de la familia que participan de la administración de la empresa alcanzan la experiencia necesaria en mercados internacionales y se convierten en gerentes profesionales, tendrían la flexibilidad estratégica necesaria para impulsar la internacionalización.

### **Implicaciones**

La presente investigación tiene relevancia para propietarios, administradores o gerentes, consultores, así como para académicos que estudian la internacionalización de la empresa familiar y los factores que la motivan.

Los propietarios que participan o no en su administración y buscan la supervivencia de su empresa a lo largo de las generaciones, deben tener presente que la orientación a la administración, constituye un mecanismo por el cual los administradores logran un alto sentido del deber hacia la organización, protegiendo y maximizando la riqueza del accionista, buscando el bienestar colectivo antes que individual, impactando positivamente en su desempeño y expansión internacional. La orientación de largo plazo como parte de la orientación a la administración, permite crear condiciones para lograr beneficios en el tiempo para los miembros de la familia. Esta misma orientación a la administración le permite construir relaciones con sus proveedores y clientes creando redes de negocio, las que constituyen un importante recurso que facilita su internacionalización y tienen impacto tanto en la selección de mercados externos como en la manera de vincular sus recursos internos y externos para identificar y desarrollar objetivos estratégicos y penetrar nuevos mercados.

Los propietarios, administradores y consultores de empresas familiares deben tener presente que la familiaridad permite la convergencia de los sistemas familiar y empresarial, facilitando la combinación única e interacción de recursos y capacidades para lograr crear ventajas competitivas y diferenciarse en su desempeño, tanto si las metas empresariales son económicas o no, como puede ser el cuidar y preservar los lazos familiares. El compromiso de la familia con la empresa desarrolla su cultura organizacional y este constituye un importante recurso estratégico que la empresa puede utilizar para desarrollar ventajas competitivas difícilmente imitables. La cultura de compromiso familiar orienta a la empresa hacia su mercado doméstico resultando en una menor propensión a la internacionalización y constituye uno de los elementos que proveen vinculación socio-emocional a los miembros de la familia que participan en su administración.

Los propietarios y administradores que buscan la expansión internacional y permanencia en el tiempo de la empresa, es importante consideren que sus equipos gerenciales posean experiencia funcional, permitiendo beneficiarse de su conocimiento, habilidades, fuentes de información y redes de negocio. Deben además procurar la incorporación temprana de miembros de la familia pertenecientes a la siguiente generación en el proceso de toma de decisiones estratégicas, mismos que se espera estén mejor informados, entrenados, o incluso hayan vivido en el extranjero, proporcionando así nuevos recursos y motivando el proceso de internacionalización. Ante la ausencia de talentos pertenecientes a la familia, falta de cohesión o atrincheramiento de sus miembros, la empresa familiar puede crear mecanismos de gobierno que le permitan la inclusión de talentos externos y contrarrestar de esta manera sus limitaciones.

La falta de especialistas en mercados internacionales en el equipo gerencial constituye una barrera para la internacionalización y en caso de no contar con estos especialistas entre los miembros de la familia, la empresa debe estar dispuesta a recibir miembros no familiares

que le permitan mejorar su capacidad para responder a los retos empresariales. Por tanto, la empresa familiar que busca expandirse en mercados externos necesita desarrollar su orientación a la administración y contar con equipos gerenciales con flexibilidad estratégica, lo cual le permitirá mirar el entorno, las condiciones cambiantes, y ajustar su estrategia de negocio, manteniendo una visión de largo plazo.

Los propietarios y administradores, que pertenecen o no a la familia propietaria deben tener presente que el grado de participación internacional de la empresa es el reflejo de la capacidad y entusiasmo del equipo gerencial, para lo cual deben considerar además otros elementos importantes como son la estructura organizacional, la cultura empresarial y sus sistemas operativos. Los administradores deben estar conscientes que los propietarios apoyarán iniciativas de expansión internacional, si consideran que su equipo gerencial posee las habilidades y experiencia para desarrollar estas actividades. Deben además tener presente que la cultura empresarial está determinada por el grado de participación de la familia en la empresa y su éxito está influenciado por la manera en que la familia se ha organizado y administra su relación con la misma. Por ello, la gestión de mecanismos de gobierno es fundamental para el desarrollo, sostenibilidad, continuidad y expansión internacional empresarial.

La empresa familiar posee de su propia cultura y posiblemente ésta requiera un cambio, el cual sin duda tomará algún tiempo, pero que puede implementarse por medio de la profesionalización de la empresa, por ejemplo, con la inclusión de miembros con diversos antecedentes funcionales y experiencia, pertenezcan o no a la familia, buscando una renovación que permita aumentar la flexibilidad estratégica del equipo gerencial, tal que éste aporte con nuevas ideas, sean incorporadas en el proceso de toma de decisiones e incidan positivamente en la internacionalización.

El desarrollo de la orientación a la administración junto a una mayor flexibilidad estratégica del equipo gerencial, permite a las medianas empresas familiares incrementar su propensión a reconocer y aprovechar las oportunidades tanto en su mercado doméstico como internacional. El desarrollo de la orientación a la administración, el equipo gerencial y una dimensión más suave relacionada a la cultura organizacional de la empresa familiar, le permitirá enfrentar la creciente competencia de su mercado doméstico e internacional, desarrollando y movilizandorecursos tangibles e intangibles, en forma de conocimiento, habilidades y capacidades de sus propietarios y miembros.

La mediana empresa familiar, puede aplicar de manera práctica los resultados obtenidos en la presente investigación. Es importante que en su aplicación se vigile y cuide el carácter familiar de la empresa, cuya afectación por la internacionalización aún no ha sido claramente determinado.

En cuanto a las implicaciones en el mundo académico, la presente investigación aporta conocimiento sobre internacionalización de la empresa familiar y los factores que la motivan, a la literatura de gestión estratégica y específicamente a la teoría basada en recursos. En Ecuador no se han identificado estudios de esta naturaleza por lo cual se busca contribuir con evidencia empírica para el país. Es importante se incorpore en los programas de estudio referentes a la internacionalización empresarial, la variable “familia” como un mecanismo que apoye el emprendimiento y desarrollo de la empresa familiar, misma que representa la forma más extendida de negocio en el mundo, y constituye el mayor número de empresas, con gran relevancia en el contexto económico de las naciones.

### **Recomendaciones**

Los resultados obtenidos pueden ser aplicados de manera práctica en la gestión de la mediana empresa familiar ecuatoriana, mismos que son consistentes con la literatura y orientarán a la empresa en sus objetivos de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad.

El presente estudio ratifica el efecto negativo en la internacionalización por parte de la cultura de compromiso familiar, sin embargo, esta variable que evalúa el compromiso e influencia de la familia en la empresa, tendría la forma de U sobre la internacionalización. Por ello, futuras investigaciones podrían establecer el nivel al cual la cultura de compromiso familiar presenta este efecto negativo y si la relación es lineal o posiblemente curvilínea.

Una limitante de la empresa familiar constituye la falta de capacidades gerenciales de sus administradores. Administradores con buenas capacidades gerenciales, acompañados de otros recursos contribuirán a su desempeño y expansión internacional, donde las capacidades gerenciales de los miembros de la familia pueden convertirse en activos estratégicos para la empresa. De ahí que, futuros estudios podrían considerar las capacidades gerenciales necesarias para la internacionalización en la mediana empresa familiar conjuntamente con la orientación a la administración como elementos relacionados. La intensidad exportadora en la mediana empresa familiar será el resultado de su capacidad para crear capital social y humano, por lo cual futuros estudios podrían explorar cómo el capital social y humano de la empresa familiar está relacionado con la orientación a la administración e incide en su internacionalización.

En relación al equipo gerencial, futuros estudios podrían considerar su composición, incluyendo la participación de la familia propietaria y su estadio generacional, así como sus características demográficas, estudiando el rol del equipo gerencial en la internacionalización e identificando las diferencias entre empresas familiares que se internacionalizan en la primera o siguientes generaciones, permitiendo comprender el rol del estadio generacional. Complementariamente y atendiendo el resultado obtenido, donde no se encontró soporte para la relación entre la orientación a la administración y la experiencia en la industria del equipo gerencial, es recomendable que futuros estudios evalúen el nivel al cual la experiencia en la

industria del equipo gerencial complementada con su nivel de exposición, aportan de manera positiva o negativa a la internacionalización.

La presente investigación considera el sector florícola y agro industrial. Se recomienda profundizar e incorporar a otros sectores económicos, considerando la posibilidad de incluir sectores exportadores tanto de bienes como de servicios, determinando si los factores de internacionalización considerados en el presente estudio tienen el mismo comportamiento.

De acuerdo a la literatura, la internacionalización de la empresa familiar ofrece mejoras en su desempeño incluso en su mercado doméstico. Por ello, en relación al grado de internacionalización, se recomienda que futuros estudios consideren cuánto la intensidad de la actividad exportadora incide en el desempeño de la empresa familiar analizando tanto sus procesos internos como su rendimiento económico.

Se recomienda que futuros estudios analicen cómo la naturaleza y carácter familiar de empresa es desafiado por la internacionalización, considerando las diferencias en su proceso de internacionalización y cómo éste se desarrolla comparando la empresa familiar con la no familiar.



## Referencias

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108-116. doi: 10.1016/j.jfbs.2010.04.004
- Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2008). La internacionalización de la empresa familiar: Un análisis exploratorio. *Management International*, 12(3), 77-123.
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687-695. doi: 10.1016/j.jwb.2014.11.001
- Alkaabi, S. K., & Dixon, C. (2014). Factors affecting internationalization decision making in family businesses: An integrated literature review. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 53-77.
- Araque, W. (2012, Enero). La PyME y su situación actual. *Observatorio PyME. Universidad Andina Simon Bolivar, Sede Ecuador*. Recuperado de [www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf).
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00115-5

- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O
- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180. doi: 10.1108/17465260710750973
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2010). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Journal of Small Business Economics*, 38(1), 103-119. doi: 10.1007/s11187-010-9269-4
- Bianchi, C. (2014). Internationalisation of emerging market firms: an exploratory study of Chilean companies. *International Journal of Emerging Markets*, 9(1), 54-78. doi: 10.1108/IJoEM-02-2010-0013
- Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133. doi: 10.1287/orsc.1050.0115
- Bullón, L. A. (2010). *Ventaja competitiva de las capacidades operacionales y dinámicas de la tecnología de la información: Caso de Lima, Perú*. (Tesis doctoral), CENTRUM Católica del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1604>
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation models: The basics. En Routledge (Ed.), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. (2nd ed., pp. 3-15). New York, NY: Taylor & Francis. (Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=0cHbAAAAQBAJ>).
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403. doi: 10.1007/s10997-011-9180-7

- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment* (Vol. 17). London, England: SAGE Publications.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644. doi: 10.1007/s10997-010-9166-x
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.011
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 11(35), 7-26. doi: 10.1016/S1138-5758(11)70057-3
- Colli, A., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2013). Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish ‘new multinationals’. *Business History*, 55(1), 119-138. doi: 10.1080/00076791.2012.687536
- Comunidad Andina. (2008). *Decisión 702. Sistema Andino de Estadísticas de la PYME*. Lima-Perú: Secretaría General de la Comunidad Andina. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=79&tipo=TE&title=pymes>.
- Comunidad Andina. (2009). *Resolución 1260. Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadística de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina*. Lima-Perú: Secretaría General de la Comunidad Andina. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=79&tipo=TE&title=pymes>.

- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400219
- Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research — An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.07.002
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. doi: 10.1111/etap.12027
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.09.002
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Mohd, Y. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27-32. doi: 10.5539/ijbm.v5n6p27
- Chen, S., Bu, M., Wu, S., & Liang, X. (2015). How does TMT attention to innovation of Chinese firms influence firm innovation activities? A study on the moderating role of corporate governance. *Journal of Business Research*, 68(5), 1127-1135. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.002
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., & Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization? *Management Decision*, 52(5), 897-915. doi: 10.1108/MD-10-2013-0527

- Chi, C. W., Hung, K., Cheng, H. W., & Tien Lieu, P. (2015). Family firms and earnings management in Taiwan: Influence of corporate governance. *International Review of Economics & Finance*, 36(8), 88-98. doi: 10.1016/j.iref.2014.11.009
- Choi, Y. R., Zahra, S. A., Yoshikawa, T., & Han, B. H. (2015). Family ownership and R&D investment: The role of growth opportunities and business group membership. *Journal of Business Research*, 68(5), 1053-1061. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.10.007
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00052-1
- Chung, H.-M. (2014). The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family business groups. *International Business Review*, 23(1), 260-271. doi: 10.1016/j.ibusrev.2013.04.005
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180258
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.11.004
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of international production: Some empirical test. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490593

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the Stewardship Perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
- Evanschitzky, H., & Armstrong, J. S. (2013). Research with In-built replications: Comment and further suggestions for replication research. *Journal of Business Research*, 66(9), 1406-1408. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.05.006
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400196
- Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs? *International Marketing Review*, 29(1), 88-113. doi: 10.1108/02651331211201552

- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85-96. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.006
- Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558-575. doi: 10.1016/j.jwb.2014.09.001
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00053-3
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: 10.2753/mtp1069-6679190202
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning*, 45(5-6), 312-319. doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.011
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12. doi: 10.1016/j.lrp.2013.01.001

- Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2014). Innovative and established research methods in family business: Description, illustration and application guidelines. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 1-3. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.010
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340. doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.008
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi: 10.5465/AMR.1984.4277
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, 48(4), 466-477. doi: 10.1016/j.jwb.2012.09.003
- Hiebl, M. R. W. (2013a). Management accounting in the family business: tipping the balance for survival. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 19-25. doi: 10.1108/jbs-07-2013-0052
- Hiebl, M. R. W. (2013b). Risk aversion in family firms: what do we really know? *Journal of Risk Finance, The*, 14(1), 49-70. doi: 10.1108/15265941311288103
- Hobdari, B., Gregoric, A., & Sinami, E. (2011). The role of firm ownership on internationalization: Evidence from two transition economics. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 393-413. doi: 10.1007/s10997-009-9112-y



- IFERA. (2003). Family businesses dominate: International Family Enterprise Research Academy. *Family Business Review*, 16(4), 235-240. doi: 10.1177/08944865030160040201
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos - Censo Nacional Económico - CENEC* [cenec\_2010.sav]. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/banco-de-informacion/>
- INEC. (2011). *Censo Nacional Económico (CENEC) Fase II: Encuesta Exhaustiva*. Quito-Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-exhaustiva/>.
- INEC. (2013a). *Directorio de Empresas 2013* [Empresas\_2013.sav]. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2013b). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2013*. Quito-Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.
- INEC. (2014). *Compendio Estadístico 2014*. Quito-Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.
- Johanson, J., & 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. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & 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. doi: 10.1057/jibs.2009.24

- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. doi: 10.1016/j.jbusvent.2011.04.001
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-Collaboration Studies: Mediating effects, control and second order variables, and algorithm choices. *International Journal of e-Collaboration*, 7(3), 1-13. doi: 10.4018/jec.2011070101
- Kock, N. (2015). *WarpPLS 5.0 User Manual*. Laredo, TX: ScriptWarp System.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107. doi: 10.1016/j.jfbs.2010.04.001
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490-514. doi: 10.1111/j.1540-627X.2011.00326.x
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011b). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.08.002
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012a). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518. doi: 10.1108/02651331211260359

- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012b). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 39-55. doi: 10.1108/14626001211196398
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-385. doi: 10.1016/j.emj.2012.01.001
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465. doi: 10.1108/02651331211260331
- Kwong-Kay, K. (2016). Technical Note: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order construct modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *The Marketing Bulletin*, 26(1), 1-22.
- Lattin, J. M. (2003). Structural equation models with latent variables. En PacificGrove (Ed.), *Analyzing multivariate data* (pp. 352-385). Canada: Cengage Learning.
- Le, V., & Valadkhani, A. (2014). Are exporting manufacturing SMEs more efficient than non-exporting ones? Evidence from Australia's business longitudinal database. *Economic Analysis and Policy*, 44(3), 310-217. doi: 10.1016/j.eap.2014.07.002
- Lien, Y.-C., & Filatotchev, I. (2015). Ownership characteristics as determinants of FDI location decisions in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 637-650. doi: 10.1016/j.jwb.2014.09.002
- Lin, W.-T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56. doi: 10.1016/j.emj.2011.10.003

- Lin, W.-T., & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, change in the degree of firm internationalization and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Journal of Management & Organization*, 18(1), 16-35. doi: 10.1017/S1833367200001048
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* (15th ed ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Loane, S., & Bell, J. (2014). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485. doi: 10.1108/02651330610703409
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. doi: 10.1177/0894486515594292
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2012, 25-May-2012). Family firm internationalization: Influence of familiness on the Spanish firm export activity. *Kiel Institute for the World Economy*, 1-33. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10419/60329>.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. d. M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156-168. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.03.002
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28. doi: 10.1007/s11846-012-0093-x

- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073. doi: 10.5465/AMJ.2010.54533196
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193. doi: 10.1016/j.jwb.2010.05.003
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. doi: 10.1108/imds-07-2015-0302
- Ocampo Figueroa, L. E., Alarcón Osuna, M. A., & Fong Reynoso, C. (2014). Determinants of the internationalization of the firm: The accelerated model vs the sequential model. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 81-93.
- Okoroafo, S., & Koh, A. (2010). Family businesses' views on internationalization: Do they differ by generations? *International Business Research*, 3(1), 22-28. doi: 10.5539/ibr.v3n1p22
- Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466-495. doi: 10.1108/02651331211260340
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400128

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324. doi: 10.1007/s10843-012-0096-3
- Pino, R. M. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de calidad total y el desempeño organizacional*. (Tesis doctoral), CENTRUM Católica del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/782>
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C., & De Massis, A. (2013). Family firms and internationalization: An exploratory study on high-tech entrepreneurial ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 108-129. doi: 10.1007/s10843-012-0100-y
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125. doi: 10.1177/0894486513491423
- Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2016). The futures of family business: Family entrepreneurship. *Futures*, 75, 36-43. doi: 10.1016/j.futures.2015.10.008
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305. doi: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991
- Riahi-Belkaoui, A. (1998). The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review*, 7(3), 315-321. doi: 10.1016/S0969-5931(98)00013-4

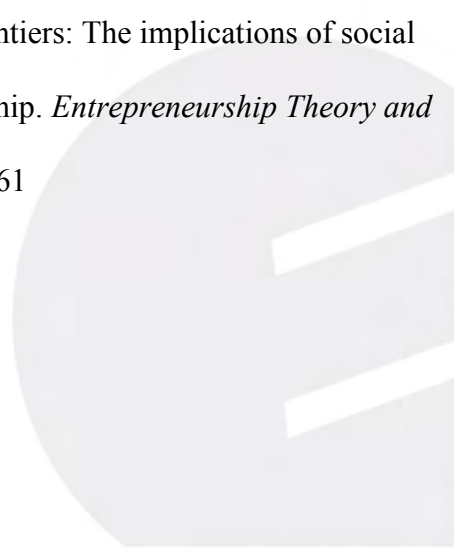
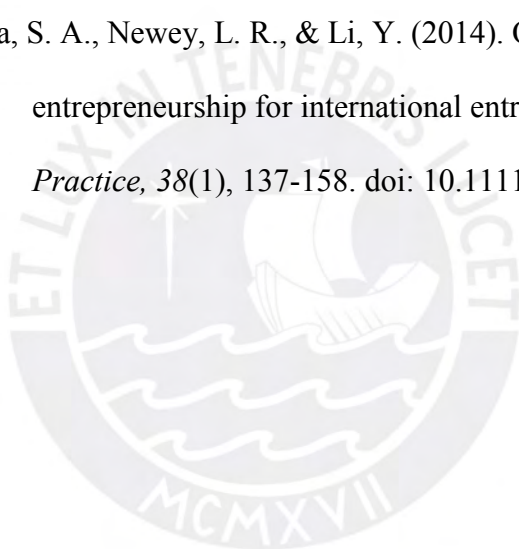
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: Can the F-PEC untangle the family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x
- Salomón, J. O. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo*. (Tesis doctoral), CENTRUM Católica del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Sanchez-Bueno, M. J., & Usero, B. (2014). How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification? *Journal of Business Research*, 67(7), 1311-1320. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.09.003
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2014). PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Planning*, 47(3), 132-137. doi: 10.1016/j.lrp.2014.02.008
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160. doi: 10.1016/j.lrp.2014.02.007
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31. doi: 10.1007/s11187-010-9264-9
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial

- orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x
- Schmid, S., & Dauth, T. (2014). Does internationalization make a difference? Stock market reaction to announcements of international top executive appointments. *Journal of World Business*, 49(1), 63-77. doi: 10.1016/j.jwb.2012.11.003
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 147-169. doi: 10.1007/s10997-010-9145-2
- Segaro, E., Larimo, J., & Jones, M. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395. doi: 10.1016/j.ibusrev.2013.06.004
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-357. doi: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Smith, D., Hair, J. F., & Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment–Trust in retailer–vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 252-263. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.11.005
- Srinivasa, K. (2015). Extant reviews on entry-mode/internationalization, mergers & acquisitions, and diversification: Understanding theories and establishing interdisciplinary research. *Pacific Science Review*, 16(4), 250-274. doi: 10.1016/j.pscr.2015.04.003
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.02.001



- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490203
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2013). A taxonomy of small- and medium-sized international family firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 130-157. doi: 10.1007/s10843-012-0101-x
- Tàpies, J. (2011, 16 de octubre). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review, Cuarto Trimestre (32)*, 12-25. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/811/empresa-familiar-enfoque-multidisciplinar>.
- Tayauova, G. (2011). The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 571-578. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.078
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00076-3
- Uncles, M. D., & Kwok, S. (2013). Designing research with in-built differentiated replication. *Journal of Business Research*, 66(9), 1398-1405. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.05.005
- Vásquez, J., & Prado, J. J. (2007, Abril). Todo queda en familia. *Revista Perspectiva*, 12 (4), 1-5. Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007>.
- Yeoh, P.-L. (2014). Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: The role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 77-96. doi: 10.1002/tie.21597
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00057-0

- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65. doi: 10.1007/s11187-010-9266-7
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs' international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29(3), 309-327. doi: 10.1007/s11187-006-9025-y
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158. doi: 10.1111/etap.12061



## Apéndice A: Autorización para Uso del Modelo e Instrumento

**De:** Ethiopia Segaro [mailto:[esegaro@yahoo.com](mailto:esegaro@yahoo.com)]

**Enviado el:** Sunday, November 17, 2013 10:21 AM

**Para:** Esteban Andrade

**CC:** [ethiopia.segare@gmail.com](mailto:ethiopia.segare@gmail.com)

**Asunto:** Re: Paper information / authorization

Dear Esaban,

Please find attached the dissertation as you have requested.

Since, you mentioned you already have my two articles, I have not attached them here. You can use it. Another dissertation perhaps you could try to get hold of is Chris Graves's dissertation on "Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process: Australian small-to-medium-sized family owned manufacturing enterprise".

I wish you all the best in your PhD studies.

Best regards,

Ethiopia L. Segaro (D. Sc.)

Assistant Professor

Management and Marketing Department

Unity University

Email: [esegaro@yahoo.com](mailto:esegaro@yahoo.com)

Tel.+251 931751128

## Apéndice B: Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

Me encuentro realizando una investigación relacionada a los factores que inciden en la internacionalización de la mediana empresa familiar ecuatoriana. Por ello mucho agradecería su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario el cual le tomará alrededor de 10 minutos. Esta no es una prueba de conocimiento y por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Los resultados no serán individualizados, por lo que su nombre y el de su empresa no serán considerados de manera única y se mantendrán bajo estricta confidencialidad. En caso de requerirlo, un resumen de los resultados obtenidos se le remitirá por email previo a la solicitud de los mismos de su parte.

Al completar este cuestionario usted está manifestando su consentimiento de participar en esta investigación. En espera de su apoyo, quedo a su disposición y en caso de cualquier pregunta, sírvase dirigirla por email a: [esteban.andrade@pucp.pe](mailto:esteban.andrade@pucp.pe)

Atentamente,

Esteban Andrade

Estudiante

Doctorado en Administración Estratégica de Empresas

CENTRUM Católica del Perú

## Apéndice C: Modelo de Encuesta Aplicado

### Internacionalización de la Mediana Empresa Familiar

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Sector industrial al que pertenece: \_\_\_\_\_
3. Ciudad: \_\_\_\_\_
4. Está registrada como persona natural o jurídica: Natural \_\_\_\_\_ Jurídica \_\_\_\_\_
5. Está obligada a llevar contabilidad: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. La actividad principal de la empresa es:
  - (a) Servicios, comercio, logística \_\_\_\_\_
  - (b) Manufactura, elaboración de bienes tangibles \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es el número total de empleados? (personal administrativo) \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es el número total de trabajadores? (personal obrero) \_\_\_\_\_
9. Del total de empleados: ¿cuántos destinan más del 50% de su tiempo a actividades de exportación? \_\_\_\_\_
10. ¿Considera a esta empresa, una empresa familiar? (es decir, una familia es propietaria mayoritaria y participa en el gobierno o administración de la empresa) Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Hay miembros de la familia en posiciones gerenciales? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es el rango de ingresos anuales por venta de su empresa en el último año fiscal?
  - (a) De US\$ 0 a US\$1,000,000 \_\_\_\_\_
  - (b) De US\$1,000,001 a US\$2,000,000 \_\_\_\_\_
  - (c) De US\$2,000,001 a US\$5,000,000 \_\_\_\_\_
  - (d) Mayor a US\$ 5,000,000 \_\_\_\_\_
13. De las ventas totales, ¿Qué porcentaje corresponde a ventas en mercados internacionales? \_\_\_\_\_ %
14. ¿Cuál fue el ámbito geográfico de las ventas internacionales en el último año fiscal?
  - (a) Colombia \_\_\_\_\_ %
  - (b) Perú \_\_\_\_\_ %
  - (c) Bolivia \_\_\_\_\_ %
  - (d) Otros países \_\_\_\_\_ %

**Para las siguientes preguntas, marque la opción que mejor refleje su parecer de acuerdo a la situación actual de la empresa. Estas preguntas se orientan a empresas familiares y muchas relacionan el accionar de la familia y la empresa.**

#### 15. En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes ideas o afirmaciones:

Pregunta	No, en lo absoluto			Totalmente, en gran medida	
(a) Los miembros de la familia comparten valores similares	1	2	3	4	5
(b) La familia y la empresa comparten valores similares	1	2	3	4	5
(c) Apoyamos el negocio familiar en conversaciones con amigos, empleados y otros miembros de la familia	1	2	3	4	5

(d) Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera para lograr que la empresa familiar sea exitosa	1	2	3	4	5
(e) Sentimos lealtad con la empresa familiar	1	2	3	4	5
(f) Estamos orgullosos de contarles a otros que somos parte de un negocio familiar	1	2	3	4	5
(g) Se pueden conseguir numerosos logros en el largo plazo al participar en la empresa familiar	1	2	3	4	5
(h) Estamos de acuerdo con los objetivos, planes y políticas de la empresa familiar	1	2	3	4	5
(i) Realmente nos interesa el futuro de la empresa familiar	1	2	3	4	5

**16. Por favor, califique los siguientes criterios:**

Pregunta	No, en lo absoluto					Totalmente, en gran medida				
(a) Procuramos construir relaciones de largo plazo con nuestros más importantes proveedores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(b) Procuramos construir relaciones de largo plazo con nuestros más importantes clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(c) Procuramos construir relaciones de largo plazo con nuestros principales socios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**17. Por favor, indique su evaluación en lo referente a:**

Pregunta	No, en lo absoluto					Totalmente, en gran medida				
(a) Hasta qué punto la empresa permite que sus empleados alcancen todo su potencial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(b) Hasta qué punto la empresa fomenta un espacio de trabajo profesional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(c) Hasta qué punto la empresa inspira lealtad y compromiso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(d) Hasta qué punto utilizan a los empleados en la creación de redes de negocio en nombre y en representación de la empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**18. En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes ideas o afirmaciones:**

Pregunta	No, en lo absoluto					Totalmente, en gran medida				
(a) Tenemos un sistema formal para determinar cuáles de nuestros clientes actuales son más valiosos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(b) Continuamente damos seguimiento de la información del cliente para evaluar su valor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(c) Activamente tratamos de determinar los costos de retención de clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(d) Hacemos seguimiento del estado de la relación durante todo el ciclo de vida del cliente (madurez de la relación)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**19. Por favor evalúe cuán flexible es la planeación estratégica de su empresa, cuándo ésta debe dar respuesta a las siguientes circunstancias:**

Pregunta	Nada flexible					Muy flexible				
(a) El apareamiento de una nueva tecnología	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(b)	Cambios en las condiciones económicas	1	2	3	4	5
(c)	Ingreso de un nuevo competidor al mercado	1	2	3	4	5
(d)	Cambios en las regulaciones gubernamentales	1	2	3	4	5
(e)	Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes, modificaciones en las estrategias de la oferta	1	2	3	4	5
(f)	La aparición de una oportunidad inesperada	1	2	3	4	5
(g)	La aparición de una amenaza inesperada	1	2	3	4	5
(h)	Eventos políticos que afectan la industria	1	2	3	4	5

**20. ¿Qué tan diversa es la experiencia funcional de la alta gerencia? Dependiendo de la experiencia, seleccione (marque) una o más opciones según corresponda.**

- (a) Investigación y desarrollo \_\_\_\_\_
- (b) Producción y operaciones \_\_\_\_\_
- (c) Marketing y ventas \_\_\_\_\_
- (d) Finanzas, contabilidad, legal y administrativo \_\_\_\_\_

**21. ¿Cuántos años, en promedio, ha trabajado la alta gerencia en este sector industrial o en otra empresa del mismo sector industrias hasta el año 2015?**

\_\_\_\_\_ años.

**22.** Le gustaría recibir por email un resumen de resultado de esta investigación:

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo o posición: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice D: Exploración de Datos

Tabla D1

### Estadístico de Observaciones

	N	Mín	Máx	Media	Desv. típ	Asimetría		Curtosis		% Datos perdidos
						Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.	
FCC1	117	1	5	4.47	.925	-1.942	.224	3.692	.444	
FCC2	115	3	5	4.62	.523	-.861	.226	-.475	.447	1.71%
FCC3	117	2	5	4.67	.743	-2.326	.224	4.675	.444	
FCC4	117	4	5	4.87	.336	-2.253	.224	3.130	.444	
FCC5	117	3	5	4.86	.507	-3.465	.224	10.179	.444	
FCC6	117	3	5	4.83	.513	-2.963	.224	7.536	.444	
FCC7	117	3	5	4.82	.466	-2.658	.224	6.503	.444	
FCC8	115	3	5	4.61	.603	-1.286	.226	.633	.447	1.71%
FCC9	116	4	5	4.94	.239	-3.741	.225	12.207	.446	0.85%
LTO1	117	4	5	4.92	.268	-3.217	.224	8.493	.444	
LTO2	117	4	5	4.91	.281	-3.004	.224	7.146	.444	
LTO3	117	4	5	4.93	.253	-3.465	.224	10.179	.444	
EMO1	117	2	5	4.31	.845	-.986	.224	.074	.444	
EMO2	117	2	5	4.33	.766	-1.003	.224	.584	.444	
EMO3	117	3	5	4.80	.478	-2.453	.224	5.407	.444	
EMO4	117	1	5	3.36	1.488	-.383	.224	-1.187	.444	
CMO1	117	3	5	4.50	.690	-1.056	.224	-.158	.444	
CMO2	117	3	5	4.76	.536	-2.195	.224	3.898	.444	
CMO3	117	2	5	4.66	.779	-2.438	.224	5.163	.444	
CMO4	117	2	5	4.58	.746	-1.807	.224	2.636	.444	
TSF1	117	3	5	4.59	.659	-1.351	.224	.573	.444	
TSF2	117	1	5	4.32	.887	-1.273	.224	1.247	.444	
TSF3	117	1	5	4.43	.884	-1.795	.224	3.321	.444	
TSF4	117	1	5	4.38	.907	-1.597	.224	2.460	.444	
TSF5	117	3	5	4.68	.554	-1.505	.224	1.353	.444	
TSF6	117	3	5	4.73	.551	-1.921	.224	2.760	.444	
TSF7	117	2	5	4.42	.757	-1.114	.224	.508	.444	
TSF8	117	1	5	3.99	.942	-.612	.224	-.258	.444	
TMThe	117	1	4	2.26	.921	.274	.224	-.732	.444	
TMTiel	117	2	20	8.66	4.434	.644	.224	-.049	.444	
EMPIA50	117	.0750	.4000	.1891	.06709	-.104	.224	-.722	.444	
FSTSR	117	.10	1.00	.8726	.21157	-1.944	.224	3.277	.444	
GESCPR	117	.75	1.00	.9573	.09452	-1.771	.224	1.156	.444	
N válido	112									4.27%



Tabla D2

*Número de Casos con Valores Extremos*

Indicador	N	Media	No de extremos <sup>a</sup>		No de caso
			Bajos	Altos	
FCC1	117	4,47	4		72, 74, 108, 114
FCC2	115	4,62			
FCC3	117	4,67			
FCC4	117	4,87			
FCC5	117	4,86			
FCC6	117	4,83			
FCC7	117	4,82			
FCC8	115	4,61			
FCC9	116	4,94			
LTO1	117	4,92			
LTO2	117	4,91			
LTO3	117	4,93			
EMO1	117	4,31	4		26, 51, 65, 84
EMO2	117	4,33	3		51, 100, 111
EMO3	117	4,80			
EMO4	117	3,36			
CMO1	117	4,50			
CMO2	117	4,76			
CMO3	117	4,66			
CMO4	117	4,58	3		72, 74, 115
TSF1	117	4,59			
TSF2	117	4,32	5		15, 47, 51, 97, 100
TSF3	117	4,43	5		54, 72, 75, 115, 117
TSF4	117	4,38	5		5, 29, 72, 74, 115
TSF5	117	4,68			
TSF6	117	4,73			
TSF7	117	4,42	2		72, 75
TSF8	117	3,99			
TMThe	117	2,26			
TMTiel	117	8,66		5	2, 6, 23, 68, 110

Nota. <sup>a</sup> Número de casos fuera del rango ( $C1 - 1.5*AIC$ ,  $C3 + 1.5*AIC$ ).

Tabla D3

*Prueba de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
FCC1	.406	112	.000	.626	112	.000
FCC2	.397	112	.000	.654	112	.000
FCC3	.481	112	.000	.494	112	.000
FCC4	.522	112	.000	.387	112	.000
FCC5	.537	112	.000	.281	112	.000
FCC6	.526	112	.000	.320	112	.000
FCC7	.509	112	.000	.409	112	.000
FCC8	.411	112	.000	.648	112	.000
FCC9	.541	112	.000	.209	112	.000
LTO1	.537	112	.000	.281	112	.000
LTO2	.533	112	.000	.321	112	.000
LTO3	.539	112	.000	.259	112	.000
LTO	.483	112	.000	.507	112	.000
EMO1	.302	112	.000	.777	112	.000
EMO2	.282	112	.000	.778	112	.000
EMO3	.498	112	.000	.455	112	.000
EMO4	.201	112	.000	.845	112	.000
EMO	.130	112	.000	.925	112	.000
CMO1	.384	112	.000	.685	112	.000
CMO2	.485	112	.000	.493	112	.000
CMO3	.470	112	.000	.486	112	.000
CMO4	.420	112	.000	.618	112	.000
CMO	.280	112	.000	.711	112	.000
TSF1	.409	112	.000	.650	112	.000
TSF2	.311	112	.000	.760	112	.000
TSF3	.358	112	.000	.674	112	.000
TSF4	.342	112	.000	.703	112	.000
TSF5	.437	112	.000	.607	112	.000
TSF6	.467	112	.000	.541	112	.000
TSF7	.337	112	.000	.742	112	.000
TSF8	.220	112	.000	.845	112	.000
TSF	.173	112	.000	.886	112	.000
TMThe	.243	112	.000	.870	112	.000
TMTiel	.140	112	.000	.947	112	.000
EMPIA50	.226	112	.000	.887	112	.000
FSTSR	.295	112	.000	.679	112	.000
GESCPR	.500	112	.000	.465	112	.000

Nota. <sup>a</sup> Corrección de la significación de Lilliefors.

Tabla D4

*Comparación de Medias por Sector*

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
FCC1	1425.000	4275.000	-1.038	.299
FCC2	1350.000	4051.000	-1.269	.205
FCC3	1419.000	4269.000	-1.258	.208
FCC4	1494.000	4344.000	-.795	.427
FCC5	1567.500	2470.500	-.097	.922
FCC6	1473.500	4323.500	-1.058	.290
FCC7	1500.500	4350.500	-.692	.489
FCC8	1413.000	2316.000	-.845	.398
FCC9	1452.000	4302.000	-1.197	.231
LTO1	1561.500	4411.500	-.166	.868
LTO2	1540.500	4390.500	-.405	.686
LTO3	1524.000	4374.000	-.663	.507
EMO1	1354.500	2257.500	-1.376	.169
EMO2	1455.000	2358.000	-.750	.453
EMO3	1437.000	2340.000	-1.224	.221
EMO4	1246.000	2149.000	-1.935	.053
CMO1	1441.000	4291.000	-.882	.378
CMO2	1534.500	4384.500	-.339	.735
CMO3	1527.500	2430.500	-.383	.702
CMO4	1235.500	2138.500	-2.419	.016
TSF1	1365.000	4215.000	-1.459	.144
TSF2	1563.000	4413.000	-.075	.940
TSF3	1342.500	2245.500	-1.526	.127
TSF4	1494.500	4344.500	-.519	.604
TSF5	1283.000	2186.000	-2.114	.035
TSF6	1360.500	2263.500	-1.683	.092
TSF7	1479.000	2382.000	-.614	.539
TSF8	1540.000	2443.000	-.210	.834
TMThe	1147.000	2050.000	-2.560	.010
TMTiel	1518.000	2421.000	-.325	.745

Nota. <sup>a</sup> Variable de agrupación: SECTOR.

Tabla D5

*Prueba Z de Kolmogorov-Smirnov para Muestras Independientes*

	Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-	Sig. asintót.
	Absoluta	Positiva	Negativa	Smirnov	(bilateral)
FCC1	.085	.085	0.000	.440	.990
FCC2	.125	.125	-.010	.647	.797
FCC3	.097	.097	0.000	.504	.961
FCC4	.051	.051	0.000	.267	1.000
FCC5	.005	0.000	-.005	.025	1.000
FCC6	.062	.062	0.000	.321	1.000
FCC7	.053	.053	0.000	.277	1.000
FCC8	.117	.096	-.117	.605	.858
FCC9	.056	.056	0.000	.286	1.000
LTO1	.009	.009	0.000	.044	1.000
LTO2	.022	.022	0.000	.114	1.000
LTO3	.032	.032	0.000	.168	1.000
EMO1	.145	.016	-.145	.751	.625
EMO2	.060	.003	-.060	.311	1.000
EMO3	.081	0.000	-.081	.420	.995
EMO4	.223	.010	-.223	1.156	.138
CMO1	.117	.117	-.050	.608	.854
CMO2	.033	.033	-.031	.173	1.000
CMO3	.106	0.000	-.106	.549	.924
CMO4	.215	.040	-.215	1.117	.165
TSF1	.122	.122	0.000	.633	.819
TSF2	.068	.051	-.068	.351	1.000
TSF3	.180	.030	-.180	.934	.348
TSF4	.091	.091	0.000	.474	.978
TSF5	.191	0.000	-.191	.993	.277
TSF6	.136	0.000	-.136	.707	.700
TSF7	.063	.027	-.063	.326	1.000
TSF8	.055	.034	-.055	.287	1.000
TMThe	.215	0.000	-.215	1.117	.165
TMTiel	.150	.112	-.150	.776	.584

Nota. <sup>a</sup> Variable de agrupación: SECTOR

## Apéndice E: Resultados del Modelo

Tabla E1

*Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal del Modelo Original*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO	Tipo	p-value
FCC1	(0.479)	-0.092	-0.038	-0.204	0.132	Reflective	< .001
FCC2	(0.464)	-0.103	-0.135	0.004	-0.039	Reflective	< .001
FCC3	(0.697)	0.053	-0.151	0.184	0.230	Reflective	< .001
FCC4	(0.729)	-0.027	0.048	-0.034	0.011	Reflective	< .001
FCC5	(0.723)	0.170	-0.147	0.112	0.036	Reflective	< .001
FCC6	(0.820)	-0.051	0.044	-0.095	0.017	Reflective	< .001
FCC7	(0.808)	-0.044	0.256	0.066	-0.155	Reflective	< .001
FCC8	(0.456)	0.157	0.158	-0.463	-0.239	Reflective	< .001
FCC9	(0.700)	0.020	-0.045	0.219	-0.168	Reflective	< .001
EMPIA50	0.199	(0.099)	-0.130	0.097	0.220	Reflective	.136
FSTSR	-0.063	(0.969)	0.070	0.005	0.051	Reflective	< .001
GESCPR	0.245	(0.649)	-0.253	0.004	-0.118	Reflective	< .001
TSF	-0.021	0.177	(0.518)	0.165	-0.417	Reflective	< .001
TMThe	-0.008	-0.069	(0.944)	-0.064	0.161	Reflective	< .001
TMTie1	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	Reflective	< .001
LTO	0.004	-0.104	-0.207	-0.077	(0.492)	Reflective	< .001
EMO	0.128	0.110	-0.084	0.178	(0.802)	Reflective	< .001
CMO	-0.094	-0.027	0.163	-0.090	(0.881)	Reflective	< .001

Tabla E2

*Matriz de Fuerza de Indicadores*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO	Tipo	p-value	VIF	WLS	ES
FCC1	(0.178)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.023	1.279	1	0.080
FCC3	(0.209)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.009	1.791	1	0.152
FCC4	(0.217)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.007	2.123	1	0.156
FCC5	(0.179)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.022	2.261	1	0.131
FCC6	(0.240)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.003	2.960	1	0.200
FCC7	(0.214)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.008	2.423	1	0.175
FCC9	(0.147)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.050	2.336	1	0.106
FSTSR	0.000	(0.859)	0.000	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.251	1	0.836
GESCPR	0.000	(0.256)	0.000	0.000	0.000	Reflective	.002	1.251	1	0.164
TMThe	0.000	0.000	(0.335)	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.044	1	0.173
TSF	0.000	0.000	(0.876)	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.044	1	0.827
TMTie1	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	Reflective	< .001	0.000	1	1.000
LTO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.297)	Reflective	< .001	1.052	1	0.147
EMO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.421)	Reflective	< .001	1.451	1	0.336
CMO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.587)	Reflective	< .001	1.462	1	0.516

Tabla E3

*Correlación entre Indicadores*

	FCC1	FCC3	FCC4	FCC5	FCC6	FCC7	FCC9	FSTSR	GESCPR	TMThe	TSF	TMTie	LTO	EMO	CMO
FCC1	1.000														
FCC3	0.255	1.000													
FCC4	0.196	0.311	1.000												
FCC5	0.212	0.473	0.605	1.000											
FCC6	0.371	0.550	0.522	0.373	1.000										
FCC7	0.177	0.498	0.567	0.552	0.663	1.000									
FCC9	0.088	0.568	0.334	0.502	0.620	0.600	1.000								
FSTSR	-0.150	0.026	-0.110	-0.083	-0.107	-0.120	-0.120	1.000							
GESCPR	0.010	0.020	-0.038	0.147	-0.107	-0.078	-0.116	0.448	1.000						
TMThe	0.070	0.088	0.107	0.113	0.021	0.088	-0.005	0.169	0.177	1.000					
TSF	0.191	0.241	0.305	0.247	0.361	0.442	0.217	0.227	-0.027	0.206	1.000				
TMTie	-0.167	0.025	-0.093	-0.036	-0.158	-0.047	0.065	0.047	0.052	0.077	-0.135	1.000			
LTO	0.085	0.231	0.284	0.188	0.192	0.128	0.047	0.031	0.005	0.014	0.190	-0.121	1.000		
EMO	0.269	0.349	0.259	0.418	0.237	0.253	0.217	0.215	0.138	0.112	0.403	0.032	0.186	1.000	
CMO	0.173	0.318	0.252	0.175	0.370	0.294	0.110	0.239	0.041	0.073	0.559	-0.185	0.204	0.553	1.000

## Apéndice F: Resultados del Modelo Considerando la Mediación

Tabla F1

*Indicadores de Carga Combinada y Carga Transversal para el Modelo*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO	Tipo	p-value
FCC1	(0.452)	-0.124	-0.001	-0.203	0.164	Reflective	<0.001
FCC3	(0.729)	0.07	-0.187	0.15	0.196	Reflective	<0.001
FCC4	(0.719)	-0.032	0.065	-0.056	0.005	Reflective	<0.001
FCC5	(0.728)	0.171	-0.140	0.067	0.013	Reflective	<0.001
FCC6	(0.833)	-0.046	0.031	-0.128	-0.015	Reflective	<0.001
FCC7	(0.818)	-0.044	0.249	0.039	-0.182	Reflective	<0.001
FCC9	(0.722)	0.029	-0.070	0.184	-0.209	Reflective	<0.001
FSTSR	-0.077	(0.970)	0.079	0.005	0.041	Reflective	<0.001
GESCPR	0.241	(0.651)	-0.249	-0.017	-0.129	Reflective	<0.001
TMThe	-0.01	0.174	(0.519)	0.158	-0.42	Reflective	<0.001
TSF	0.004	-0.067	(0.943)	-0.061	0.163	Reflective	<0.001
TMTie1	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	Reflective	<0.001
LTO	0.048	-0.076	-0.196	-0.108	(0.460)	Reflective	<0.001
EMO	0.094	0.080	-0.098	0.197	(0.818)	Reflective	<0.001
CMO	-0.094	-0.028	0.162	-0.104	(0.883)	Reflective	<0.001



Tabla F2

*Matriz de Fuerza de Indicadores*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO	Tipo	p-value	VIF	WLS	ES
FCC1	(0.179)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.023	1.279	1	0.081
FCC3	(0.209)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.010	1.791	1	0.152
FCC4	(0.214)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.008	2.123	1	0.154
FCC5	(0.179)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.022	2.261	1	0.131
FCC6	(0.239)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.003	2.960	1	0.199
FCC7	(0.214)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.008	2.423	1	0.175
FCC9	(0.149)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	.048	2.336	1	0.108
FSTSR	0.000	(0.848)	0.000	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.251	1	0.823
GESCPR	0.000	(0.272)	0.000	0.000	0.000	Reflective	.001	1.251	1	0.177
TMThe	0.000	0.000	(0.339)	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.044	1	0.176
TSF	0.000	0.000	(0.873)	0.000	0.000	Reflective	< .001	1.044	1	0.824
TMTie1	0.000	0.000	0.000	(1.000)	0.000	Reflective	< .001	0.000	1	1.000
LTO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.257)	Reflective	.002	1.052	1	0.118
EMO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.449)	Reflective	< .001	1.451	1	0.367
CMO	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.583)	Reflective	< .001	1.462	1	0.515

Tabla F3

*Valores de Confiabilidad Compuesta*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Composite reliability	0.882	0.805	0.718	1.000	0.777

Tabla F4

*Valores de Varianza Media Extraída (AVE)*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Average Variance Extracted (AVE)	0.524	0.683	0.580	1.000	0.554

Tabla F5

*Correlación entre Variables Latentes con las Raíces Cuadradas de AVEs*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC	(0.724)	-0.131	0.389	-0.089	0.443
DOI	-0.131	(0.826)	0.227	0.054	0.231
sfTMT	0.389	0.227	(0.761)	-0.092	0.518
TMTie	-0.089	0.054	-0.092	(1.000)	-0.124
SO	0.443	0.231	0.518	-0.124	(0.744)

Tabla F6

*Resultados de Multicolinealidad para las Variables Latentes*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
Full Collin. VIF	1.431	1.191	1.488	1.025	1.604

Tabla F7

*Factores de Inflación de la Varianza de Bloque*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
DOI	1.063		1.213	1.026	1.195

Tabla F8

*Valores de R<sup>2</sup> para las Variables Endógenas*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
R <sup>2</sup>	0.277	0.248	0.268	0.045	

Tabla F9

*Resultados del Tamaño de Efecto ( $f^2$ ) para los Coeficientes de Ruta*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC					0.277
DOI	0.030		0.049	0.039	0.129
sfTMT					0.268
TMTie					0.045
SO					

Tabla F10

*Valores de  $Q^2$  para las Variables Endógenas*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
$Q^2$	0.283	0.270	0.275	0.048	

Tabla F11

*Coeficientes de Ruta ( $\beta$ ) y Nivel de Significancia del Modelo Estructural*

	FCC	DOI	sfTMT	TMTie	SO
FCC					0.527 ( $p < .001$ )
DOI	-0.201 ( $p = .012$ )		0.180 ( $p = .022$ )	0.180 ( $p = .022$ )	0.333 ( $p < .001$ )
sfTMT					0.518 ( $p < .001$ )
TMTie					-0.212 ( $p = .009$ )
SO					