

# Internacionalización de las empresas mexicanas en el sur de Estados Unidos y sus competencias globales

## Internationalization of Mexican Companies in the U.S. South And Their Global Competencies

MÓNICA BLANCO-JIMÉNEZ\* JESÚS CRUZ ÁLVAREZ\*  
HARRIET ROMO\*\* ANGÉLICA TEJEDA VILLANUEVA\*

### RESUMEN

Este trabajo muestra la creciente relación comercial entre 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 Estados Unidos, Pero dichos empresarios ¿cuentan con las competencias globales personales y culturales 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 y actitudes, como experiencias, que les han ayudado para tener éxito en el mercado estadounidense.

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

### ABSTRACT

This article examines the growing trade relationship between the United States and Mexico that has boosted exports and foreign direct investment. This dynamic has led Mexican entrepreneurs to establish companies in the U.S. South. But do they have the global, personal, and cultural competencies needed to influence their firms' effective internationalization? To answer this question, the authors did qualitative research applying a scientifically validated questionnaire to measure these competencies. The results show that the Mexican entrepreneurs have high levels of global competencies (knowledge, skills, attitudes, and experiences) that have helped them be successful in the U.S. market.

**Key words:** internationalization, Mexican companies, U.S.-Mexico border, global competencies.

\* Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, <monica.blancojm@uanl.edu.mx>; <jesusphd@prodigy.net.mx>; <cruz.tejedav1@uanl.edu.mx>.

\*\* Mexico-Center, Universidad de Texas, San Antonio, <harriet.romo@utsa.usa>.

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas que compiten 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 en la frontera México-Estados Unidos, ya que la contigüidad geográfica de estos países crea una dinámica global entre las dos culturas que requieren empresarios con competencias globales.

Por lo tanto en este trabajo el objetivo es determinar si los empresarios mexicanos dueños de empresas ubicadas en una región fronteriza, como 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? Éste es actualmente un tema muy discutido. Aquí se encontraron varias definiciones que incluyen elementos 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 artículo se retoma la clasificación de 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. Así pues, estas competencias globales culturales permiten tener una mente abierta, mientras se 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.

A partir de estos elementos, la pregunta nodal es ¿cuáles son las competencias globales que poseen los empresarios mexicanos propietarios de empresas enclavadas en el sur de Estados Unidos? Como respuesta, 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.

Para cumplir con el objetivo de este trabajo, en el primer apartado se presenta la situación de la internacionalización de empresas mexicanas, gracias a los tratados

comerciales, sobre todo se hace énfasis en la evolución del crecimiento de las empresas mexicanas en Estados Unidos. Después, en el segundo apartado, se hace una revisión de la literatura con las teorías de la internacionalización que explican los escenarios y circunstancias que permitirían determinar cómo tener una mayor presencia en el extranjero, empezando con la exportación de sus productos, hasta la inversión directa extranjera (IED). En el tercer acápite, se explica detalladamente 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.

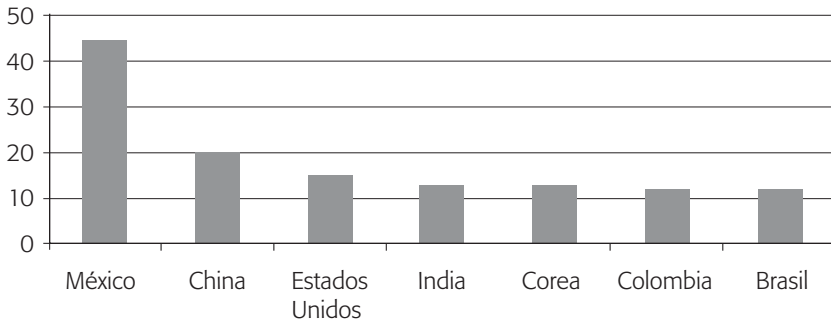
Cabe señalar que no se hace un estudio de las competencias económicas ni administrativas, las cuales también permiten la internacionalización de las empresas, sino un estudio de la gestión del capital humano empresarial, con atención especial en el liderazgo de los empresarios mexicanos para ejecutar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

## LA APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO

México es considerado como una de las economías con mayor apertura, pues 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. Según datos de la Secretaría de Relaciones Exteriores (2016), México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y cinco países, treinta y dos acuerdos comerciales para la promoción y protección recíproca de las inversiones APPRI con treinta y tres países y nueve 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 quince acuerdos, y Brasil, que suma acuerdos con doce países, e incluso a China, que tiene quince acuerdos, como se muestra en la gráfica 1.

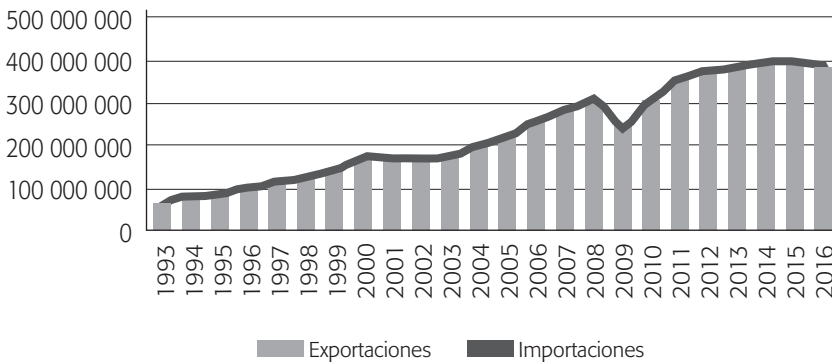
Con base en lo anterior, México se ha posicionado como una puerta para el mundo por su sólida plataforma de manufactura y logística de exportación, por sus ventajas comparativas, por su red de tratados internacionales, por la fuerza de la industria y por las acciones de facilitación comercial (ProMéxico, 2014). Gracias a estas alianzas, el comercio exterior mexicano ha crecido sustancialmente en estos últimos trece años, las exportaciones han pasado de 51 000 000 de dólares a más de 373 000 000 de 1993 a 2016, al igual que las importaciones mexicanas que pasaron de 65 000 000 a 387 000 000, como se observa en la gráfica 2.

**Gráfica 1**  
CANTIDAD DE PAÍSES CON LOS QUE SE TIENEN ACUERDOS COMERCIALES



Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores (2016).

**Gráfica 2**  
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO (1993-2016),  
EN MILES DE DÓLARES



Fuente: Secretaría de Economía (2017a).

Esta dinámica comercial se presenta sobre todo con el principal socio comercial: Estados Unidos, cuyas exportaciones de México hacia ese país representaron más del 80 por ciento en 2015 y las importaciones de nuestro vecino del norte son el 47.4 por ciento de las importaciones totales mexicanas, lo cual ha permitido una interrelación estrecha entre Estados Unidos y México (cuadro 1).

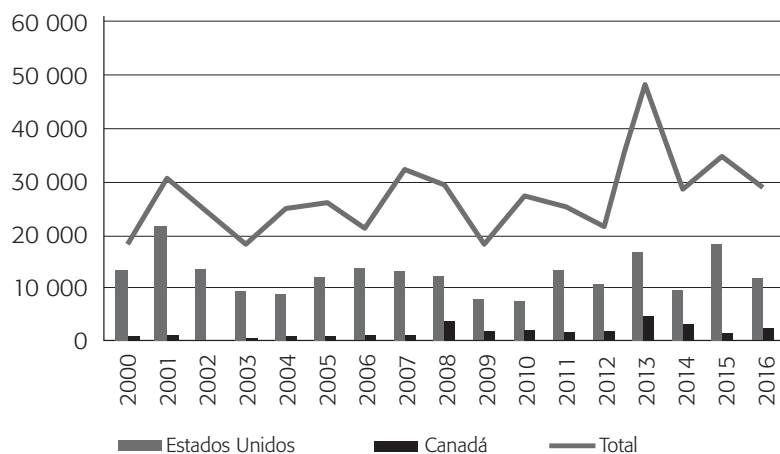
**Cuadro 1**  
**PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE MÉXICO (2015)**

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

**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 28 964 000 000 de dólares en 2016 (gráfica 3). Cabe señalar que Estados Unidos es el principal inversionista, con una inversión promedio del 45 al 50 por ciento; 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 relevante en 2013 fue la realizada por una empresa de Bélgica con la compra del Grupo Modelo; de igual manera, en 2015 se registró la inversión de la Compañía estadounidense AT&T en Iusacell y Nextel (Dr. Alt, 2016).

**Gráfica 3**  
EVOLUCIÓN DE LA IED EN MÉXICO (2000-2016), EN MILLONES DE DÓLARES



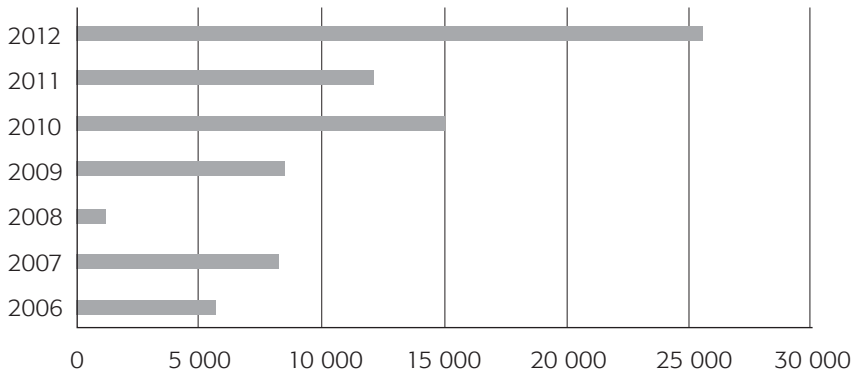
**Fuente:** Secretaría de Economía (2017b).

## 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 2012, cuando invirtió 25 597 000 000 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 décimoquinto lugar entre los mayores emisores de IED, subiendo trece puestos en relación con el 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 4 483 000 000 MD.

**Gráfica 4**  
LA IE DE MÉXICO EN EL EXTERIOR (2006-2012), EN MILLONES DE DÓLARES



Fuente: Unctad (2012).

En 2014, de las quince principales adquisiciones transfronterizas realizadas por empresas translatinas, siete fueron realizadas por compañías de origen mexicano, transacciones llevadas a cabo 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 Estados Unidos

Según datos de El economista (Morales, 2017), las empresas mexicanas que han tenido inversiones productivas en Estados Unidos por 16 595 000 000 de dólares, 3 759 000 000 han sido invertidos 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 140 000 000 desde 2011, operando actualmente 150 salas de cine en suelo estadounidense.

Se encontraron pocos estudios que muestran la presencia de empresas mexicanas en Estados Unidos, sin embargo, se muestra un crecimiento de esta presencia desde 1987. El estudio de María Valenzuela Valera (2003), según la "Survey of Minority-Owned Business Enterprise" muestra que en 1987 había 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 Florida, Nueva York, Washington, Illinois y Michigan. Finalmente, en 1997 aumentó un 24.6 por ciento, llegando a 472 033 negocios mexicanos que se concentran casi en su totalidad en dos entidades: California (46 por ciento) y Texas (34 por ciento). En 2007, un reporte del gobierno mexicano muestra la presencia de más de 515 000 empresas mexicanas en Estados Unidos, el 70 por ciento siguen ubicadas en California y Texas (IME, 2009).

En cuanto a las empresas propiedad de mexicanos, el "Censo económico y encuesta de dueños de negocios" ("Economic Census and Survey of Business Owners") de Estados Unidos muestra que la mayor parte de las empresas propiedad de hispanos en Estados Unidos, el 44.3 por ciento, son de mexicanos, y del total de empresas en Estados Unidos, el 3 por ciento son empresas mexicanas y sus ventas representan el 0.42 por ciento del total de ventas en Estados Unidos (Aguirre *et al.*, 2010).

Sin duda, este crecimiento será impulsado gracias a la Asociación de Empresarios Mexicanos (AEM), creada en 1996 en San Antonio, Texas, por un grupo de empresarios mexicanos que tuvieron la idea de asociarse para ayudar a los mexicanos a lograr el éxito en sus negocios en suelo estadounidense. Actualmente también apoya a los empresarios estadounidense 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 trabaja intensamente para ampliar sus horizontes, al abrir varias oficinas de apoyo llamadas "capítulos", en ciudades de Estados Unidos y de México que se muestran en el cuadro 2. Esta estrategia

permite una sinergia entre estas sedes, al apoyar a las empresas mexicanas que quieran invertir en Estados Unidos.

**Cuadro 2**  
CIUDADES DONDE EXISTE UN CAPÍTULO DE LA AEM

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

**Fuente:** AEM, 2017.

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

**Cuadro 3**  
SECTORES DE LAS EMPRESAS MEXICANAS DENTRO DE LA AEM

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
Autos	Radiodifusión-TV y radio	Gobierno
Minoristas	Abogado (inmigración)	Bienes raíces
Tecnología	Contador público	Educación
Telecom	Viajes y transporte	Abogado (penalista)

**Fuente:** AEM, 2017.

Aparte de esta red tan importante, la AEM también ofrece en cada uno de sus capítulos una serie de actividades que permiten una mejor integración en el mercado americano, por ejemplo:

- a) Apoyan a los empresarios con capacitación en todos los ámbitos: jurídicos, de migración, de emprendimiento, etcétera.



- b) Ofrecen una conferencia mensual con todos los socios para compartir aspectos de situaciones actuales en México y Estados Unidos.
- c) Organizan una reunión informal mensual para que los socios intercambien sus tarjetas y se creen negocios mutuos.

Este tipo de organizaciones son muy importantes, ya que permiten apoyar a las empresas mexicanas que quieran abrir sus negocios en Estados Unidos y, sobre todo, hacen un frente común en el crecimiento de la economía estadounidense.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

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

### Teorías de comercio internacional

Para explicar por qué 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 las cuales se señala 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 y Radebaugh, 2000; Ball *et al.*, 2013).

En cuanto a las teorías que explican por qué las empresas se internacionalizan, la teoría de la internacionalización señala que, de acuerdo con el nivel de control que la empresa desea tener en otros países, se analizan de antemano las ventajas y desventajas que ofrecen los países adonde 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 y 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 IED (Davies y Ellis, 2000; Zingone y Moreno, 2014; Huerta *et al.*, 2015; Conconi *et al.*, 2016).

En cuanto a la ventaja de internacionalizar la empresa, la primera opción sería mediante la exportación que brinda a la empresa una reducción considerable de los costos irre recuperables, pues el producto sólo se envía a otro país (Saleh *et al.*, 2014). Otra manera de penetrar en el mercado extranjero es a través de la modalidad de licencia, con la que se realiza un contrato en el cual una empresa transfiere sus patentes y tecnología a otra empresa en otro país, donde esta última paga regalías (Wang y Li-Ying, 2015).

La tercera vía de internacionalización es la franquicia, con la que 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 (Cristóbal, 2014; Rodríguez y Blanco, 2016).

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

Finalmente, la cuarta vía de internacionalización es la IED, en la que una empresa (privada o pública) invierte en otro país por distintas formas: ya sea realizando una alianza estratégica con una empresa local (*joint-venture*), ya comprando una empresa existente o creando una. Cabe considerar las diferentes ventajas que ofrece cada una de estas modalidades para tener una IED exitosa (Mallon y Fainshmidt, 2017). Una de las teorías clásicas que se enfoca a explicar este fenómeno es la del paradigma ecléctico de Dunning (1980), conocido como Ownership, Locational, Internalization (OLI), en el que se señala que la empresa puede realizar una IED, considerando los factores relacionados con la propiedad del producto, a la localización del país destino y a la posibilidad de su internalización.

En el libro de Rodríguez y Blanco (2016) se explica el proceso de internacionalización, iniciando con Stephen Hymer (1960), quien explica que la IED ocurre con empresas que tengan ventajas de las que no disponen las empresas locales, como economías de escala o tecnologías superiores. De igual manera, se señala que Caves (1971) amplió el trabajo de Hymer al señalar 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 la que 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 empieza 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), quien 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", la cual señala que la participación de la empresa en el extranjero es una serie de etapas escalonadas, en las que se recupera el conocimiento de cada una de las etapas para el éxito de la etapa posterior (Johanson y 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 su crecimiento internacional, ejemplo de estos estudios es el de Cabeza *et al.* (2010), quienes 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 y colegas (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, así como los canales de distribución y logística. Por su lado, los resultados cuantitativos de Flores (2015) y Rodríguez y Blanco (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 señalan los estudios de López y Ruiz (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, en los que 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 éste se fusiona poco a poco en un todo (De Paula y 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 Hofstede *et al.* (2010) es de gran ayuda para entender dichas diferencias. Esta teoría brinda un valor a cada país, de acuerdo con el 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 (De Paula y Fischer, 2005).

En cuanto 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, ya que una persona globalmente competente aporta sus habilidades, conocimientos, actitudes, valores y comprensión para trabajar con otras personas, y así resolver problemas de índole global, generando, como consecuencia, una mejora en el bienestar colectivo de las generaciones actuales y futuras (Ghemawat, 2011; OCDE, 2016).

Lytkina *et al.* (2017) han investigado durante diez años a las empresas (a las 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 manera más exitosa ante la competencia global. Entre dichas habilidades

destacan la capacidad de decidir con rapidez y 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 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 manera más profunda* en la cultura y en la política de la región donde se realizan las actividades comerciales; la tercera actitud es dar 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 sobre temas relacionados con 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 con los que se identifican las competencias globales de los individuos: 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, así como las experiencias de interacción comercial internacional y de viajes. En su tesis doctoral se señala 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 dar sustento teórico a las competencias globales que se estudiarán en los gerentes de las empresas mexicanas del sur de Estados Unidos: los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las experiencias.

*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).

*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 con el perfil de un empleado global y que generalmente son habilidades muy personales y difíciles de transferir a otros individuos (Chen *et al.*, 2014).

*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). Asimismo, 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 y Hron, 2012; Bano y Nadeem, 2017).

*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 y 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 *et al.*, 2012; Bano y Nadeem, 2017).

## METODOLOGÍA

El estudio de campo se realizó 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 a partir del modelo de competencias originalmente publicado por Hunter (2004) fundamentado en un marco teórico que permitió seleccionar veintidós preguntas o ítems, dando lugar a cuatro constructos: conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia (cuadro 4) y seis más para el perfil del encuestado y de la empresa.

Las respuestas para medir esas cuatro 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.

**Cuadro 4**  
CONSTRUCTOS E ÍTEMS ASOCIADOS A LAS COMPETENCIAS GLOBALES

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 política
Conocimiento	C4	Conocimiento en estrategias competitivas y de mercadotecnia
Conocimiento	C5	Conocimiento de hechos 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 lengua nativa 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

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

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 (cuadro 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.

**Cuadro 5**  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 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

**Fuente:** Elaboración propia utilizando el algoritmo de Alfa de Cronbach.

En cuanto a la segunda etapa, sobre la recolección de datos, se hizo lo siguiente: para la población de estudio se utilizó la base de datos proporcionada por la AEM, de la cual se seleccionó la muestra estadística dando un total de cincuenta y dos empresas. Se usó una muestra no probabilística contactando a la mayoría de las empresas, de las cuales se obtuvieron sesenta y dos contestaciones a las encuestas y se descartaron siete, 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, que se basó en encuesta directa entrevistando a varios empresarios mexicanos y de forma virtual vía Survey Monkey, con la población de estudio. Se contactó a los empresarios mexicanos propietarios de empresas establecidas en San Antonio, Texas, registradas en la filial de la AEM en Estados Unidos.

Para la etapa tres de análisis cualitativo se llevó a cabo lo siguiente: se analizaron los estudios más relevantes acerca de la teoría de las competencias globales, y se entrevistó a tres expertos, como los presidentes de las tres principales asociaciones de empresas en San Antonio, Texas, en donde se identificaron cuatro constructos teóricos, cada uno de los cuales está ligado a ítems de relación y medición de las competencias globales, como ya se mencionó en el constructo 1, "Conocimiento", se incluyeron seis ítems; constructo 2, "Habilidades", se incluyeron seis ítems de medición; constructo 3, "Actitud", con seis ítems, y constructo 4, "Experiencia", con cuatro ítems.

Finalmente, para la última etapa, se realizó un análisis cuantitativo con estadística inferencial, con base en las respuestas Likert de las cincuenta y cinco 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 el análisis de los resultados, se presentan en dos partes: en la primera se utilizó la estadística descriptiva para los perfiles de los empresarios encuestados y las características de las empresas mexicanas en el sur de Estados Unidos; en cuanto a la segunda, se utilizó estadística descriptiva e inferencial para la medición de las competencias globales.

### Perfil demográfico de los empresarios

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

- El 100 por ciento de las personas encuestadas son profesionistas: lo que muestra que los empresarios mexicanos tienen una preparación académica universitaria.
- El 69 por ciento fue masculino y el 31 por ciento 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 por ciento, el 53 por ciento tiene entre 36 y 50 años, de 51 a 65 años un 25 por ciento y más de 65 años el 2 por ciento: es alentador que los jóvenes mexicanos tengan una iniciativa internacional para crear y dirigir empresas en el extranjero, además se observa 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 por ciento tienen menos de 1 año, el 33 por ciento de 1 a 5 años, 16 por ciento cuentan entre 5 a 10 años y el 38 por ciento tienen más de 10 años: esto muestra que hay empresarios mexicanos con mucha experiencia en el mercado estadounidense, ya que más de la mitad (54 por ciento), tienen más de 5 años trabajando en territorio estadounidense.
- En relación con 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 estadounidense es atractivo para el desarrollo de las pymes mexicanas.
- Respecto de las ventas, el 42 por ciento reportó ventas de menos de 500 000 dólares; el 24 por ciento tuvo ventas entre 3 y 5 millones de dólares; un 15 por ciento presentó ventas de 5 a 30 millones y otro 19 por ciento señaló ventas mayores a 30 millones.

## Las competencias globales de los empresarios

Al realizar el análisis cuantitativo utilizando las medidas de tendencia central, se observa en el cuadro 6 que la mayoría de las competencias globales obtuvieron promedios mayores a 3.5. De los veintidós ítems propuestos, veinte resultaron significativos para el estudio, sólo 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
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

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

## DISCUSIÓN

Cabe señalar que la mayoría de los empresarios mexicanos cuenta con las competencias globales (conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias) que se requieren para desarrollar con éxito sus negocios en un mercado extranjero, por lo que se cumple con el objetivo y se confirma la hipótesis propuesta en esta investigación. Esto debido a que en los resultados estadísticos se muestra que un gran número de ítems resultaron ser significativos, con un promedio mayor a 3.5. Sólo dos ítems resultaron con promedios abajo, como el C6, “Conocimiento de la cadena de suministro local”. Al respecto, es normal que los empresarios que crean sus empresas en Estados Unidos tarden en conocer el tejido de la proveeduría de dicho país, y en ocasiones muchos de ellos siguen con sus proveedores mexicanos, como lo explica el modelo “Uppsala” de Johanson y 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 el X4, “Adquiere experiencias de estancias largas en otros países”; en este aspecto se entiende que para los empresarios mexicanos muchos de ellos no consideran que su presencia en Estados Unidos es una estancia temporal larga, sino que muchos de ellos ya se establecieron a vivir definitivamente en ese país.

Lo que conviene destacar aquí es que la actitud global de los empresarios muestra los promedios más altos, y ello se explica porque están muy enfocados en comprender y trabajar en ambientes multiculturales, lo que sin duda alguna lo han aprendido al convivir con la cultura estadounidense. 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 sólo local de los negocios, sino de expandirse de una manera más amplia, como lo señalan Jones y 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 señalan Chen *et al.* (2014) en sus estudios, las habilidades son muy difíciles de transferir a otras personas, por ello, el hecho de que los empresarios mexicanos tengan estas habilidades les ayuda, sin duda, a comprender mejor los negocios en 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, muchos de ellos son empresarios que ya tienen consolidados sus negocios en México, además de contar con el apoyo de la

AEM, se desarrollan programas de capacitación que les permiten adquirir mayores conocimientos para tener éxito en sus negocios en suelo estadounidense.

## CONCLUSIONES

La apertura comercial de México ha impulsado ampliamente el dinamismo comercial de las empresas mexicanas, hasta llevarlas a otras fronteras, sobre todo expandiendo su influencia en el mercado estadounidense. El crecimiento de las exportaciones y de la IED con Estados Unidos, como el principal socio comercial de México, ha permitido una sinergia entre ambos países; 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 suelo estadounidense. Como se observó en los resultados y en la bibliografía, el tener competencias culturales como el conocimiento global de otras culturas, la habilidad de hablar otras lenguas, las actitudes de adaptabilidad y la experiencia de convivir con diferentes entornos multiculturales, entre otros elementos, ha vuelto más fácil la adaptación a la cultura de hacer negocios en el mercado estadounidense y, por ende, el impulsar a estas empresas a su internacionalización.

El aporte de estos estudios, relacionados con las competencias globales como el aquí presentado, brinda 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 necesarios para mejorar el entorno productivo del capital humano y, por tanto, 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 Estados Unidos, que por la cercanía con la frontera ha permitido una incursión mayor de empresas mexicanas. Sobre todo es importante subrayar cómo se organizan estas empresas dentro de la AEM y cómo se apoyan mutuamente, lo que permite impulsar los negocios de otras empresas mexicanas y capitalizar el potencial que tienen para su desarrollo.

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

## FUENTES

ASOCIACION DE EMPRESARIOS MEXICANOS (AEM)

2017 "Chapters", en <<http://aem.starchapter.com/index.php>>, consultada el 22 de julio de 2017.

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

2010 "Comunidades mexicanas en Estados Unidos e inversión en México: un estudio exploratorio". *Mercados y Negocios*, vol. 11, no. 1, enero-junio, pp. 51-71.

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

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

BANO, A. y S. NADEEM

2017 "Exploring Discrimination on the Basis of International Experience: The Colonial Mindset Bias in the Context of Pakistan", *Human Resource Management*, vol. 57, no. 1, enero-febrero, pp. 211-233.

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

2015 "Competitividad internacional de las empresas mexicanas exportadoras porcícolas", *Investigación Administrativa*, vol. 44, no. 116, pp. 25-41.

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

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. y ACEDO, F. J.

2013 "Speed in the Internationalization Process of the Firm", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no. 1, marzo, pp. 15-29.

CAVES, R.E.

1971 "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, nueva serie, vol. 38, no. 149, febrero, pp. 1-27.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

2015 “Perfil empresarial de México”, 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>>, consultada el 15 de julio de 2017.

CHEN, H.-L., W.-T. HSU y 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., A. SAPIR y M. ZANARDI

2016 “The Internationalization Process of Firms: From Exports to FDI”, *Journal of International Economics*, vol. 99, pp. 16-30.

CRISTÓBAL, G.

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

CUERVO-CAZURRA, A. y R. RAMAMURTI

2015 “The Escape Motivation of Emerging Market Multinational Enterprises”, en <<https://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:186797>>, consultada el 8 de marzo de 2018.

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

2000 *Negocios internacionales*, 8ª ed. México, Pearson (Pearson Educación).

DAVIES, H. y 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.

DE PAULA, R. y 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.

DR. ALT

2016 “México se desploma en el ranking de confianza de inversión extranjera”, *Negocios 360*, 3 de mayo, sec. “Economía”, en <<http://www.negocios360.mx/mexico-se-desploma-en-el-ranking-de-confianza-de-inversion-extranjera/>>, consultada el 12 de abril de 2017.

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.

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", Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, tesis doctoral en Relaciones y Negocios Internacionales.

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*, no. 5, mayo, pp. 92-99.

HARVEY, M., N. MCINTYRE, M. MOELLER y 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 y M. MICHAEL

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

HUERTA, P., B. ESTROZ y R. SAN MARTÍN

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>>, consultada el 8 de marzo de 2018.

HUNTER, W.D.

2004 "Knowledge, Skills, Attitudes and Experiences Necessary to Become Globally Competent", Bethlehem, P.A., Lehigh University, tesis doctoral.

HYMER, S.H.

1960 *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MIT Press.

INSTITUTO DE LOS MEXICANOS EN EL EXTERIOR (IME)

2009 “Instituto de los Mexicanos en el Exterior”, en <[http://www.ime.gob.mx/ime2/lazos/lazos\\_economicos/notas/mexemp0811.pdf](http://www.ime.gob.mx/ime2/lazos/lazos_economicos/notas/mexemp0811.pdf)>, consultada el 15 de agosto de 2017.

JENÍČEK, V.

2012 “Globalisation-Challenges, Rewards, Question”, *Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika*, vol. 58, no. 6, pp. 275-284.

JOHANSON, J. y 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. y 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. y 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 y D. WANG

2017 “What Sets Successful CEOs Apart”, *Harvard Business Review*, no. 3, mayo-junio, pp. 70-77.

LÓPEZ VILLAFANE, V. y C. RUIZ DURÁN

2008 “Chapter 7. The Rise of Mexican Multinationals: Driving Forces and Limiting Factors”, en Juan J. Palacios, ed., *Multinational Corporations and the Emerging Network Economy in Asia and the Pacific*, Londres, Routledge, pp. 163-182.



MALLON, M. R. y S. FAINSHMIDT

2017 “Assets of Foreignness: A Theoretical Integration and Agenda for Future Research”, *Journal of International Management*, vol. 23, no. 1, marzo, pp. 43-55.

MORALES, ROBERTO

2017 “Empresas mexicanas generan empleos en Estados Unidos”, *El Economista*, 19 de enero, en <<https://www.economista.com.mx/empresas/Empresas-mexicanas-generan-empleos-en-Estados-Unidos-20170120-0041.html>>, consultada el 25 de julio de 2017.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

2016 “Global Competency for an Inclusive World”, en <<https://www.oecd.org/education/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>>, consultada el 11 de julio de 2017.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)

2000 “Examen de los trabajos sobre comercio, inversiones extranjeras directas y transferencia de tecnología” WT/WGII/W/88 (00-3722), en <[https://docs.wto.org/gtd/Default.aspx?pagename=TransferOfTech\\_4&langue=s](https://docs.wto.org/gtd/Default.aspx?pagename=TransferOfTech_4&langue=s)>, consultada el 11 de julio de 2017.

PROMÉXICO

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

RITZER, G.

2011 *Globalization: The Essentials*, Chichester, Wiley-Blackwell.

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

2014 “International Buyer Behaviour-Commitment Relationship: An Investigation of the Empirical Link In Importing”, *International Business Review*, vol. 23, no. 2, abril, pp. 329-342.

RODRÍGUEZ, B. y M. BLANCO

2016 “XII Fundamentos teóricos de la expansión de las relaciones comerciales internacionales, via franquicias mexicanas”, en Gerardo Tamez González y Carlos

Teissier Zavala, coords., *Ejes transversales de las relaciones internacionales, negocios internacionales y diplomacia*, México, Fontamara/UANL, pp. 253-277.

SANTANDER

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

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

2017a “Comercio exterior/información estadística y arancelaria en México”, en <<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-informacion-estadistica-y-arancelaria?state=published>>, consultada el 18 de agosto de 2017.

2017b “Inversión extranjera directa en México”, en <<https://datos.gob.mx/busca/dataset/inversion-extranjera-directa>>, consultada el 18 de agosto de 2017.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

2016 “Países con tratados y acuerdos firmados con México”, en <<https://www.gob.mx/sre>>, consultada el 18 de agosto de 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. y 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, pp. 997-1013.

ZINGONE, L. y F. R. MORENO

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/>>, consultada el 8 de marzo de 2018.