

Internacionalización de las Empresas Mexicanas en el Sur de los Estados Unidos y sus competencias globales

Internationalization of Mexican Enterprises in the South of the United States and Their Global Competences

Mónica Blanco-Jiménez*, Jesús Cruz Álvarez**, Harriet Romo*** y Angélica Tejeda Villanueva****

Resumen: Este trabajo muestra la creciente relación comercial entre los Estados Unidos y México, que ha creado un incremento de las exportaciones y la inversión extranjera directa. Esta dinámica ha generado que los empresarios mexicanos estén creando sus empresas en el sur de los Estados Unidos. Pero estos empresarios ¿cuentan con las competencias globales tanto personales como culturales que se consideran necesarias para influir en la internacionalización efectiva de las empresas? Para contestar esta pregunta de investigación se realizó una investigación cuantitativa con la aplicación de un cuestionario validado científicamente para medir estas competencias. Los resultados muestran que los empresarios mexicanos tienen un alto nivel de competencias globales, tanto conocimientos, habilidades, actitudes como experiencias, que les han ayudado para tener éxito en el mercado americano.

Palabras clave: internacionalización, empresas mexicanas, frontera Estados Unidos-México, competencias globales

Abstract: This article discusses the growing business relationship between the United States and Mexico, which has resulted in increased exports and foreign direct investment. This dynamic has caused Mexican entrepreneurs to start companies in the South of the United States—but do these entrepreneurs have the individual and cultural competences needed to promote the effective internationalization of their companies? To answer this question, we have conducted quantitative research through a scientifically validated survey that aims to measure these competences. Our findings demonstrate that Mexican entrepreneurs possess a high degree of global competency in the form of knowledge, skills, attitudes, and experiences which have helped them succeed in the American market.

Keywords: internationalization, Mexican companies, Mexico-United States border, global competencies

* Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, monica.blancojm@uanl.edu.mx

** Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y

Administración, jesuspbd@prodigy.net.mx

*** Universidad de Texas en San Antonio, del Mexico-Center, harriet.romo@utsa.usa

**** Universidad Autónoma de nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y

Administración, cruz.tejedavll@uanl.edu.mx

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamerica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

Introducción

La internacionalización de las empresas que pueden competir con éxito en el mercado global es uno de los retos importantes para los países. Por lo que preparar a los dueños y directivos para contar con competencias globales que les permita tener una visión global es necesario para operar en un entorno internacional. Sobre todo las empresas localizadas a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México, ya que la proximidad geográfica de estos países crea una dinámica global entre las dos culturas que requieren empresarios con competencias globales.

Por lo tanto en esta investigación, el objetivo es determinar si los empresarios mexicanos que tienen empresas ubicadas en una región fronteriza, como en la ciudad de San Antonio, Texas, tienen el nivel apropiado de competencias globales personales y culturales necesarias para trabajar eficazmente en un ambiente internacional, lo que les permite ser más competitivas.

Pero, ¿qué es exactamente la competencia global?, este es actualmente un tema muy discutido. En esta investigación, se encontraron varias definiciones que incluyen elementos tales como tener capacidad para hablar otros idiomas, tener conocimiento de otras culturas, así como poseer componentes de flexibilidad, empatía y adaptabilidad a otros entornos culturales, políticos y empresariales (Hunter, 2004).

También las competencias globales culturales son definidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como la capacidad de analizar las

cuestiones interculturales y globales para entender cómo las diferencias afectan los juicios, ideas y percepciones de uno mismo y de los demás, con el objetivo de llevar a cabo relaciones apropiadas con personas de diferentes orígenes. (OCDE, 2016: 2)

Sin embargo, en este trabajo de investigación se retoma la clasificación de varios autores como William Hunter (2004) quien señala que la competencia global incluye conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que permiten a una persona tener interacción efectiva con personas de otras culturas. De esta manera estas competencias globales culturales permiten tener una mente abierta, mientras busca activamente entender las normas culturales y las expectativas de los demás, aprovechando este conocimiento adquirido para interactuar, comunicarse y trabajar efectivamente fuera del entorno de su país.

Con base en estos elementos la pregunta de investigación es saber ¿cuáles son las competencias globales que poseen los empresarios mexicanos que tienen empresas localizadas en el sur de los Estados Unidos? Como respuesta a esta interrogante se postuló la siguiente hipótesis que los empresarios mexicanos tienen las competencias culturales como conocimientos globales, habilidades, actitudes y experiencias que les permite tener una visión internacional.

A fin de cumplir con el objetivo de investigación, en este trabajo se presenta: en la primera parte, la situación de la internacionalización de empresas mexicanas, gracias a los

tratados comerciales, y sobre todo se hace énfasis en la evolución del crecimiento de las empresas mexicanas en los Estados Unidos.

Después en la segunda parte, se hace una revisión de la literatura con las teorías de Internacionalización que explican los escenarios y circunstancias que pueden ayudarlas a determinar cómo tener una mayor presencia en el extranjero empezando con la exportación de sus productos hasta la inversión directa extranjera.

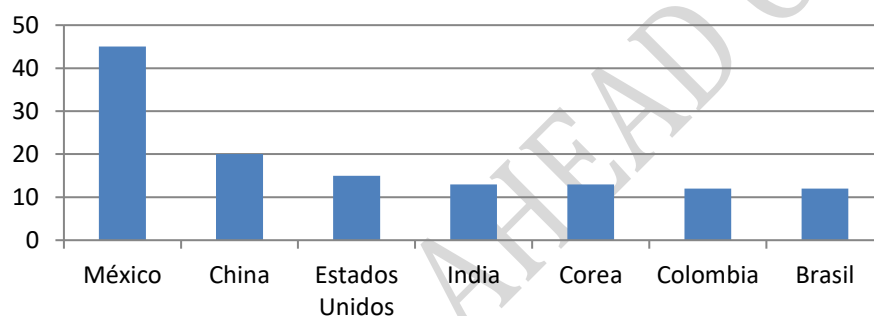
En la tercera parte, se explica a detalle la metodología utilizada en el estudio cuantitativo para validar las variables de la hipótesis y se termina con la presentación de los resultados y algunas conclusiones.

Cabe señalar que no se hace un estudio de las competencias económicas ni administrativas que también permiten la internacionalización de las empresas, sino que se hace un estudio de la gestión del capital humano empresarial, con énfasis en el liderazgo que tienen los empresarios mexicanos para llevar con éxito sus negocios en el sur de los Estados Unidos.

La apertura comercial de México

México es considerado como una de las economías con mayor apertura, ya que desde 1994, inició una carrera por firmar tratados comerciales con otros países con el único objetivo de diversificar sus exportaciones y aprovechar preferencias arancelarias con otros países. Con base en los datos de la Secretaría de Relaciones Exteriores (2016), México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 45 países, 32 Acuerdos comerciales para la

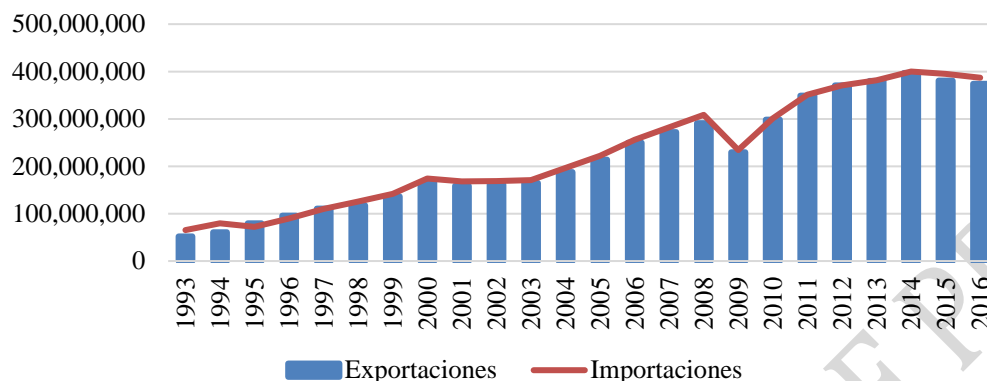
Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones APPRI con 33 países y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Es el país que más acuerdos y tratados tiene con otros países, superando a Estados Unidos que cuenta con 15 acuerdos y a Brasil que tiene acuerdos con 12 países e incluso a China que cuenta con 15 acuerdos como se muestra en la gráfica 1.



Gráfica 1. Cantidad de países con los que se tienen Acuerdos Comerciales

Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores en México (2016)

Con base en lo anterior, México se ha posicionado como una puerta para el mundo por su sólida plataforma de manufactura y logística de exportación, por sus ventajas comparativas, por su red de tratados internacionales, por la fuerza de la Industria y por las acciones de facilitación comercial (ProMéxico, 2014). Gracias a estas alianzas, el comercio exterior mexicano ha crecido sustancialmente en estos últimos 13 años, las exportaciones han pasado de 51 millones de dls. (MD) a más de 373 MD de 1993 a 2016, al igual que las importaciones mexicanas que pasaron de 65 MD a 387 MD, como se observa en la gráfica 2.



Gráfica 2. Evolución del comercio exterior de México (1993-2016), miles de dls.

Fuente: Secretaría de Economía de México (2017a)

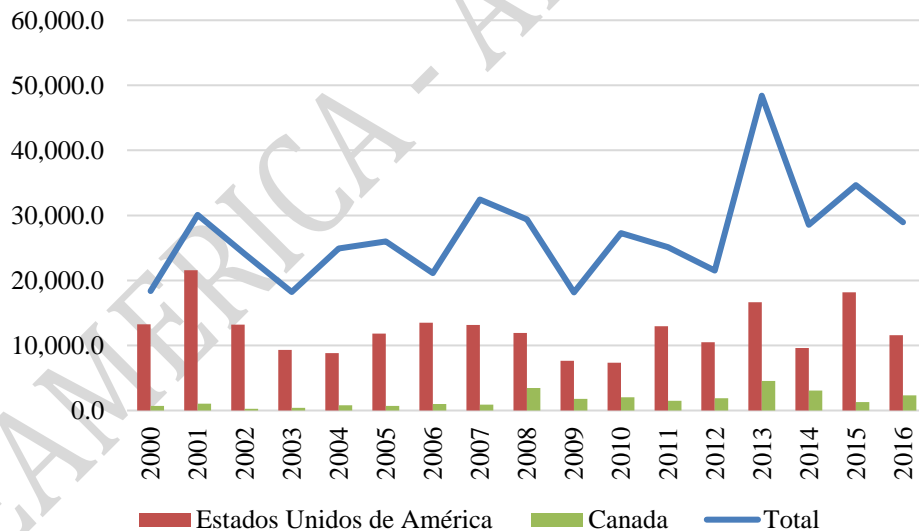
Esta dinámica comercial se presenta sobre todo con el principal socio comercial, como lo es los Estados Unidos, en donde las exportaciones mexicanas hacia ese país representan más del 80% en el 2015 y las importaciones de ese país son el 47.4 % de las importaciones totales mexicanas, esto ha permitido una interrelación estrecha entre los Estados Unidos y México (Tabla 1).

Clientes principales para la exportación	% de las exportaciones	Principales proveedores de importación	% de las importaciones
Estados Unidos	81.2%	Estados Unidos	47.4%
Canadá	2.8%	China	17.7%
China	1.3%	Japón	4.4%
Brasil	1.0%	Corea del Sur	3.7%
Colombia	1.0%	Alemania	3.5%
Otros países	12.8%	Otros países	23.3%

Tabla 1. Principales Socios Comerciales de México (2015)

Fuente: Santander (2016)

La misma sinergia de la apertura comercial de México ha permitido un aumento considerable de Inversión Extranjera Directa (IED) recibida en México que fue más de 28,964 MD en el 2016 (gráfica 3). Cabe señalar que los Estados Unidos son el principal inversionista con una inversión promedio del 45 al 50% mientras que Canadá también presenta constantes inversiones en México, al igual que los países europeos y asiáticos que han tenido una presencia importante en este país Una inversión a destacar en el 2013 es la realizada por una empresa de Bélgica con la compra del Grupo Modelo, de igual manera en el 2015 se registró la inversión de la Cia. Americana AT&T en IUSACELL y Nextel. (AT Kearney, 2016)



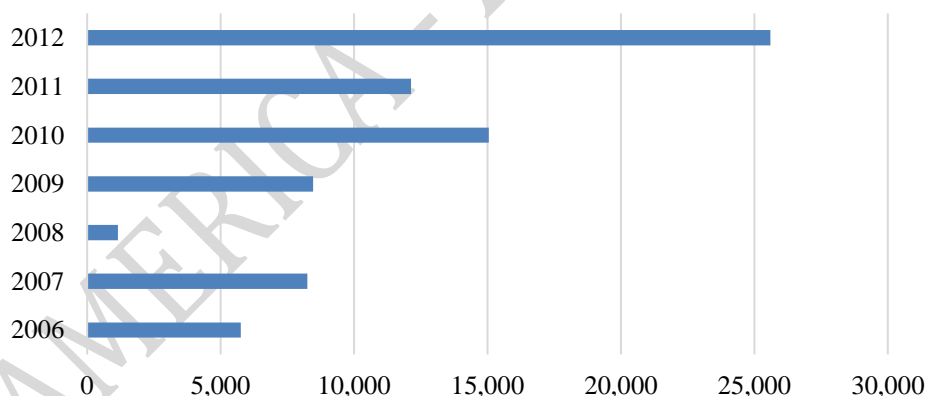
**Gráfica 3. Evolución de la Inversión Extranjera en México
(2000-2016) Millones de DIIs**

Fuente: Secretaría de Economía de México (2017)

La Internacionalización de las empresas Mexicanas

En cuanto a la inversión directa que realiza México en el extranjero también ha presentado un crecimiento. Sobre todo en el 2012 en donde invirtió 25,597 MD, según datos publicados por el organismo del Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) (gráfica 4). En este año México se colocó en el lugar 15 entre los mayores emisores de IED, subiendo 13 puestos en relación al año anterior y siendo el primer país latinoamericano que más invirtió en el exterior. (UNCTAD, 2012)

Entre los mayores inversionistas mexicanos, sobresale la empresa mexicana América Móvil que expandió sus actividades hacia Europa, con la compra de un cuarto de la compañía holandesa KPN y de Telekom Austria por 4,483 MD.



**Gráfica 4. La Inversión Extranjera de México hacia el exterior
(2006-2012) Millones de DIs**

Fuente: UNCTAD (2012)

En el 2014, de las 15 principales adquisiciones transfronterizas realizadas por empresas translatinas, siete fueron realizados por compañías de origen mexicano. Estas

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamérica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

transacciones se realizaron en los sectores de telecomunicaciones (América Móvil y Telekom, en Austria), alimentos y bebidas (Grupo Bimbo en Canadá y Alfa en España), productos químicos (Mexichem-Duraline en Estados Unidos) y bienes raíces (Alsea-Food Service en España) (Cepal, 2015). Esta presencia de empresas mexicanas en el exterior también se da en el mercado americano como se muestra a continuación.

Empresas Mexicanas en los Estados Unidos

Según datos del *El Economista* (2017), las empresas mexicanas que han tenido inversiones productivas en los Estados Unidos por 16,595 millones de dólares, 3,759 millones han sido invertidas en la industria manufacturera, de las que destacan las empresas mexicanas Cemex, Industrias CH, Bachoco, Grupo Bal, Grupo México, Modelo, Gruma, Lala, Mexichem, Metalsa, Banorte, Cinépolis y Vitro. En el caso de Cinépolis ha invertido 140 millones de dólares desde 2011, operando actualmente 150 salas de cine en suelo americano.

Se encontraron pocos estudios que muestran la presencia de empresas mexicanas en los Estados Unidos, sin embargo se muestra un crecimiento de esta presencia desde 1987. El estudio que hace Maria Valenzuela Valera (2003), según la encuesta *Survey of Minority-Owned Business Enterprise*, muestra que en 1987 habían 266,545 negocios de dueños mexicanos principalmente en California, Texas, Nuevo México y Arizona. En 1992 ya habían 378,614 empresas mexicanas con un crecimiento en los estados de Florida, Nueva York, Washington, Illinois y Michigan. Finalmente en 1997 aumentó un 24.6% llegando a 472,033 negocios mexicanos que se concentran casi en su totalidad en dos estados americanos

California (46%) y Texas (34%). En el 2007, un reporte del gobierno mexicano muestra la presencia de más de 515,000 empresas mexicanas en Estados Unidos, el 70% siguen localizadas en los estados de California y Texas. (IME, 2009)

En cuanto a las empresas propiedad de mexicanos, el Censo Económico y Encuesta de Dueños de Negocios (*Economic Census y Survey of Business Owners*) de los Estados Unidos muestra que la mayor parte de las empresas propiedad de hispanos en los Estados Unidos, el 44.3% son de mexicanos y del total de empresas en Estados Unidos, el 3% son empresas mexicanas y sus ventas representan el 0.42% del total de ventas en los Estados Unidos. (Aguirre, Sánchez y González, 2010)

Este crecimiento sin duda podrá ser impulsado gracias a la Asociación de Empresarios Mexicanos (AEM) que fue creada en 1996 en la ciudad de San Antonio, Texas, por un grupo de empresarios mexicanos que tuvieron la idea de asociarse para ayudar a los mexicanos para lograr éxito en sus negocios en los Estados Unidos. Actualmente también apoya a los empresarios americanos para hacer negocios en México.

El objetivo de la AEM se manifiesta en su misión “crear oportunidades de negocio que promuevan el progreso y la innovación, mediante el fortalecimiento de los lazos y el desarrollo de programas que ayudan y guían a los empresarios binacionales y a los empresarios jóvenes para convertirse en líderes mundiales en el crecimiento, el desarrollo y éxito de las empresas” (AEM, 2017). La AEM está trabajando intensamente en ampliar sus horizontes al abrir varias oficinas de apoyo llamadas capítulos, tanto en varias ciudades de

los Estados Unidos y de México que se muestran en la tabla 2. Esta estrategia permite una sinergia entre estas sedes, al poder apoyar a las empresas mexicanas que quieran invertir en los Estados Unidos.

En Estados Unidos				En México
Austin	El Paso	Phoenix	Woodlands	Cd. de México
Laredo	Dallas	Los Angeles	Washington	Monterrey
Houston	Miami	Chicago		Guanajuato
McAllen	San Diego	Boston		El Bajío

Tabla 2. Ciudades en las que existe un Capítulo de la Asociación de Empresarios Mexicanos (AEM)

Fuente: Asociación de Empresarios Mexicanos (2017)

Además en la AEM, los empresarios se agrupan en diferentes sectores industriales y de servicios para así poder ayudarse según las necesidades sectoriales (tabla 3).

Aeroespacial	Alimentos y bebidas	Medios de comunicación
Bancario	Bienes de consumo duradero	Marketing publicitario
Productos químicos	Materiales de construcción	Minería y Metales
Conglomerados	Marketing y Comunicaciones	Financiero
Electrónica	Producción de Audio y Video	Salud
Energía	Productos para el consumidor	Seguro
Auto	Radiodifusión - TV y radio	Gobierno
Minoristas	Abogado – Inmigración	Bienes raíces
Tecnología	Contador público	Educación
Telecom	Viajes y Transporte	Abogado en la ley

Tabla 3. Sectores en los que se encuentran las empresas mexicanas dentro de la AEM

Fuente: Asociación de Empresarios Mexicanos (2017)

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamérica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

Aparte de tener esta red tan importante, la Asociación de Empresarios Mexicanos también ofrece en cada uno de sus capítulos una serie de actividades que permiten una mejor integración en el mercado americano, tales como:

- a) Apoyan a los empresarios con capacitación en todos los ámbitos, jurídicos, de migración, emprendimiento, etc.
- b) Ofrecen una conferencia mensual con todos los socios para compartir aspectos de situaciones actuales en México y los Estados Unidos.
- c) Organizan una reunión informal mensual para que los socios intercambien sus tarjetas y se crean negocios mutuos.

Este tipo de organizaciones son muy importantes porque permiten apoyar a las empresas mexicanas que quieran abrir sus negocios en los Estados Unidos y sobre todo están haciendo un frente común en el crecimiento de la economía americana.

Revisión de literatura

La globalización modifica el comportamiento de las empresas que desean internacionalizarse, por ello a continuación, se exponen algunas de las teorías relacionadas al comercio internacional y a la internacionalización de las empresas, que permiten entender la expansión de las empresas mexicanas al exterior. De igual manera, se exponen las teorías sobre las competencias globales que pueden tener los directivos de estas empresas y que permiten sustentar las variables propuestas en este artículo.

Teorías de Comercio Internacional

Para explicar porque las empresas comercializan sus productos en el extranjero están las teorías clásicas de la Ventaja Absoluta de Adam Smith, de la Ventaja Comparativa de David Ricardo y de Proporción de Factores de Eli Heckscher y Berlín Ohlin en donde se señalan que un país se especializará en la producción de un bien o servicio utilizando menos cantidad de recursos para exportarlo a otro país o cuya eficacia es mayor provocando un crecimiento en la eficiencia global. (Daniels & Radebaugh, 2000; Ball, Geringer, MacNett, & Minor, 2013)

En cuanto a las teorías que explican porque las empresas se internacionalizan, la teoría de la Internacionalización señala que de acuerdo al nivel de control que la empresa desea tener en otros países, se analiza de antemano las ventajas y desventajas que ofrecen los países a donde se destina la inversión (Hymer, 1960; OMC, 2000; Ritzer, 2011). Al considerar que una mayor participación en la internacionalización traerá consigo una mayor asignación de recursos hacia el extranjero. (Casillas & Acedo, 2013)

Para lograr la internacionalización de la marca y de los productos como un medio por el cual la empresa crea ese acercamiento con el exterior existen cuatro modalidades: puede ser desde la exportación de productos hasta la ubicación de plantas de fabricación en el extranjero con la inversión extranjera directa. (Davies & Ellis, 2000; Zingone, L., & Moreno, F.R., 2014; Huerta, P. et al, 2015; Conconi, P. et al., 2016)

Respecto a la ventaja de internacionalizar a la empresa, la primera opción puede ser por medio de la exportación que brinda a la empresa una reducción considerable de los

costos irrecuperables, ya que el producto solo se envía a otro país (Saleh, Ali, & Julian, 2014). Otra manera de penetrar el mercado extranjero es a través de la modalidad de licencia, en la cual se realiza un contrato en el que una empresa transfiere sus patentes y tecnología a otra empresa en otro país, donde ésta última paga regalías. (Wang & Li-Ying, 2015)

La tercera vía de internacionalización es la franquicia en donde los productos o servicios de una empresa son comercializados en otro país al otorgar los derechos a otra empresa para gestionar el negocio con su marca y sus reglas. (Cristobal, 2014; Rodriguez, B. y Blanco, M., 2016)

Es importante señalar que esta modalidad ha tenido un incremento significativo en México con el establecimiento de franquicias americanas en suelo mexicano al igual que las empresas mexicanas en el sur de Texas.

Finalmente, la cuarta vía de internacionalización es la Inversión Extranjera Directa (IED), en donde, ya sea una empresa privada o pública, invierte en otro país por distintas formas: ya sea realizando una alianza estratégica con una empresa local (joint-venture), comprando una empresa ya existente o creando una. Es importante que se tome en consideración las diferentes ventajas que ofrece cada una de estas modalidades para tener una IED exitosa (Mallon & Fainshmidt, 2017). Una de las teorías clásicas que se enfoca a explicar este fenómeno es la del paradigma ecléctico de Dunning (1980) llamada OLI (por sus siglas en inglés *Ownership, Locational, Internalization*) en donde se señala que la

empresa puede realizar una IED considerando los factores relacionados a la propiedad del producto, a la localización del país destino y a la posibilidad de su internalización.

En el libro de Rodríguez, B. y Blanco, M., (2016) se explica el proceso de internacionalización iniciando con Stephen Hymer (1960) que explica que la inversión extranjera directa ocurre con empresas que tengan ventajas que no disponen las empresas locales, como tener economías de escala o tecnologías superiores. De igual manera, se señala que Caves (1971) amplió el trabajo de Hymer cuando menciona que contar con un conocimiento superior le permite a la empresa inversionista producir artículos diferenciados, y por ende los consumidores puedan preferirlos sobre bienes similares de producción local.

Lo mismo explica Vernon (1996) con la Teoría del Ciclo de vida internacional del producto, en donde menciona que este ciclo inicia cuando la empresa produce un producto en el mercado local y cuando existe demanda de ese producto en otros países se comienza a exportar. Posteriormente, con la entrada de nuevos competidores internacionales establece instalaciones productivas en otros países para justificar dichas inversiones y cuando se vuelve obsoleto se reinicia el ciclo con innovaciones al producto.

También se señala que Buckley y Casson (1976) explica que al invertir en una subsidiaria extranjera la empresa puede enviar al extranjero su conocimiento de producción y al mismo tiempo lo mantiene dentro de su corporación y así obtener el control de toda la cadena productiva o de valor de la empresa. Finalmente se presenta la teoría de la

Conducta imitativa de Oligopolios por Knickerbocker (1973), explica que cuando una empresa, líder de una industria oligopólica, entra a un mercado extranjero, entonces las demás firmas la siguen.

Otra corriente teórica de la internacionalización es la desarrollada en el modelo “Uppsala” que señala que la participación de la empresa en el extranjero es una serie de etapas escalonadas en donde se recupera el conocimiento de cada una de las etapas para el éxito de la etapa posterior. (Johanson & Vahlne, 2013)

Los estudios empíricos que se presentan a continuación sobre la internacionalización de las empresas mexicanas tienen el objetivo de determinar los factores que impulsan el crecimiento internacional de las mismas, ejemplo de estos estudios es el de Cabeza L. et al (2010) que señalan que el personal de la empresa mexicana debe tener conocimiento del país donde se encuentra la empresa extranjera adquirida para lograr un crecimiento internacional.

Bonales, Pedraza, & Paz (2015) comentan que las variables que determinan la competitividad de las empresas exportadoras son el precio; la calidad; la tecnología; la capacitación de su capital humano; la comunicación y vinculación con la cadena de valor; y los canales de distribución y logística. Por su lado, los resultados cuantitativos de Flores (2015) y Rodríguez, B. y Blanco, M., (2016) determinan que la experiencia es altamente significativa en la internacionalización y que la distancia cultural y geográfica también son altamente significativas en la selección del país destino de las franquicias mexicanas.

Otros investigadores como Cuervo-Cazurra y Ramamurti (2015) explican por qué las empresas de países emergentes han podido invertir en países avanzados, señalando las siguientes razones: las empresas de estos países emergentes han logrado perfeccionar sus capacidades productivas que son valiosas en otros países:

- Por factores “de escape” ya que las empresas están motivadas por el deseo de escapar de las instituciones débiles y el subdesarrollo económico que existe en los países emergentes, así como buscar países con derechos de propiedad más seguros.
- Por factores "de atracción" en donde los consumidores más ricos se sienten atraídos por los productos de estos países.
- Por factores financieros para beneficiarse de incentivos existentes para inversores extranjeros.

Parte de estos factores explican las inversiones de empresas mexicanas en el extranjero como lo señala los estudios de López V. y Ruiz C. (2008), el incremento de la deuda mexicana creó una crisis financiera que originó la caída de ventas en el mercado local y por consiguiente la búsqueda de otros mercados extranjeros.

Teorías sobre Competencias Globales

En la internacionalización de las empresas no sólo intervienen aspectos comerciales sino también culturales donde las teorías de la globalización resultan ser de gran ayuda para entender los cambios e interrelaciones que existen en los países del mundo, ya que el mundo se fusiona poco a poco en un todo (dePaula & Fischer, 2005; Ritzer, 2011).

La cultura tiene sus diferencias de un grupo humano a otro y es adquirida por medio del aprendizaje, por ello la Teoría de las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede (2010) es de gran ayuda para entender dichas diferencias. Esta Teoría brinda un valor a cada país de acuerdo al modelo de las seis dimensiones de la cultura nacional, que son: distancia del poder, individualismo, masculinidad, evitar la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia (Hofstede, et al., 2010). Conocer dichas diferencias culturales se convierte en un tema importante cuando los directivos, gerentes y empleados son impulsados a hacer frente a la internacionalización y a la globalización en los procesos de gestión de las empresas. Por ende, dicho capital humano deberá desarrollar un aumento gradual de sus competencias globales como empleados internacionales. (dePaula & Fischer, 2005)

Con respecto a las competencias globales, las organizaciones mundiales, educacionales, empresariales e investigadores están interesados en desarrollarlas por considerar que son un factor de éxito en los puestos laborales internacionales, debido a que una persona globalmente competente aporta sus habilidades, conocimientos, actitudes, valores y comprensión para trabajar con otras personas y de esa manera resolver problemas de índole global, creando como consecuencia una mejora en el bienestar colectivo de las generaciones actuales y futuras. (Ghemawat, 2011; OCDE, 2016)

Lytkina, Rosenkoetter, Kincaid, & Wang (2017) han investigado durante 10 años a las empresas ubicadas principalmente en Estados Unidos con el fin de identificar el comportamiento de los ejecutivos exitosos. De esta manera han encontrado que son las

habilidades, los comportamientos y vivencias o experiencias que llevan a los directivos a enfrentarse de forma más exitosa ante la competencia global. Entre los cuales destacan la capacidad de decidir con rapidez y con convicción; la capacidad de involucrar a las partes interesadas; la adaptación proactiva y la fiabilidad que las personas tienen en el líder.

Por su parte, Ghemawat (2011) en su estudio identificó cuatro aspectos que desarrollan las actitudes de un líder global: la primera actitud es conocer las diferencias que hay entre los países con los que se relaciona la persona o la empresa; seguido por la necesidad de *sumergirse de forma más profunda* en la cultura y en la política de la región donde se llevan a cabo las actividades comerciales; la tercera actitud es darle al personal clave la oportunidad de trabajar con *proyectos y redes internacionales*; y finalmente es necesario que las empresas cuenten con *herramientas para evaluar* el conocimiento y las habilidades que el personal tiene de temas relacionados a la globalización, con el fin de encontrar áreas de oportunidad que se requieran desarrollar.

En la investigación empírica de William D. Hunter (2004: 150-153) se analizan los elementos que sirven para identificar las competencias globales de los individuos, como: los conocimientos de la cultura propia y de los demás; las habilidades de comunicación, de relacionarse socialmente y para resolver conflictos; la actitud ante la diversidad cultural; y las experiencias de interacción comercial internacional y de viajes. En su tesis doctoral se muestra el uso de un panel de expertos para sentar las bases del estudio y se elaboró un

cuestionario para medir las competencias globales en empresas que envían empleados al extranjero.

Todos estos trabajos permitieron darle sustento teórico a las competencias globales que se estudiarán en los gerentes de las empresas mexicanas del sur de los Estados Unidos, las cuales son: los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las experiencias.

a) **Conocimientos:** Según Hunter (2004), el conocimiento que tiene una persona globalmente competente le permite la comprensión de los acontecimientos históricos y actuales del mundo, así como de las normas y expectativas culturales propias y de otros. Otros autores señalan que el conocimiento único y especializado forma parte de cada persona y es lo que lo hace sobresalir como empleado, existiendo la ventaja que dicho conocimiento regularmente puede ser compartido en cierta medida a otros miembros de la empresa. ésta combinación de datos e información es muy valorada debido a que puede ser un factor estratégico capaz de generarle riqueza a la empresa. (Gerds, 2010)

b) **Habilidades:** Hunter (2004) en su “Lista de competencias globales” considera que una persona tiene habilidades globales cuando es capaz de vivir y colaborar en otras culturas, de ser miembro participativo en cualquier parte del mundo tanto en ambientes sociales como empresariales, de colaborar en programas académicos o vocacionales con personas de otras culturas, la habilidad de poder reconocer las diferencias culturales y evaluar el desempeño intercultural. De igual manera, otros

estudios señalan que los procesos de globalización y de internacionalización hacen que las empresas busquen en sus trabajadores un alto grado de habilidades relacionadas al perfil de un empleado global y que generalmente son habilidades muy personales y difíciles de transferir a otros individuos. (Chen, Hsu, & Chang, 2014)

- c) **Actitudes:** Para que una persona sea globalmente competente debe tener la actitud de asumir riesgos, de vivir nuevas experiencias, de encarar nuevas culturas, de gozar de la diversidad, de ponerse en los zapatos de otra persona que tiene una cultura diferente y la actitud de aceptar las diferencias culturales sin criticarlas (Hunter, 2004). Así mismo, la actitud global es considerada como una característica necesaria en un empleado internacional, ya que manifiesta la disposición que el individuo tiene con personas de otras culturas, el actuar con integridad y con compromiso. Cuando la actitud del empleado está alineada con el entorno global en que la empresa se desenvuelve se mejora la gestión de las actividades internacionales de la empresa. (Königová & Hron, 2012; Bano & Nadeem, 2017)
- d) **Experiencias:** En la investigación de Hunter (2004) tener experiencias globales es haber tenido un choque cultural, viajar constantemente a varios países, estar en contacto con personas de otras culturas tanto social como laboralmente, entre otras. Para otros autores, las experiencias en el exterior son un recurso valioso en el rendimiento laboral y en la solución de problemas en las empresas (Caligiuri, 2006; Jones & Casulli, 2014). Las experiencias internacionales se obtienen al vivir o trabajar en otros países,

como: estudiar, trabajar o recibir entrenamientos internacionales, al realizar actividades fuera del ambiente laboral como el trabajo voluntario y los viajes personales. (Harvey, McIntyre, Moeller, & Sloan III, 2012; Bano & Nadeem, 2017)

Metodología

El estudio de campo fue elaborado en cuatro etapas secuenciales: 1) Diseño y validación del instrumento de medición, 2) Recolección de datos en la población de estudio, 3) Análisis cualitativo y 4) Análisis cuantitativo.

La primera etapa sobre el Diseño del Instrumento de medición fue elaborado con base en el modelo de competencias originalmente publicado por Hunter, W. (2004) fundamentado en un marco teórico que permitió seleccionar 22 preguntas o ítems dando lugar a cuatro constructos: conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia (tabla 4) y 6 más para el perfil del encuestado y de la empresa.

Las respuestas para medir las 4 variables fueron diseñadas con una escala Likert de 5 puntos, tomando valores desde excelente "5", bueno "4", promedio "3", bajo "2" y nulo "1"; para medir la apreciación sobre la competencia que tiene la persona encuestada, con un valor escalar en la encuesta.

Constructo	Ítem	Descripción de la variable
Conocimiento	C1	Conocimiento de diferentes culturas
Conocimiento	C2	Conocimiento de historia mundial y geografía
Conocimiento	C3	Conocimiento de asuntos importantes en materia económica y

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamérica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

Constructo	Ítem	Descripción de la variable
		política
Conocimiento	C4	Conocimiento en estrategias competitivas y de mercadotecnia
Conocimiento	C5	Conocimiento de eventos globales
Conocimiento	C5	Conocimiento global de la industria en la cual labora
Conocimiento	C6	Conocimiento de la cadena de suministro global
Habilidades	H1	Habilidad para colaborar en equipo en un ambiente multicultural
Habilidades	H2	Habilidad de identificar las diferencias multiculturales para competir globalmente
Habilidades	H3	Habilidad de participar en asuntos sociales y de negocios a nivel global
Habilidades	H4	Habilidad para colaborar en redes globales de vinculación profesional
Habilidades	H5	Habilidad para hablar su idioma nativo e inglés
Habilidades	H6	Habilidad para realizar negociaciones en un ambiente multicultural
Actitud	A1	Entiende las diferencias culturales y actúa con ética e inclusión
Actitud	A2	Motivación para aceptar el cambio y aprender en un ambiente multicultural
Actitud	A3	Motivación para aceptar los riesgos en un ambiente profesional global
Actitud	A4	Motivación para hacer negocios en un ambiente multicultural
Actitud	A5	Motivación para conocer gente de diferentes partes del mundo
Actitud	A6	Motivación para vivir en otras partes del mundo
Experiencia	X1	Experiencia en negocios con otras culturas
Experiencia	X2	Utiliza un segundo idioma en su ambiente profesional
Experiencia	X3	Adquiere experiencias de viajes cortos internacionales
Experiencia	X4	Adquiere experiencias de estancias largas en otros países

Tabla 4. Constructos e ítems asociados a las competencias globales

Fuente: Elaboración propia basada en el instrumento de medición de Hunter (2004)

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamérica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

En cuanto a la validación del instrumento de medición se utilizó la fórmula de Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos probando constructo por constructo y el instrumento global como un todo (tabla 5). El resultado del análisis arrojó que el instrumento logró una confiabilidad aceptable, por lo que procedió a su uso en la fase de recolección de datos.

Constructo	Ítems	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Conocimiento	C1 - C6	0.801	Aceptable
Habilidades	H1 - H6	0.882	Aceptable
Actitud	A1 - A6	0.862	Aceptable
Experiencia	X1 - X4	0.626	Moderada
Instrumento	Todos	0.895	Aceptable

Tabla 5. Validación del instrumento de recolección de datos.

Fuente: Elaboración propia utilizando el algoritmo de Alfa de Cronbach

En la segunda etapa sobre la Recolección de Datos: Para la población de Estudio se utilizó la base de datos proporcionada por la Asociación de Empresarios Mexicanos de la cual se seleccionó la muestra estadística dando un total de 52 empresas. Se usó una muestra no probabilística contactando a la mayoría de las empresas de las cuales se obtuvieron 62 contestaciones a las encuestas y se descartaron 7 debido a falta de

información, logrando 55 encuestas válidas para el estudio estadístico mayor a la muestra solicitada.

Se diseñó un sistema dual de recolección de información el cual fue basado en encuesta directa entrevistando a varios empresarios mexicanos y de forma virtual vía Survey Monkey con la población de estudio. Se contactaron a los Empresarios Mexicanos que tienen empresas establecidas en la ciudad de San Antonio Texas, y que están registradas en la Asociación de Empresarios Mexicanos en los Estados Unidos.

Para la etapa tres de Análisis Cualitativo: Se analizaron los estudios más relevantes acerca de la teoría de las competencias globales, y se entrevistaron a 3 expertos como son los presidentes de las tres principales asociaciones de empresas en San Antonio Texas en donde se logró identificar 4 constructos teóricos y cada uno de ellos ligado a ítems de relación y medición de las competencias globales, como ya se mencionó en el Constructo 1 “Conocimiento” se incluyó 6 ítems; Constructo 2 “Habilidades” se incluyó 6 ítems de medición; Constructo 3 “Actitud” con 6 ítems y Constructo 4 “Experiencia” con 4 ítems.

Finalmente para la última etapa se realizó un Análisis Cuantitativo con estadística inferencial con base en las respuestas Likert de las 55 encuestas validadas. En donde se decidió utilizar las medidas de tendencia central bajo la siguiente hipótesis de Ho: ***“El ítem es significativo si las medidas de tendencia central son superiores del valor 3.5”.***

Resultados

Para analizar los resultados se presentan en dos partes: primero se utilizó la estadística descriptiva para los perfiles de los empresarios encuestados y las características de las empresas mexicanas en el sur de los Estados Unidos. En la segunda parte, se utilizó estadística descriptiva e inferencial, para la medición de las competencias globales.

Perfil demográfico de los empresarios

Las características demográficas de los que empresarios mexicanos que contestaron la encuesta muestran lo siguiente:

- El 100% de las personas encuestadas son profesionales: lo que muestra que los empresarios mexicanos tienen una preparación académica universitaria.
- El 69% fue masculino y el 31 % femenino: es importante resaltar la incursión de las mujeres en el impulso de las empresarias mexicanas en Estados Unidos.
- La edad de los encuestados fluctuó entre 20-35 años con un 20%, el 53% tiene entre 36 y 50 años, de 51 a 65 años un 25% y más de 65 años el 2%: es alentador que los jóvenes mexicanos tengan una iniciativa internacional para crear y dirigir empresas en el extranjero, además se puede observar que hay empresarios mexicanos consolidados mayores de 50 años en este mercado internacional.
- La antigüedad en las empresas mexicanas tuvo una dispersión en años: 13% tienen menos de 1 año, el 33% de 1 a 5 años, 16% cuentan entre 5 a 10 años y el 38% tienen más de 10 años: esto muestra que hay empresarios mexicanos con mucha

experiencia en el mercado americano ya que más de la mitad 54%, tienen más de 5 años trabajando en el suelo americano.

- En relación a la cantidad de empleados, para determinar el tamaño de la empresa, se obtuvo una dispersión que corresponde a 22 microempresas, 17 son pequeñas empresas, 8 empresas medianas y 8 grandes empresas: definitivamente el mercado americano es atractivo para el desarrollo de las PYMES mexicanas.
- Con respecto a las ventas, el 42% reportó ventas de menos de \$500,000 dólares, el 24% tuvo ventas entre \$3 y \$5 MD, el 15% presentó ventas de \$5 a \$30 MD y el 19% señaló ventas mayores a \$30 MD.

Las competencias globales de los empresarios

Al realizar el análisis cuantitativo utilizando las medidas de tendencia central, se puede observar en la Tabla 6, que la mayoría de las competencias globales obtuvieron promedios mayores a 3.5. De los 22 ítems propuestos, 20 resultaron significativos para el estudio, solo los ítems C6 “Conocimiento de la cadena de suministro global” y X4 “Adquiere experiencias de estancias largas en otros países” no fueron significativos.

Ítem	Resultado	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar
C1	Significativa	3.98	4.00	4.00	0.76
C2	Significativa	3.75	4.00	4.00	0.82
C3	Significativa	3.80	4.00	4.00	0.80
C4	Significativa	3.78	4.00	4.00	0.99
C5	Significativa	3.96	4.00	4.00	0.92

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print* (AOP) de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamerica** publishes Ahead of Print (AOP) versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

Ítem	Resultado	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar
C5	Significativa	4.00	4.00	4.00	0.69
C6	No significativa	3.02	3.00	3.00	0.83
H1	Significativa	4.05	4.00	4.00	0.83
H2	Significativa	3.89	4.00	4.00	0.81
H3	Significativa	3.73	4.00	4.00	0.91
H4	Significativa	3.82	4.00	4.00	0.80
H5	Significativa	4.15	4.00	4.00	0.85
H6	Significativa	3.87	4.00	4.00	0.72
A1	Significativa	4.07	4.00	4.00	0.88
A2	Significativa	4.13	4.00	4.00	0.77
A3	Significativa	3.85	4.00	4.00	1.19
A4	Significativa	4.29	4.00	5.00	0.79
A5	Significativa	4.36	4.00	5.00	0.73
A6	Significativa	4.05	4.00	4.00	0.89
X1	Significativa	4.07	4.00	4.00	0.84
X2	Significativa	4.07	4.00	4.00	0.84
X3	Significativa	4.00	4.00	4.00	0.67
X4	No Significativa	3.22	3.00	3.00	1.01

Tabla 6. Análisis cuantitativo (n =55)

Fuente: Elaboración propia y análisis utilizando el programa Minitab™.

Discusión

Es importante mencionar que la mayoría de los empresarios mexicanos cuentan con las competencias globales, como conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias, que se requieren para desarrollar con éxito sus negocios en un mercado extranjero, por lo que se

La revista **Norteamérica** publica versiones *Ahead of Print (AOP)* de los artículos dictaminados tras una rigurosa evaluación de tipo doble ciego y tras haber sido aceptados por el Comité Editorial con el fin de ofrecer un acceso más amplio y expedito a ellos. / **Norteamerica** publishes *Ahead of Print (AOP)* versions of all manuscripts which have been thoroughly peer-reviewed and approved for publication by the Editorial Board, with the aim of providing a wider and earlier access to them.

cumple con el objetivo y se confirma la hipótesis propuesta en esta investigación. Esto se debe a que en los resultados estadísticos se muestra que un gran número de ítems resultaron ser significativos, con un promedio mayor a 3.5. Solo dos ítems salieron con promedios abajo, como son el C6: “Conocimiento de la cadena de suministro local”. Al respecto es normal que los empresarios que crean sus empresas en los Estados Unidos tarden en conocer el tejido de la proveeduría americana y en ocasiones muchos de ellos siguen con sus proveedores mexicanos como lo explica el modelo “Uppsala” de Johanson & Vahlne (2013), al mencionar que la participación de una empresa en el extranjero consiste en etapas escalonadas para adquirir mayor conocimiento.

El otro ítem que salió debajo de 3.5 fue la X4: “Adquiere experiencias de estancias largas en otros países”, en este aspecto puede entenderse que para los empresarios mexicanos muchos de ellos no consideran que su presencia en los Estados Unidos es una estancia temporal larga sino muchos de ellos ya se establecieron a vivir definitivamente en ese país.

Lo que hay que resaltar es que la actitud global que tienen los empresarios muestran los promedios más altos, y esto se explica porque están muy enfocados a comprender y trabajar en ambientes multiculturales, lo que sin duda alguna lo han aprendido al convivir con la cultura americana. Como lo señala Ghemawat (2011), ser líder global es sumergirse en la cultura del país donde se hacen los negocios. Lo mismo se explica con la competencia de la experiencia global, ya que por el hecho de hacer negocios con otras culturas, les ayuda

a tener esa experiencia que permite tener una visión no solo local de los negocios, sino de expandirse de una manera más amplia, como lo señala Jones & Casulli. (2014)

Los constructos de intensidad más baja que las anteriores son “Habilidades” y “Conocimiento”. En cuanto a las primeras, resaltan las habilidades para colaborar, identificar, participar y negociar en ambientes multiculturales, y como lo señala Chen & Chang (2014) en sus estudios, las habilidades son muy difíciles de transferir a otras personas por eso el que los empresarios mexicanos tengan estas habilidades les ayuda sin duda a comprender mejor los negocios en los Estados Unidos.

En cuanto a los conocimientos, uno de los ítems más altos fue el conocimiento global de la industria en la cual labora, lo que significa que la mayoría de los empresarios mexicanos conocen bien sus negocios, son empresarios muchos de ellos que ya tienen consolidados sus negocios en México, a parte con el apoyo de la Asociación de Empresarios Mexicanos se desarrollan programas de capacitación que les permiten adquirir mayores conocimientos para tener éxito en sus negocios en suelo americano.

Conclusiones

La apertura comercial de México ha impulsado ampliamente el dinamismo comercial de las empresas mexicanas, hasta llevarlas a otras fronteras, sobre todo extendiendo su influencia en el mercado americano. El crecimiento de las exportaciones y de la inversión extranjera directa con los Estados Unidos, como el principal socio comercial de México, ha permitido

una sinergia entre ambos países, y sobre todo ha impulsado a las empresas mexicanas a su internacionalización en ese país.

Por otro lado, existen competencias globales en el ámbito cultural que les han permitido a los empresarios mexicanos tener éxito en sus negocios dentro de los Estados Unidos. Como se observó en los resultados y en la literatura, el tener competencias culturales, como el conocimiento global de otras culturas, la habilidad de hablar otros idiomas, la actitudes de adaptabilidad y la experiencia de convivir con diferentes entornos multiculturales, entre otras elementos, ha hecho más fácil la adaptación a la cultura de hacer negocios en el mercado americano y por consecuencia impulsar a estas empresas a su internacionalización.

El aporte de estos estudios relacionados a las competencias globales como éste, le dan a los empresarios, a los gestores de recursos humanos y educativos una herramienta para desarrollar e invertir en los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias globales que son necesarios para mejorar el entorno productivo del capital humano y por ende, asegurar el éxito de las empresas ubicada en el extranjero.

También este trabajo mostró la importancia de comprender la dinámica de la comunidad mexicana en el sur de los Estados Unidos, que por la cercanía con la frontera ha permitido una incursión mayor de empresas mexicanas. Sobre todo es importante resaltar la forma en cómo se están organizando esta empresas dentro de la Asociación de Empresarios Mexicanos y como se apoyan mutuamente, lo que permita impulsar los

negocios de otras empresas mexicanas y capitalizar el potencial que tienen para su desarrollo.

Finalmente aunque la muestra no fue muy grande, este estudio exploratorio nos invita a seguir realizando investigaciones con la gran comunidad mexicana que existe en los Estados Unidos y que con los cambios políticos y comerciales que existen en ese país, seguro será interesante el nuevo rol que tendrá esta comunidad dentro de la sociedad americana.

Bibliografía

AEM

2017 "Asociación de Empresarios Mexicanos", *Chapters*, disponible en <http://aem.starchapter.com/index.php>, consultada el 22 de julio del 2017.

AGUIRRE, J. I., J. SÁNCHEZ, E. G. GONZÁLEZ, J. I. AGUIRRE, J. SÁNCHEZ AND E. G. GONZÁLEZ.

2010 "Comunidades Mexicanas en EU e Inversión en México: Un estudio exploratorio". *Mercados y Negocios*, vol. 11, núm. 1 (enero-Junio 2010), pp. 51-71.

AT KEARNEY

2016 "Global Business Policy Council Interview", disponible en <http://www.negocios360.mx/mexico-se-desploma-en-el-ranking-de-confianza-de-inversion-extranjera/>, consultado el 12 de abril del 2017.

BALL, D. A., J. M. GERINGER, J. M. MACNETT AND M. S. MINOR,

2013 *International Business*, 13 ed., McGraw-Hill, Chicago.

BANO, A. AND S. NADEEM

2017 "Exploring Discrimination on the Basis of International Experience: The Colonial Mindset Bias in the Context of Pakistan", *Human Resource Management* (May), pp. 1-23.

BONALES, J., PEDRAZA, O. H. AND PAZ, I.

2015 "Competitividad Internacional de las Empresas Mexicanas Exportadoras Porcícolas", *Investigación Administrativa*, vol. 44, no. 116, pp. 25-41.

CABEZA, L., BLANCO, M. AND VILLALPANDO CADENA, P.

2008 "Fundamentos teóricos de la creación de un modelo de adquisición corporativa internacional: Caso de las principales empresas de Nuevo León". *Innovaciones de negocios*, vol. 5, no 10, pp. 165-189.

CALIGIURI, P.

2006 "Developing global leaders", *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 219-228.

CASILLAS, J. C. AND ACEDO, F. J.

2013 "Speed in the Internationalization Process of the Firm", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, pp. 15–29.

CAVES, R. E.

1971 "International corporations: The industrial economics of foreign investment", *Economica*, pp. 1-27.

CEPAL

2015 "Perfil Empresarial de México", disponible en <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/06/05/ied-de-mexico-en-el-extranjero-cayo-49-4-en-cinco-anos-cepal-5751.html>, consultado el 15 de julio del 2017.

CHEN, H.-L., W.-T. HSU AND C.-Y. CHANG

2014 "Family Ownership, Institutional Ownership, and Internationalization of SMEs". *Journal of Small Business Management*, vol. 52, no. 4, pp. 771–789.

CONCONI, P. SAPIR, A. AND ZANARDI, M.

2016 "The internationalization process of firms: From exports to FDI". *Journal of International Economics*, 2016, vol. 99, p. 16-30.

CRISTÓBAL, G.

2014 *Internacionalización, mercados y empresa*. ESIC Editorial, Madrid.

CUERVO-CAZURRA, A. AND RAMAMURTI, R.

2015 "The escape motivation of emerging market multinational enterprises", consultado el 8 de marzo de 2018 en <https://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:186797>.

DANIELS, J.D. AND RADEBAUGH, L.H.

2000 *Negocios Internacionales*, 8 ed. Pearson Educación, México.

DAVIES, H. AND P. ELLIS

2000 "Porter's 'Competitive Advantage of Nations': Time for a final judgment?", *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 8, pp. 1189-1213.

DEPAULA, R. AND G. FISCHER

2005 "Knowledge Management: Why Learning from the Past Is Not Enough!", *Knowledge Management: Organizational and Technological Dimensions*, Heidelberg, Physica-Verlag, pp. 21-54.

DUNNING, J. H.

1980 "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, vol. 11, no. 1, pp. 9-31.

EL ECONOMISTA

2017 "Empresas mexicanas generan empleos en Estados Unidos", disponible en <https://www.economista.com.mx/empresas/Empresas-mexicanas-generan-empleos-en-Estados-Unidos-20170120-0041.html>, consultado el 25 de julio del 2017.

FLORES, C. A.

2015 *La Expansión Internacional de las Franquicias Mexicanas: Factores Organizacionales y Ambientales que Determinan su Grado de Internacionalización y la Elección del País*

de Destino, Tesis doctoral en Relaciones y Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

GERDS, M.

2010 "Which characteristics of workers are important for employers in Northeast Germany?", *Agricultural Economics-Zemledska Ekonomika*, vol. 56, no. 11, pp. 499-507.

GHEMAWAT, P.

2011 "The Cosmopolitan Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 92-99.

HARVEY, M., N. MCINTYRE, M. MOELLER, AND H. SLOAN III

2012 "Managerial Self-Concept in a Global Context: An Integral Component of Cross-Cultural Competencies", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 115-125.

HARVEY, M., N. MCINTYRE, M. MOELLER, AND H. SLOAN III

2012 "Managerial Self-Concept in a Global Context: An Integral Component of Cross-Cultural Competencies", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, no. 1, pp. 115-125.

HOFSTEDE, G., G. J. HOFSTEDE AND M. MICHAEL

2010 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3 ed. McGraw-Hill, New York.

HUERTA, P.; ESTROZ, B. AND SAN MARTÍN, R.

2015 "Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas", *Horizontes Empresariales*, vol. 9, no. 1, pp. 7-28, en <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2034>, consultado el 8 de marzo 2018.

HUNTER, W. D.

2004 *Knowledge, Skills, Attitudes and Experiences Necessary to Become Globally Competent*, Doctoral dissertation, Lehigh University, Bethlehem, PA.

HYMER, S. H.

1960 *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*, M.I.T. Press, Cambridge, MA.

IME

2009 "Instituto de los Mexicanos en el Exterior", Gobierno de México, disponible en http://www.ime.gob.mx/ime2/lazos/lazos_economicos/notas/mexemp0811.pdf, consultado el 15 de agosto del 2017.

JENÍČEK, V.

2012 "Globalisation – challenges, rewards, question", *Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika*, 58 vol. no. 6, pp. 275-284.

JOHANSON, J. AND J.-E.VAHLNE

2013 "The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks", *International Marketing Review*, vol. 30, no.3, pp. 189-210.

JONES, M. V. AND L. CASULLI

2014 "International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience Through Comparative Reasoning Approaches", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no. 1, p. 45-69.

KÖNIGOVÁ, M. AND J. HRON

2012 "Methodology for the identification of managerial competencies in knowledge-based organizations", *Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika*, vol. 58, no. 8, pp. 347-353.

LYTKINA, E., K. ROSENKOETTER, S. KINCAID AND D. WANG

2017 "What Sets Successful CEOs Apart", *Harvard Business Review*, vol. 3, pp. 70-77.

LÓPEZ VILLAFañE V. AND RUIZ DURÁN C.

2008 "Chapter 7. The rise of Mexican Multinationals: driving forces and limiting factors",
Multinational Corporations and the Emerging Network Economy in Asia and the Pacific, vol. 183, pp. 163-182.

MALLON, M. R. AND S. FAINSHMIDT

2017 "Assets of Foreignness: A Theoretical Integration and Agenda for Future Research",
Journal of International Management, vol. 23, pp. 43-55.

OCDE

2016 "Global competency for an inclusive world", disponible en
<https://www.oecd.org/education/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>,
consultado el 11 de julio del 2017.

OMC

2000 "Examen de los Trabajos sobre Comercio, Inversiones Extranjeras Directas y
Transferencia de Tecnología", *WT/WGTI/W/88 (00-3722)*, disponible en
https://docs.wto.org/gtd/Default.aspx?pagename=TransferOfTech_4&langue=s,
consultado el 11 de julio del 2017.

PROMÉXICO

2014 "Logística: pieza clave del comercio internacional", disponible en
<http://www.promexico.gob.mx/documentos/revista-negocios/html/2015-01/english/12-2014/paraExportadores/art03.html>, consultado el 10 de julio del 2017.

RITZER, G.

2011 *Globalization: The essentials*, Wiley-Blackwell, Chichester-West Sussex.

SALEH, A., Y. ALI, AND C. JULIAN

2014 "International buyer behaviour-commitment relationship: An investigation of the
empirical link in importing", *International Business Review*, vol. 23, pp. 329-342.

RODRIGUEZ , B. AND BLANCO, M.

2016 "XII Fundamentos teóricos de la expansión de las relaciones comerciales internacionales, via Franquicias Mexicanas", Libro colectivo Gerardo Taméz González y Carlos Teissier Zavala, Coordinadores. *Ejes transversales de las relaciones internacionales, negocios internacionales y diplomacia*, Fontamara, UANL, pp. 253-277.

SANTANDER

2016 "Trade Portal, Cifras de Comercio Exterior en México", disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/cifras-comercio-exterior>, consultado el 10 de agosto del 2017.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MÉXICO

2017a "Comercio Exterior / Información Estadística y Arancelaria en México", disponible en <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-informacion-estadistica-y-arancelaria?state=published>, consultado el 18 de agosto del 2017.

2017b "Inversión Extranjera Directa. en México" disponible en <https://datos.gob.mx/busca/dataset/inversion-extranjera-directa>, consultado el 18 de agosto del 2017.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES EN MÉXICO

2016 "Países con Tratados y Acuerdos firmados con México", disponible en <https://www.gob.mx/sre>, consultado el 18 de agosto del 2017.

VALENZUELA VALERA, M. B.

2003 "La geografía de los empresarios de origen mexicano en Estados Unidos", *Carta Económica Regional*, vol. 15, no. 83, pp. 21-31.

WANG , Y. AND J. LI-YING

2015 "Licensing Foreign Technology and the Moderating Role of Local R&D Collaboration: Extending the Relational View", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 6, p. 997-1013.

ZINGONE, L., AND MORENO, F. R.

2014 “*Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*”, Universidad de Alicante, en <https://liberalibros.com/estrategias-y-modalidades-de-ingreso-para-competir-en-mercados-internacionales/>, consultado el 8 de marzo de 2018.

NORTEAMERICA - AHEAD OF PRINT