



U N I V E R S I D A D
Panamericana

CAMPUS GUADALAJARA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**El T-MEC como elemento de generación de confianza para la
internacionalización de las empresas mexicanas**

TESIS

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Presenta:
Juan Carlos Baker Pineda

Director:
Dr. Edgar Demetrio Tovar García

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SEP
según acuerdo 20200055, con fecha del 01-VII-2019, en modalidad
escolarizada Zapopan, Jal., México, diciembre 2023

Agradecimientos

Durante mis estudios de Doctorado tuve el privilegio de contar con colegas que después se convirtieron en amigos cercanos; una parte de esta tesis es de Alejandra Núñez, Eva Ochoa, Araceli López, Camilo Posse y Felipe De Anda. La Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, me recibió como si siempre hubiera sido uno de sus hijos, y me dotó de un sentimiento de pertenencia que no hubiera sido posible sin Pablo Ibáñez, que además de ser un excelente académico es un amigo entrañable; esta tesis también es mi agradecimiento para él.

Mis maestros fueron mucho más que solamente una fuente de conocimiento; soy consciente de las exigencias que implica elegir el camino de la docencia, por lo que agradezco profundamente su tiempo y paciencia. Para Carlos López, Francisco López, Rafael Hernández, Omar Rojas, Hugo Briseño, Alejandro Rodríguez, Carlos Reyes, Gabriel Castillo, Ligia García, José Navarro, Jacqueline Sánchez, Juan Enrique Núñez, Guillermo Sosa, Susana Rojas y María Elena Gutiérrez, mi admiración y reconocimiento. Igualmente, gracias a Carolina Chavarría y Guadalupe Gaytán por darme ánimos, y sobre todo, ¡por ayudar a que pudiera organizarme!

Cuando conocí al Dr. Demetrio Tovar (“Dimitry”) no conocía su reputación. Después de trabajar de cerca con él, escuchar sus brillantes argumentos y su provocador sarcasmo, compruebo que fue el mejor asesor que podría haber tenido; su principal enseñanza es que la academia es una labor seria, que se debe respetar y reconocer. Esta tesis es mi humilde homenaje a sus enseñanzas.

Es un cliché decir que sin el apoyo de la familia nada sería posible, pero para mí fue bastante real. Mis estudios implicaron ausentarme de mi hogar, pero también me obligaba a que el esfuerzo valiera la pena. Esta tesis se la dedico a mis hijas, Emma y Amelia, que son lo mejor que hay en mí vida, y a Karla mi esposa, que me ha dado la oportunidad de hacer una vida a su lado por casi veinte años.

A mis padres, William Baker y Socorro Pineda, que con su cariño y enseñanzas me enseñaron a tener curiosidad por el mundo. A mis hermanos, Liliana,

Lorena y Eduardo, que son la razón por la cual mi infancia está repleta de memorias felices.

A lo largo de mi carrera profesional y académica, he tenido el privilegio de conocer a muchas personas que me han inspirado. La lista es larga, y no quiero inadvertidamente dejar de reconocer a nadie, pero hay dos personas en particular que sí me permitiré mencionar: primero, al Lic. Ildfonso Guajardo, una figura nacional cuyas contribuciones al país beneficiarán a muchas generaciones de mexicanos; y al Ing. René Calderón, quien para mí encarna el prototipo de lo que debe ser un empresario, y que es orgullosamente tapatío, y quien junto a mis amigos en Recal ha construido una institución ejemplar.

En una ocasión, a mi hija Amelia le preguntaron qué programa de Doctorado estudiaba su papá, a lo que respondió que su papá sería "Doctor en Tacos". Esta tesis seguramente no me dará ese grado, pero ojalá las ideas que discute sí sirvan para despertar la curiosidad en futuros empresarios a buscar nuevos horizontes.

Declaración de autoría

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. No se ha utilizado el trabajo de ninguna otra persona sin el debido reconocimiento en el texto principal de la tesis. Hago esta declaración en conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Excepto cuando se hace referencia en el texto de la tesis, ésta no contiene material publicado en otro lugar o extraído en su totalidad o en parte de una tesis presentada para la obtención de cualquier otro título o diploma. No se ha utilizado el trabajo de ninguna otra persona sin el debido reconocimiento en el texto principal de la tesis. Esta tesis no se ha presentado para la obtención de ningún título o diploma en ninguna otra institución terciaria.

Firma: 
Juan Carlos Baker Pineda

Fecha: Febrero 27, 2024

Resumen

La internacionalización de las empresas permite acceder a nuevos mercados y explotar otras oportunidades de crecimiento. Los factores asociados a un exitoso proceso de internacionalización son varios, pero la investigación sobre estos temas se ha desarrollado principalmente en países desarrollados. Para México, cuyo comercio internacional, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) representa más del 80% de su PIB, entender los elementos que promueven un proceso exitoso de internacionalización es fundamental.

La presente tesis se conforma de la siguiente forma:

- En primera instancia, se analiza el comportamiento del comercio de México con sus socios del Tratado México –EE.UU. – Canadá (T-MEC), para establecer la importancia del comercio exterior para nuestro país;
- Posteriormente, se discute la literatura sobre la internacionalización de las empresas, y de la confianza como factor de éxito en esos procesos;
- Finalmente, se discuten las implicaciones de esta investigación para México, se ofrecen unas conclusiones iniciales y se discuten las limitaciones del presente trabajo.

El análisis de la literatura sugiere que efectivamente la confianza, sobre todo para las empresas originarias de países en vías de desarrollo, es un factor crucial para la internacionalización. Para comprobar estas ideas, en un tercer capítulo se presenta un análisis cuantitativo (a través de análisis de regresión para establecer la asociación entre confianza e internacionalización de las empresas) y un análisis cualitativo (mediante tres casos de estudio de empresas mexicanas para ilustrar sus procesos de internacionalización).

La investigación concluye que la confianza es un componente fundamental para el éxito empresarial internacional. Estas conclusiones pueden apoyar una serie de acciones – tanto para actores privados como públicos – para que las empresas mexicanas, sobre todo las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), aprovechen mejor los tratados comerciales que el país ha negociado, sobre todo el T-MEC.

Abstract

The internationalization of companies allows them to access new markets and exploit other growth opportunities. There are several factors associated with a successful internationalization process, but research on these topics has been developed mainly in developed countries. For Mexico, whose international trade represents more than 80% of its GDP, understanding the elements that promote a successful internationalization process is essential.

This thesis is made up of three chapters: the first analyzes the behavior of Mexico's trade with its partners in the U.S.-Mexico-Canada Agreement (USMCA), to establish the importance of foreign trade for our country. Subsequently, the literature on the internationalization of companies and trust as a success factor in these processes is discussed. The analysis of the literature suggests that trust, especially for companies originating in developing countries, is indeed a crucial factor in internationalization.

To test these ideas, a third chapter presents a quantitative analysis (through a regression analysis to establish the correlation between some variables representative of trust and the internationalization of companies) and a qualitative analysis (through three case studies of Mexican companies to illustrate their internationalization processes).

The research concludes that trust is a critical component for international business success. These conclusions can support a series of actions – for both private and public actors – to assist Mexican companies, especially small and medium-sized enterprises (SMEs), to capitalize on the advantage of the trade agreements that the country has negotiated, especially the USMCA.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Agradecimientos | 2 |
| Declaración de autoría | 4 |
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Índice | 7 |
| Índice de figuras | 8 |
| Índice de tablas | 8 |
| Capítulo 1. Introducción | 9 |
| Capítulo 2. La transformación del TLCAN en el T-MEC | 14 |
| 2.1 <i>Introducción</i> | 14 |
| 2.2 <i>Breve antecedente de la negociación y aprobación del T-MEC</i> | 15 |
| 2.3 <i>Comportamiento del comercio regional bajo el T-MEC</i> | 18 |
| 2.4 <i>Resultados de la aplicación de algunas disciplinas seleccionadas del Tratado</i> .. | 21 |
| 2.4.1 <i>Laboral</i> | 21 |
| 2.4.2 <i>Energía</i> | 24 |
| 2.5 <i>Discusión</i> | 26 |
| Capítulo 3. Internacionalización y confianza: Revisión de literatura | 29 |
| 3.1 <i>Introducción</i> | 29 |
| 3.2 <i>La confianza como factor relevante en las relaciones de negocios</i> | 29 |
| 3.3 <i>Los procesos de internacionalización empresarial</i> | 31 |
| 3.4 <i>La internacionalización de las empresas latinoamericanas</i> | 34 |
| 3.5 <i>La confianza como elemento facilitador de la internacionalización</i> | 35 |
| Capítulo 4. La confianza como factor crítico en la internacionalización de empresas mexicanas | 39 |
| 4.1 <i>Introducción</i> | 39 |
| 4.2 <i>Análisis cualitativo</i> | 39 |
| 4.2.1 <i>Metodología</i> | 40 |
| 4.2.2 <i>Estudios de casos</i> | 42 |
| <i>Elevation Estudios</i> | 43 |
| <i>GenEon Technologies, LLC</i> | 45 |
| 4.3 <i>Análisis cuantitativo</i> | 46 |
| 4.3.1 <i>Definición de datos y variables</i> | 46 |
| 4.3.2 <i>Resultados y discusión</i> | 49 |
| 4.3.3 <i>Observaciones finales</i> | 51 |
| Capítulo 5. Discusión e implicaciones para México | 52 |
| Capítulo 6. Conclusiones | 56 |
| Bibliografía | 62 |
| Anexo 1 | 73 |
| Anexo 2 | 74 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Importaciones de EE.UU. por país de origen, en miles de millones de dólares..... | 10 |
| Figura 2. Cronograma del proceso de negociación y entrada en vigor del T-MEC 2017-2020. | 16 |
| Figura 3. Comercio T-MEC 2010-2021. | 19 |
| Figura 4. Casos de solución de controversias iniciadas bajo el Capítulo 31 del T-MEC, 2021-2023. Elaboración propia a partir de información pública..... | 21 |
| Figura 5. Casos iniciados en contra de México bajo el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida del T-MEC 2020-2023. Elaboración propia con información pública | 23 |
| Figura 6. Inversión Extranjera Directa captada por México 2010-2023 (millones de dólares). Fuente: Secretaría de Economía, 2023. | 27 |
| Figura 7. Comercio de México con el mundo..... | 53 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Estadística descriptiva y coeficientes de correlación. | 48 |
| Tabla 2. Resultados de la regresión..... | 50 |

Capítulo 1. Introducción

El proceso de apertura comercial mexicano inició hace aproximadamente cuarenta años, cuando el país ingresó primero al Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986, y cuando negoció el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos (EE.UU.) y Canadá. Desde entonces México ha negociado 14 acuerdos de libre comercio con 52 países (BBVA, 2023).

De estos acuerdos, el más importante es por mucho el nuevo acuerdo comercial entre México, EE.UU. y Canadá, conocido como T-MEC (por sus siglas en español), que sustituyó al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El T-MEC otorga a México acceso libre de arancel al mercado de EE.UU., a donde se envían aproximadamente el 83% de las exportaciones mexicanas, y de donde provienen alrededor del 50% de las importaciones mexicanas totales (Carrasco & Tovar-García, 2020b, 2020a).

Los resultados de la apertura económica de México, los efectos del TLCAN, así como la factibilidad de desarrollar un proyecto de integración regional más ambicioso en América del Norte han sido discutidos ampliamente en la literatura académica (Cánovas, 2001; De La Mora Sánchez, 2019; Lederman et al., 2005; Leycegui & Fernández de Castro, 2000; Molano, 2018; Pastor, 2001; Villarreal, 2017). Asimismo, aunque el T-MEC entró en vigor apenas en 2020, ya existe un incipiente estudio de sus resultados iniciales (Baker & Tovar-García, 2022; Burfisher et al., 2019; Deblock, 2022; Glick, 2020; Monreal Ávila, 2020; Ruiz Nápoles, 2021).

De manera general, estos resultados iniciales del T-MEC son positivos en materia de flujos de comercio, aunque los análisis han señalado retos existentes en materia laboral, ambiental, así como del fortalecimiento del andamiaje institucional. Efectivamente, el T-MEC le ha permitido a México convertirse en el principal socio comercial de EE.UU. (Figura 1), desplazando a China y por encima de Canadá (Torres, 2023). Asimismo, se reconoce que el Tratado es un activo invaluable para la atracción de inversión extranjera directa (IED) de empresas estadounidenses que desean estar más cerca de los mercados de consumo y minimizar los riesgos en sus operaciones.

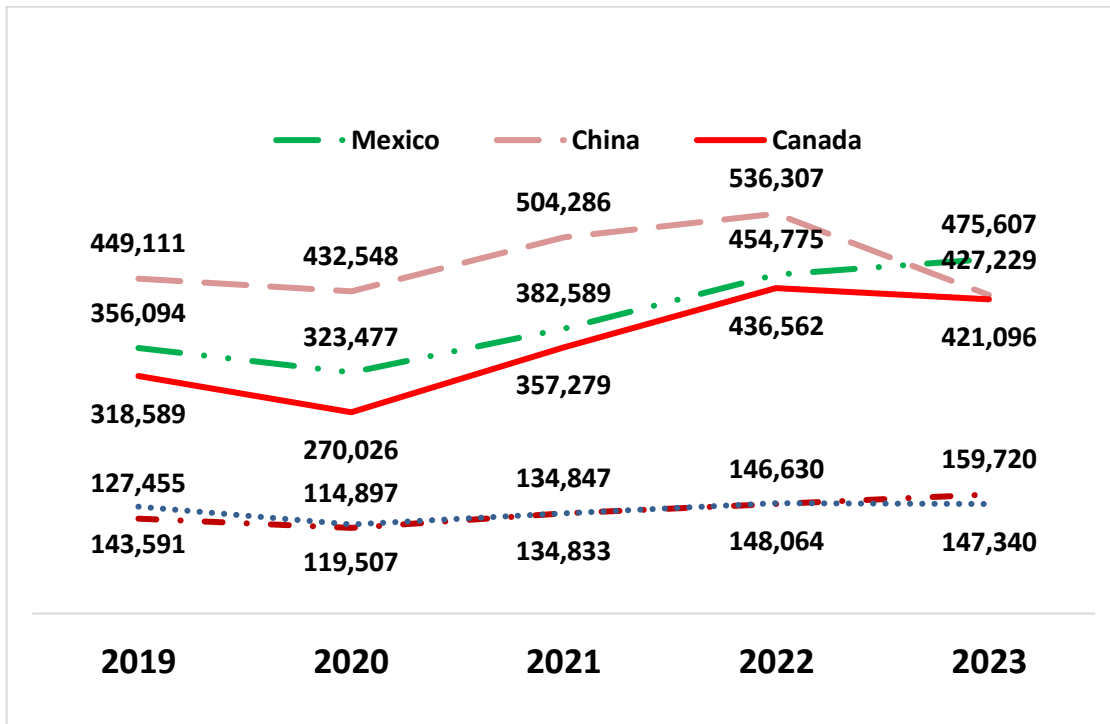


Figura 1. Importaciones de EE.UU. por país de origen, en miles de millones de dólares.
Fuente: U.S. Census Bureau, 2024.

Considerando lo anterior, parecería lógico asumir que el gobierno, las organizaciones empresariales, las universidades, sindicatos y cualquier otro actor relevante involucrado en los procesos de internacionalización (exportación, importación, inversiones, financiamiento, etc.) harán todos los esfuerzos necesarios para que el T-MEC funcione con la menor cantidad de disrupciones posibles, y de ese modo, a través de una mejora en la reputación del país (Gray & Hicks, 2014), los inversionistas y empresas estadounidenses tengan mayor confianza en México y en las empresas mexicanas. En este contexto, nótese que el éxito en los procesos de internacionalización depende de varios factores, entre ellos, la confianza.

Siguiendo la discusión que previamente realizaron Baker, de Anda y Tovar-García (2023), se pudo observar como la confianza ha generado un voluminoso cuerpo de análisis, desde varias áreas del conocimiento. No obstante, ese análisis tiene áreas de oportunidad importantes, como es el hecho de que la mayoría de los artículos se refiere solamente al rol de la confianza y su efecto en empresas de países desarrollados.

A partir de lo anterior, es relevante preguntar cómo puede influir la confianza

en la internacionalización de empresas, sobre todo en países en vías de desarrollo como lo es México. Es posible especular que la confianza es aún más importante y necesaria en los procesos de internacionalización, ya que las empresas involucradas en transacciones a través de las fronteras, por definición, están en lugares geográficamente lejanos, tienen culturas de negocios diferentes e incluso hablan idiomas distintos, lo cual complica realizar operaciones comerciales.

Dada la reconfiguración de los mercados internacionales, es particularmente necesario estudiar el papel de la confianza en los procesos de internacionalización, o incluso en los prospectos para que las nuevas empresas tengan un carácter global desde su concepción (Coviello et al., 2011; Jones et al., 2011; Keupp & Gassmann, 2009).

Esas son precisamente las áreas que el presente trabajo estudia y desarrolla. De manera concreta, se plantea la hipótesis de que, a mayor nivel de confianza, mayor es el nivel de internacionalización empresarial. Adicionalmente, se sugiere que la confianza es una variable particularmente importante para las empresas de países en vías de desarrollo, incluyendo las empresas mexicanas, y que el éxito o fracaso en un proceso de internacionalización está fuertemente vinculado con la confianza que la empresa pueda generar.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: para contextualizar, el primer capítulo discute el estado actual del T-MEC y del comercio de México con EE.UU. y Canadá ya que, en adición al comercio y la inversión que generan, el Tratado establece un conjunto de reglas contenidas que promueven la confianza institucional, puesto que establecen parámetros que los países miembros del T-MEC no pueden trasgredir, so pena de incurrir en represalias comerciales y en el retiro de los beneficios del acuerdo, lo cual sería particularmente negativo para México.

Si los países no cumplen con las obligaciones del T-MEC, se erosionará la confianza que puede inspirar el acuerdo (Burzawa et al., 2022). Dado que el T-MEC es tan trascendental para México, para nuestro país es clave no afectar al desempeño del mismo y, por extensión, a las empresas mexicanas. Por eso es inquietante que aunque los escenarios más graves no se han manifestado hasta este momento, el incremento en el número de irritantes comerciales con EE.UU. originados a partir de decisiones mexicanas (particularmente en temas como la política energética y los asuntos laborales) es notorio (Howse, 2024). El desarrollo de estos puntos nos lleva a la conclusión de que cumplir cabalmente con las disposiciones del T-MEC, aunado a otras acciones de promoción y de capacitación de empresas, puede incrementar de manera importante la confianza institucional en México y de ese modo apoyar la exitosa internacionalización de un mayor número de empresas mexicanas.

Posteriormente, en el capítulo 2, se realiza una revisión de la literatura en materia de confianza. En ella encontramos que la confianza ha sido estudiada desde muchos frentes, pero la mayor parte de la investigación se realizó en países desarrollados, lo cual ubica los resultados en un contexto muy particular.

Para ver cómo se reconcilia la teoría con la experiencia real de las empresas mexicanas, y validar o rechazar las hipótesis presentadas, en el capítulo 3 se expone una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Se consideró importante conocer los antecedentes de empresas mexicanas que hayan realizado un proceso de internacionalización, para indagar qué rol tuvo la confianza en dicho proceso, y si efectivamente fue un factor relevante para su éxito.

Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad, con un guion no-estructurado, a seis pequeñas y medianas empresas (PYMEs) mexicanas. Es importante notar que aunque en el artículo publicado originalmente (Baker et al., 2023) se discuten seis casos, en el presente trabajo solamente se incorporaron tres casos de estudio debido a que fueron los que el autor realizó directamente.

Posteriormente, se realizó un ejercicio cuantitativo para probar la correlación de algunas variables sobre la confianza institucional, incluyendo el poder judicial, la protección de los derechos de propiedad, las regulaciones gubernamentales, las organizaciones públicas y privadas, con la internacionalización empresarial. El análisis utilizado para esta sección corresponde a una versión inicial del modelo que posteriormente fue refinado y publicado, del cual soy coautor (De Anda et al., 2023). No obstante, como se discutirá en el capítulo 4, los resultados no variaron considerablemente.

Finalmente, las conclusiones de este trabajo confirman las hipótesis de trabajo implícitamente mencionadas arriba y detalladas en los siguientes capítulos. No obstante, estas conclusiones pueden expandirse en futuras líneas de investigación que ayuden a reforzar los hallazgos, además de ahondar en algunos puntos que pueden mejorarse; por ejemplo, el análisis de casos puede expandirse, tanto en número de participantes, como las industrias participantes y su distribución geográfica en el país. Igualmente, es recomendable expandir la investigación para conocer la situación de otros países en vías de desarrollo.

Desde el punto de vista práctico, la principal aportación del presente trabajo – independientemente de las limitaciones señaladas – podría ser el conjunto de acciones y programas que se pueden trabajar para incrementar la confianza institucional.

Capítulo 2. La transformación del TLCAN en el T-MEC¹

En este capítulo se repasará brevemente la importancia del T-MEC para México, así como los resultados iniciales a tres años de su entrada en vigor. La relevancia del T-MEC va mucho más allá de los flujos comerciales o las inversiones realizadas: es un elemento fundamental para la confianza en el país.

2.1 Introducción

La negociación para actualizar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue muy polémica desde su inicio. Se generó en un contexto de fuertes críticas a los beneficios del comercio internacional, en el ambiente proteccionista instaurado en EE.UU. con la elección de Donald Trump. No obstante, después de un intenso proceso de negociación, el Tratado México – Estados Unidos – Canadá (T-MEC) entró en vigor el 1 de julio del 2020, en medio de la pandemia del COVID-19 y de una profunda crisis económica (Baker & Smith, 2020; Baker & Tovar-García, 2022; Ciuriak & Fay, 2021; Villarreal, 2023).

Previo a su implementación, existían dudas respecto de si México realmente podría cumplir con los nuevas obligaciones del T-MEC, puesto que muchas de ellas eran totalmente nuevas (como eran los capítulos de laboral, ambiental y empresas del estado), mientras que otros compromisos habían sido endurecidos (reglas de origen, principalmente) (Baker & Smith, 2020). Asimismo, en virtud de que se pactaron mecanismos de solución de controversias ágiles, existía la preocupación de que EE.UU. inundaría a México de demandas que limitarían las exportaciones de nuestro país.

No obstante, el balance a tres años de distancia está muy alejado de las preocupaciones originalmente planteadas. Eso no quiere decir que la

¹ Una primera versión de este capítulo apareció publicada como un artículo titulado “Primeras lecciones a 2 años del T-MEC” en la revista *Foreign Affairs Latinoamérica*, Otoño 2022. La revista está indexada en Dialnet, y es editada por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Posteriormente, el texto fue ajustado y actualizado en virtud para incorporarlo en estasis.

implementación del T-MEC haya estado exenta de retos, o que no existan áreas en donde se hayan generado tensiones, pero los temores más extremos no se produjeron. No obstante, para poder alcanzar el potencial pleno del Tratado, se deben de resolver los problemas que se han presentado en este tiempo, y más importante aún, se debe reforzar la imagen y confianza institucional en el mismo.

2.2 Breve antecedente de la negociación y aprobación del T-MEC

Para entender el génesis del T-MEC es necesario tener en mente los cambios ideológicos que se han dado alrededor del comercio internacional. Desde mediados de la primera década del siglo XX, en EE.UU. se ha registrado un viraje al proteccionismo, así como un incremento de las dudas respecto de los beneficios de la globalización (Ballard-Rosa et al., 2023). México tuvo que ajustar sus políticas a estos hechos de manera acelerada, (De La Mora Sánchez, 2019), incluso antes de que esos cambios fueran más evidentes para el resto del mundo. La elección de Donald Trump como presidente de EE.UU. en 2016, así como el cambio en el consenso partidista respecto de la política comercial estadounidense solamente agravaron estas tendencias.

Pocos analistas pensaban seriamente que el discurso incendiario de Donald Trump en la campaña presidencial de 2016 ganara adeptos en el comercio internacional. Estas críticas de ninguna manera eran nuevas, sí tenían un importante trasfondo político (Linciome, 2018), lo cual facilitó que el discurso de Donald Trump tocara fibras sensibles en un sector del electorado estadounidense que se sentía agraviado por la inseguridad económica provocada en gran parte por la transformación de la economía mundial en los últimos veinte años (Lighthizer, 2023).

De importancia concreta para México, Donald Trump enfocó sus baterías discursivas contra el TLCAN y en el déficit comercial que EE.UU. había acumulado con México a raíz de la entrada en vigor de tal acuerdo, lo que motivó una serie de propuestas de parte de los negociadores estadounidenses que no se alejaban considerablemente de las propuestas que apenas un par

de años antes EE.UU. promovió durante la negociación del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP), del cual Donald Trump retiró a EE.UU. (Baker & Smith, 2020; Baker & Zapata Barradas, 2024).

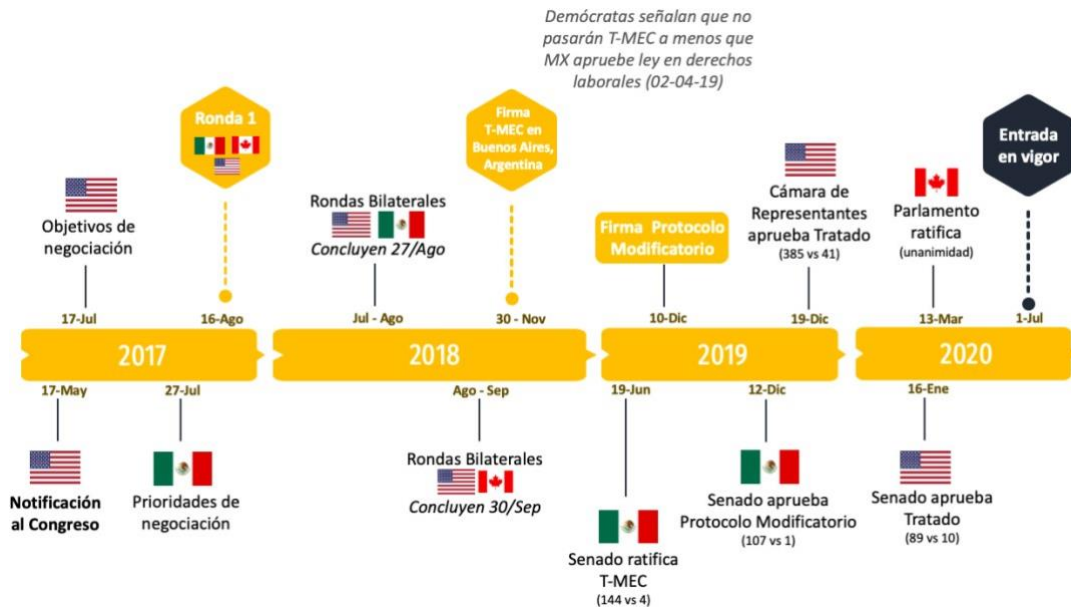


Figura 2. Cronograma del proceso de negociación y entrada en vigor del T-MEC 2017-2020. Fuente: Baker y Tovar-García, 2022.

Por un lado, se puso un gran énfasis en medidas que supuestamente reducirían el déficit comercial de EE.UU. con México (Carrasco & Tovar-García, 2020b, 2020a, 2023), ya fuera buscando eliminar concesiones de acceso al mercado que se habían pactado originalmente en el TLCAN, o bien mediante el endurecimiento de las reglas de origen, para motivar el mayor consumo de productos estadounidenses.

Estas propuestas fueron complementadas con otras donde sí se tenía una visión mucho más moderna y liberalizadora, con elementos previamente impulsados en el TPP. Por ejemplo, en el área de comercio electrónico y ambiente digital, se prohibió el establecimiento de aranceles a las transmisiones electrónicas (aunque sí se permiten impuestos, como el impuesto al valor agregado), el compromiso de no discriminar a los productos digitales provenientes del exterior, así como la obligación de proteger la información personal y de los consumidores (Baker & Smith, 2020).

Desde la perspectiva del proceso de la negociación propiamente, el gran reto que enfrentó México fue que, a diferencia de la negociación original del

TLCAN, en donde los tres países norteamericanos compartían la visión de que una zona de libre comercio fortalecería enormemente a la economía regional, en esta ocasión el resultado era mucho más incierto (Bahri & Lugo, 2020).

Para los negociadores mexicanos era evidente que el principal interés de EE.UU. era incorporar disciplinas que hicieran más costoso invertir en México, e incrementaran la incertidumbre para hacer negocios en nuestro país (Baker & Zapata Barradas, 2024). Esto ayuda a entender por qué EE.UU. propuso a lo largo de la negociación temas que parecían ir en contra de sus intereses naturales – como la eliminación de los mecanismos de solución de controversia Inversionista – Estado, o la introducción de la cláusula de extinción (*sunset clause*).²

Asimismo, es incorrecto suponer que México y Canadá tenían objetivos diferentes durante las conversaciones de modernización del TLCAN, así como tampoco es correcto creer que los dos países se bloquearían mutuamente para lograr el favor de Washington; más bien, la interrupción que causó Donald Trump y la eventual modernización del TLCAN acercaron a México y Canadá, y si bien no se puede afirmar que los dos países coordinaron sus esfuerzos de negociación, sí compartieron información e inteligencia que condujo a un resultado que mantuvo el legado del TLCAN (Baker & Mendoza Bazan, 2023). En retrospectiva, y a pesar de algunas críticas que en su momento consideraron que, al igual que el TLCAN, el T-MEC tampoco sería capaz de solucionar los problemas de subdesarrollo de México (Escaith, 2021; Flores-Macías & Sánchez-Talanquer, 2019; Trejo-Nieto, 2023), o incluso que el tratado final era abiertamente proteccionista (Zhang, 2023), es indiscutible que el país logró su principal cometido en esa negociación: mantener el acceso libre, ilimitado e irrestricto a su principal mercado de exportación, lo cual no es un logro menor si se consideran las posturas iniciales de EE.UU.

En medio de la confrontación política tan grande que EE.UU. ha experimentado desde la elección de Donald Trump en 2016, y con miras a la

² La propuesta original de EE.UU. era que el T-MEC tuviera una vigencia de solamente cinco años, y que cualquier extensión futura implicara un proceso nuevo de negociación. La intención era causar un nivel de incertidumbre tan grande que las empresas prefirieran invertir en EE.UU. ante el temor de que las condiciones preferenciales con las que contaba México podrían desaparecer.

elección del 2024, resulta sorprendente el nivel de aprobación que el T-MEC generó entre actores políticos; de manera aún más sorprendente, actores que tradicionalmente siempre se han opuesto a los acuerdos comerciales, como los Teamsters, respaldaron el acuerdo sin reservas (AFL-CIO, 2019).

En México, la negociación fue concluida en primera instancia por la administración del presidente Enrique Peña Nieto, pero debido a las demandas de la bancada demócrata en la Cámara de Representantes, fue necesario renegociar cambios muy específicos, especialmente en el capítulo laboral, para garantizar la aprobación del acuerdo (Lighthizer, 2023). Dichas enmiendas fueron firmadas en diciembre del 2019, en la Ciudad de México.

El proceso de aprobación en México fue menos complejo que en EE.UU. El Senado mexicano aprobó el T-MEC en dos tiempos, y ambas ocasiones por una abrumadora mayoría – primero³, en una sesión extraordinaria celebrada el 19 de junio del 2019, por 114 votos a favor y solamente 4 votos en contra. Posteriormente, el 12 de diciembre del 2019 las enmiendas fueron también ratificadas por 107 votos a favor y 1 en contra (Diario Oficial de la Federación, 2020). Canadá fue el último en ratificar el acuerdo, el 13 de marzo del 2020. Para evaluar los resultados iniciales del período 2020 – 2023, en la siguiente sección se discutirá cuál es el estado del comercio trilateral, así como la manera en que los países han abordado los conflictos comerciales que se han presentado.

2.3 Comportamiento del comercio regional bajo el T-MEC

El análisis de los flujos comerciales entre las tres naciones de América del Norte proporciona una forma sencilla de evaluar el éxito del nuevo tratado, a partir de analizar si el T-MEC ha generado más o menos comercio desde su entrada en vigor en 2020.

³ [El Senado de la República aprueba el Tratado México, Estados Unidos, Canadá \(T-MEC\)](#)

El T-MEC ha tenido el efecto de profundizar mucho más el comercio regional. Para México, la relación con EE.UU. representa el 76.4% de las exportaciones y el 53.2% de nuestras importaciones en 2020. Además, como el presidente Trump repetía de manera frecuente, en esa relación bilateral México registraba un superávit, que llegó a superar los 100 mil millones de dólares justo antes de la negociación del T-MEC. La Figura 3 muestra las importaciones totales que cada país ha recibido de sus pares norteamericanos (en millones de dólares estadounidenses a precios de 2010).

Puede notarse una tendencia creciente en el comercio intra-TLCAN hasta 2014, seguido de una súbita caída durante dos años, hasta 2016, coincidiendo con los últimos años de la crisis económica en Grecia y con el creciente papel de China en el comercio mundial. En 2018 y 2019 el comercio intra-TLCAN se recuperó sin llegar a los niveles de 2014, pero el COVID-19 mantuvo nuevamente el comercio regional a niveles menores a los observados en 2010. En otras palabras, el comercio intra-TLCAN perdió una década de crecimiento debido al coronavirus.

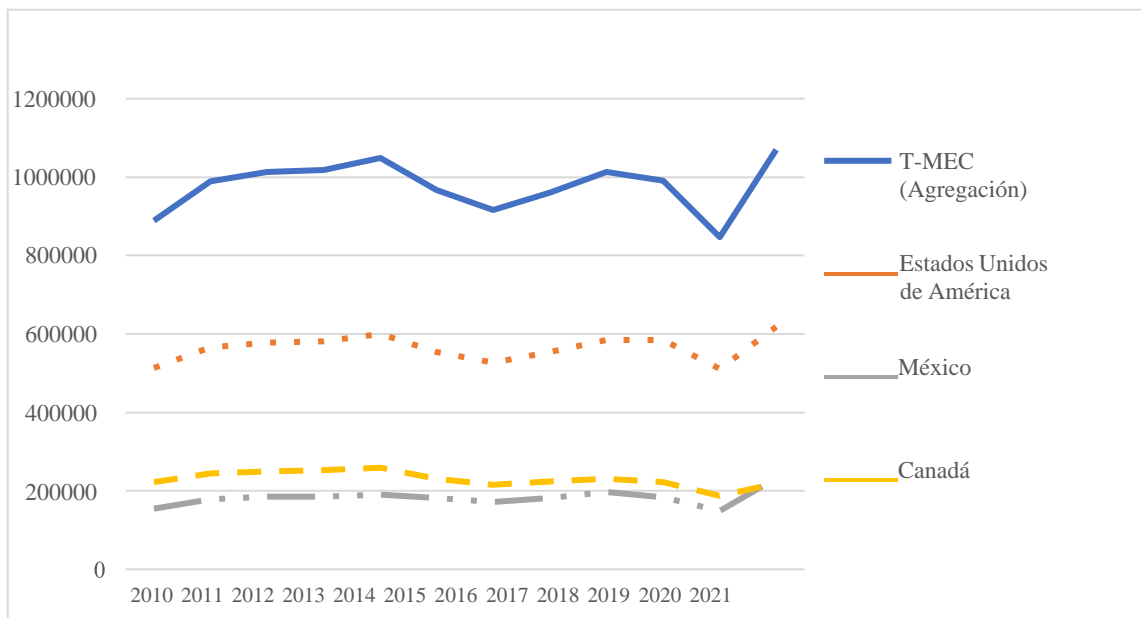


Figura 3. Comercio T-MEC 2010-2021.
Fuente: Baker y Tovar-García, 2022.

A partir de la normalización de las actividad, posterior a la pandemia del COVID-19, y al continuo deterioro de la relación entre EE.UU. y China, el

comercio México – EE.UU. ha crecido de manera notable, al punto que México se ha convertido por momentos en el primer socio comercial de EE.UU., desplazando a China y a Canadá (Torres, 2023; U.S. Census Bureau, 2023). Por otro lado, cabe señalar que la composición del comercio T-MEC no ha cambiado sustancialmente; es decir, los tres países parecen seguir exportando e importando los mismos bienes y servicios. Por ejemplo, en la relación bilateral entre México y EE.UU., se encuentra que México sigue exportando (como lo hacía desde el TLCAN) productos electrónicos (18% del total de exportaciones en 2020 y 17% en 2021), autopartes (12% en 2020 y 2021), automóviles ligeros (15% en 2020 y 14% en 2021), productos agroindustriales (5% en 2020 y 2021) y agropecuarios (5% en 2020 y 2021) (Baker & Tovar-García, 2022).

Similarmente, México sigue importando de EE.UU. los bienes y servicios que el TLCAN históricamente apuntaló. Por ejemplo, productos electrónicos (18% del total de importaciones en 2020 y 16% en 2021) y autopartes (11% en 2020 y 9% en 2021) —lo que resalta el carácter intraindustrial del comercio entre las dos naciones— se exportan e importan bienes similares, pero diferenciados, aprovechando las economías de escala y las cadenas de valor. También México sigue importando desde EE.UU. productos químicos (9% en 2020 y 10% en 2021), maquinaria y equipo (5% en 2020 y 2021), e hidrocarburos (11% en 2020 y 15% en 2021). Este último rubro es el que más llama la atención, no solo por el incremento de 4% tras el primer año del T-MEC, sino también por la tendencia alcista en las importaciones mexicanas de hidrocarburos (gasolina, gas, y otros derivados). Es decir, existe una dependencia energética que ya ha generado discusiones álgidas, como se discutirá más adelante.

En conclusión, el comercio intra-regional se ha fortalecido gracias al T-MEC y a una serie de elementos externos que han propiciado que la región norteamericana se revalúe a los ojos de los inversionistas mundiales. Es claro que el comercio en América del Norte no solamente no ha disminuido, sino que tendrá una tendencia alcista en el mediano plazo.

2.4 Resultados de la aplicación de algunas disciplinas seleccionadas del Tratado

Otra manera de evaluar el desempeño del T-MEC es analizar si las nuevas obligaciones que se incorporaron han sido utilizadas correctamente y si han producido el tipo de resultados para los que fueron desarrolladas. Aunque las disputas bajo el proceso de solución de controversias del Capítulo 31 han sido realmente pocas (Figura 4) , sí han existido diferendos importantes que merecen reflexiones particulares, sobre todo en lo relacionado a aquellos que se han iniciado contra México por supuestas violaciones en los compromisos laborales

| | | Demandado | | |
|------------|---|---|--|---|
| País | |  |  |  |
| Demandante |  | | Energía Maíz transgénico | Lácteos |
| |  | RoO Automotriz | | |
| |  | RoO Automotriz Madera | Energía Maíz transgénico | |

Figura 4. Casos de solución de controversias iniciadas bajo el Capítulo 31 del T-MEC, 2021-2023. Elaboración propia a partir de información pública.

2.4.1 Laboral

El vínculo entre las disciplinas comerciales y los derechos laborales fueron particularmente polémicas durante la negociación. Por un lado, en México existía la preocupación de que incorporar estas áreas y sujetarlas a los procesos de solución de controversias abriría la puerta a los instintos proteccionistas de los sindicatos estadounidenses, limitando efectivamente las exportaciones mexicanas. De hecho, en las últimas instancias de la negociación de las enmiendas, el sector privado mexicano expresó su rechazo

públicamente a los compromisos que el gobierno de México estaba aceptando (Consejo Coordinador Empresarial, 2019).

Por su parte, en EE.UU., era absolutamente imposible que el T-MEC no tuviera obligaciones fuertes en este sentido, ya que existía la percepción de que México había basado su éxito comercial precisamente en ignorar estas áreas, lo cual generaba condiciones artificialmente competitivas (Gantz, 2019) a pesar de que existe evidencia que apunta a que las condiciones laborales y los salarios sí tuvieron una mejora durante la vigencia del TLCAN (Hanson, 2003).

Si bien es cierto que México había aceptado previamente obligaciones en materia laboral y ambiental en las negociaciones del TPP (Baker & Zapata Barradas, 2024), aunque el nivel de ambición que se reflejó en aquel tratado es menor que el establecido en el T-MEC. Por ejemplo, el T-MEC incorpora un Mecanismo de Respuesta Rápida (MRR) para la solución de demandas relacionadas con violaciones de los derechos de representación sindical. Bajo este mecanismo, establecido en el Anexo A del Capítulo 31 del T-MEC, se prevé la aplicación acelerada de los derechos de libre asociación y negociación colectiva de los trabajadores a nivel de las instalaciones.

El primer paso del mecanismo es que un país presente una solicitud de revisión al otro país para determinar si hay una denegación de derechos e intentar remediar cualquier problema que encuentre. El MRR está desarrollado para cubrir instalaciones específicas, a partir de una lista inicial de sectores prioritarios definida en el Anexo 31-A.⁴ El proceso puede iniciarse a partir de una solicitud que algún sindicato u organización interesada presente ante la autoridad de EE.UU., quienes evaluarán los méritos de esta. Si EE.UU. considera que efectivamente existen razones para suponer una denegación de derechos, solicitará a México que investigue los sucesos.

Por su parte, si México efectivamente encuentra faltas, se implementará un programa para corregirlas; no obstante, México puede considerar que no

⁴ Servicios, maquinaria y productos manufacturados, especialmente aeroespaciales; automóviles y autopartes; Panadería; acero y aluminio; cosméticos; vidrio; cerámica; plásticos; forjas; y cemento.

existe ninguna acción que efectivamente implique una denegación de derechos (lo cual ha sucedido en dos ocasiones, en los casos de la mina San Martín y en el caso de la empresa de autopartes Yazaki).

Si EE.UU. o Canadá están en desacuerdo con la respuesta mexicana, es hasta ese momento en que se puede solicitar la instalación de un panel de solución de controversias, que en caso de ganar, permite a la Parte reclamante seleccionar un recurso que sea proporcional a la gravedad de la denegación de derechos. Las represalias que pueden aplicarse a la actividad superior podrían ir desde la denegación de derechos, la suspensión del trato arancelario preferencial o incluso la incautación de mercancías de la empresa. De manera muy importante, el T-MEC considera que todas las presuntas violaciones de los preceptos laborales están relacionadas con el comercio y la inversión, algo que no fue aceptado en el TPP, y que facilita el inicio de casos al no tener que probar una causalidad entre la violación y una afectación comercial.

En el período entre 2020 y septiembre 2023, EE.UU. solicitó la activación del MRR en 12 ocasiones, y Canadá en 1 ocasión (ver Figura 5). La mayor parte de los casos iniciados han involucrado a la industria automotriz y de autopartes (10 casos), abarcando tanto a empresas multinacionales como General Motors o Panasonic, pero también a proveedores de segundo e incluso tercer nivel. De los dos casos restantes, uno está relacionado con una empresa textil en el estado de Aguascalientes, mientras que el otro implica a la ya mencionada mina San Martín, que fue precisamente el caso que hasta este momento ha escalado a la instalación de un panel de solución de controversias.

| 2021 | | 2022 | | | 2023 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mayo | Junio | Mayo | Junio | Julio | Febrero | Marzo | Junio | Junio | Junio | Junio | Agosto | Agosto |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| General Motors Silao, Gto | Tridonex Matamoros, Tams. | Panasonic Reynosa, Tams. | Teksid Hierro Frontera, Coah. | Manufacturas Vu Piedras Negras, Coah. | Manufacturas Vu Piedras Negras, Coah. | Unique Fabricating Querétaro, Qro. | Goodyear San Luis Potosí, SLP. | Draxton, Irapuato, Gto. | INISA, Rincón de Romos, Ags. | Mina San Martín, Sombrerete, Zac. | Grupo Yazaki, León, Gto. | Aerotransportes Mas de Carga (Mas Air), CDMX |

Figura 5. Casos iniciados en contra de México bajo el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida del T-MEC 2020-2023. Elaboración propia con información pública

Adicionalmente, EE.UU. rechazó activar el MLRR en dos peticiones (BBB Industries, por falta de evidencia suficiente y Saint-Gobain, por una intervención oportuna de las autoridades mexicanas).

Las disciplinas laborales han sido el aspecto del T-MEC que se ha evaluado de manera más positiva en EE.UU.; México sí ha expresado unas mínimas críticas al MRR, pero dichos comentarios han estado más dirigidos hacia el uso excesivo del mecanismo, incluso en casos donde la autoridad mexicana ha emitido una resolución, pero no ha cuestionado la existencia de las obligaciones (Morales, 2023).

2.4.2 Energía⁵

La discusión sobre las obligaciones que los países del T-MEC tienen en materia de energía ha resultado polémica en los primeros años del Tratado, impulsada al tanto por una arquitectura legal mal diseñada, así como por una visión altamente ideológica en México. El T-MEC sí contiene disposiciones horizontales que son aplicables al sector energético, a diferencia del TLCAN, que solo tenía compromisos entre Canadá y EE.UU. (Villarreal, 2023), pero que excluía totalmente al sector para México.

En 2013 México decidió abrir su sector energético para permitir la participación de empresas privadas. Esta fue una decisión política importante, que iba más allá de la apertura más limitada que había ocurrido en la generación de electricidad a fines de la década de 1990 y al establecimiento de algunos vehículos que permitieron a Pemex asociarse con empresas privadas para proyectos particulares (Wood, 2018). Además de las enmiendas a la Constitución Mexicana y la legislación secundaria que fueron necesarias para implementar estos cambios, el gobierno de México también necesitaba consolidar dichas reformas en su marco de tratados de libre comercio (Zuñiga Martinez, 2015).

En el momento de tales cambios (2012-2013) México estaba negociando el TPP, junto con los Estados Unidos y Canadá, en donde se consolidó el nuevo marco legal mexicano para el sector energético, en capítulos como acceso al

⁵ Una parte de esta sección corresponde a un manuscrito realizado por el autor, no publicado hasta diciembre de 2023, y que se elaboró a partir de entrevistas y análisis que el autor realizó en una estancia académica en el Instituto de las Américas de la Universidad de Georgetown, Washington D.C., durante el verano del 2023.

mercado, comercio de servicios, inversión y compras de gobierno. Después de que EE.UU. se retiró del acuerdo, se introdujeron cambios en el TPP para implementarlo entre los países restantes (McBride et al., 2021), incluyendo México y Canadá, para quienes el TPP entró en vigor el 30 de diciembre de 2018.

Una vez que comenzaron las negociaciones para actualizar el TLCAN, los tres países acordaron originalmente importar las disposiciones sobre energía tal como estaban redactadas en el TPP. Sin embargo, después de que Andrés Manuel López Obrador ganara la elección presidencial en 2018, designó un equipo para acompañar el proceso de negociación.

A petición expresa suya, se volvieron a redactar las disposiciones energéticas, incorporando un nuevo Capítulo 8 que no contiene compromisos sustanciales (Lighthizer, 2023) y es meramente una reafirmación de la propiedad de México del sector de hidrocarburos.

Durante la vigencia del T-MEC, y a raíz de ciertas políticas por parte de México, se originó un debate sobre si el Capítulo 8 efectivamente implicaba limitaciones sustanciales para que el gobierno de México pudiera implementar dichas políticas o si, por el contrario, estas acciones representaban violaciones al T-MEC (Gibson Dunn, 2021).

Por una parte, se argumenta que aunque dicho capítulo explícitamente reconoce la propiedad de los hidrocarburos por parte de México, también establece que dicho reconocimiento fue "sin perjuicio de sus derechos y recursos disponibles en virtud de este Acuerdo". Además, se argumenta que el contenido del capítulo 8 debe leerse conjuntamente con el párrafo 11 del artículo 32, que establece:

*Con respecto a las obligaciones en el Capítulo 14 (Inversión), el Capítulo 15 (Comercio Transfronterizo de Servicios) y el Capítulo 22 (Empresas Propiedad del Estado y Monopolios Designados), México se reserva el derecho de adoptar o mantener una medida con respecto a un sector o subsector para el cual México no haya tomado una reserva específica en sus Listas a los Anexos I, II y IV de este Tratado, **solo en la medida en que sea compatible con las medidas menos restrictivas que México pueda adoptar o mantener conforme los términos de las reservas aplicables y las excepciones a obligaciones paralelas en otros tratados comerciales y de inversión que México ha ratificado, antes de la entrada en vigor de este Tratado**, incluido el Acuerdo sobre la OMC, sin importar si esos otros tratados han entrado en vigor. (énfasis añadido)*

Según la interpretación de Canadá y de EE.UU., este artículo limita el alcance de lo que México puede implementar solamente a aquellas medidas que México haya acordado otros acuerdos antes de la entrada en vigor del T-MEC. Cronológicamente, el acuerdo que México ratificó inmediatamente antes del T-MEC fue la versión del TPP que se ajustó posteriormente a la salida de EE.UU. del mismo, llamado el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP, por sus siglas en inglés). Por lo tanto, a pesar de lo que se establezca en el Capítulo 8 del T-MEC, la realidad es que México solo puede ejercer su política energética como se comprometió en el CPTPP.

Por su parte, México siempre ha defendido que sus políticas son totalmente consistentes con el T-MEC (Comisión Federal de Electricidad, 2022). EE.UU. y Canadá aumentaron la presión solicitando consultas – el paso previo a la instalación de un panel de solución de controversias - en julio de 2022, pero hasta septiembre de 2023 el panel no se ha establecido formalmente, a pesar de que los países siguen manifestando diferencias sobre el tema en cada ocasión posible (Solomon and Garrison, 2023).

2.5 Discusión

Los irritantes comerciales mencionados han generado una cantidad considerable de llamados para presionar a México a que cumpla cabalmente con sus compromisos (Alliance for Trade Enforcement, 2023). Uno de los comentarios recurrentes en estas discusiones es cómo estos patrones recurrentes de comportamiento por parte del gobierno de México – o de las empresas, en los casos laborales - podrían afectar la confianza en el país y disminuir las inversiones y las exportaciones de México.

A juzgar por los resultados macro, no existe evidencia de que México haya perdido su atractivo. En el 2022, el país recibió 32 mil millones de dólares de IED; para los primeros seis meses del 2023, dicho monto fue de 29 mil millones de dólares (ver Figura 6). EE.UU. continúa siendo el mayor inversionista en México, con un 43% del total (Secretaría de Economía, 2022).

No obstante, cuando se observan las cifras por sector, el panorama es

diferente. En el sector eléctrico, por ejemplo, la IED cayó de 5 mil millones de dólares en 2018 a menos de 600 millones de dólares en 2022.

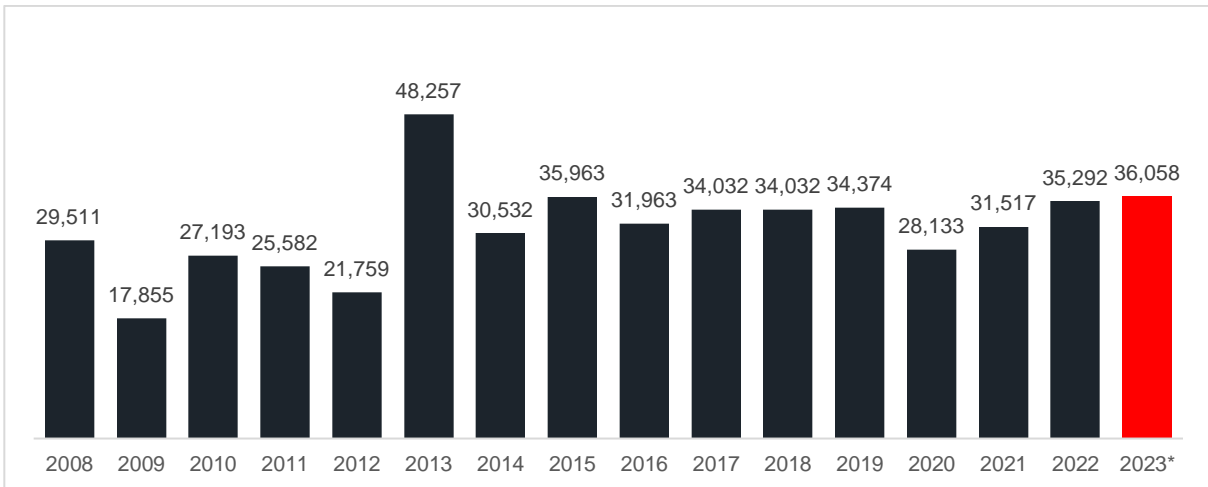


Figura 6. Inversión Extranjera Directa captada por México 2010-2023 (millones de dólares). Fuente: Secretaría de Economía, 2023.

En lo que respecta a temas laborales, las compañías que se han visto sujetas a los procedimientos descritos han implementado mayormente planes para corregir los señalamientos hechos por EE.UU. No obstante, han existido casos en donde la empresa culpable simplemente se ha ido del país (Manufacturas VU) par evitar mayores sanciones, lo cual ha generado mayor atención y seguimiento por parte del gobierno de EE.UU. (USTR, 2023).

Basado en lo anterior, si bien no podemos asegurar que la confianza en el país ha disminuido drásticamente, sí parece existir evidencia de que algunos sectores e industrias están mucho más expuestos a estos fenómenos (por ejemplo, el sector automotriz y autopartes ha generado el mayor número de demandas bajo el MRR, además de las presiones a las que la industria ha estado sometida recientemente por el arribo de empresas chinas en el mercado mexicano (Alliance for American Manufacturing, 2024), con el consiguiente impacto en pérdida de empleos, comercio e inversión.

Existen otras situaciones que, aunque no han desembocado aún en conflictos comerciales, sí tienen potencial de ser irritantes importantes en la relación bilateral, como son los repetidos intentos de modificar las reglas existentes

para el sector energético, así como los cambios en la Ley Minera que establecen que la exploración y explotación del litio serán exclusivas del estado mexicano, han sido objeto de expresiones de preocupación parte de EE.UU. y Canadá.

Estos cambios han generado reclamos bastante claros por parte de la comunidad empresarial de esos países, así como expresiones de preocupación por parte de los representantes diplomáticos. Esto sugeriría que la confianza institucional, así como la confianza que individualmente pueden inspirar las empresas, sí es un factor importante en los procesos de internacionalización en México.

Desde el punto de vista institucional, las reglas e instituciones del T-MEC garantizan que la relación comercial y los diferendos que puedan existir sean canalizados en un ambiente relativamente estable, pero de ninguna manera elimina la posibilidad de acciones unilaterales; esto se podrá lograr solamente si se imprime en las políticas públicas de cada país un sentimiento que promueva la confianza de las empresas de los tres países, sobre todo las PYMEs.

Por el lado empresarial, existen ejemplos en donde las industrias han tomado la iniciativa para expandir sus lazos y generar nuevas formas de capital social en la región, como son el Consejo de Competitividad de América del Norte y el Comité de Acero de América del Norte, donde los participantes han desarrollado una agenda conjunta sin que los intereses de un país se impongan sobre los de las otras partes (Clarkson & Mildenerger, 2011).

El siguiente capítulo abordará la revisión de literatura sobre la confianza, para confirmar cómo se pueden interpretar las situaciones descritas en este capítulo.

Capítulo 3. Internacionalización y confianza: Revisión de literatura⁶

En este capítulo se analizará la literatura académica existente en dos dimensiones: primero, el concepto de la confianza, y segundo, cómo se vincula la confianza con el proceso de internacionalización empresarial.

3.1 Introducción

Existe una amplia cantidad de la literatura académica en materia de negocios internacionales, así como de los factores que promueven estas actividades. No obstante, la confianza no ha sido considerada entre los factores más importantes para propiciar la internacionalización.

3.2 La confianza como factor relevante en las relaciones de negocios

Retomando la discusión original que se presentó en De Anda, Baker y Tovar-García (2023), se apunta que efectivamente la confianza es un concepto difícil de identificar en métricas tangibles, y con una gran variedad de connotaciones (Dyer & Chu, 2000; Griessmair et al., 2014; Gulati, 1995). Se ha definido como "la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para la parte, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar a esa otra parte" (Mayer et al., 1995). También se le ha definido como "una creencia de que alguien o algo es confiable, bueno, honesto, efectivo" (Mangeloja et al., 2022). En teoría de la organización, para las dinámicas hacia el interior de la compañía y entre las mismas, la confianza puede ser "la expectativa de una

⁶ El contenido de este capítulo está basado en trabajos realizados en coautoría con mi compañero de estudios doctorales, Felipe De Anda, y nuestro director de tesis, Edgar Demetrio Tovar García. Particularmente, véase los artículos "Confianza institucional y comportamiento exportador de los empresarios: un análisis internacional", publicado en la revista TEC Empresarial en el 2023, vol. 17, no. 3, pp. 33-45, y el artículo "The importance of trust for entrepreneurial internationalization: Evidence from Mexico" publicado en Journal of Globalization, Competitiveness and Governability en el 2023, vol. 17, no. 3, pp. 89-100.

organización de que otra empresa no actuará de manera oportunista" (Gulati & Nickerson, 2008).

La economía, sobre todo la escuela neo institucionalista, ha dedicado bastante esfuerzo a entender la confianza y sus efectos. Una interpretación recurrente es que la confianza restringe el comportamiento, actitudes y preferencias — individual y colectivamente — (North, 1991), lo cual crea un ambiente institucional que reduce los costos de transacción (Coase, 1937, 1998; Gulati, 1995; Klein et al., 1978; Williamson, 1993). Desde la perspectiva del desarrollo económico, la confianza institucional desempeña un papel importante en la creación de las condiciones necesarias para las actividades económicas, como por ejemplo la inversión (Acemoglu et al., 2005; Kaasa & Andriani, 2022; Knack & Keefer, 1997), pero esto no ha estado exento de críticas (Glaeser et al., 2004). Además, la confianza se ha utilizado como una variable proxy o como una forma de capital social (Knack & Keefer, 1997; Putnam, 1995; Trigkas et al., 2021).

La confianza institucional es necesaria para legitimar la administración y las políticas públicas, para hacer cumplir las leyes y proteger los derechos de propiedad (Hooghe et al., 2017; Kaasa & Andriani, 2022; Marien & Hooghe, 2011), mejorando así las actividades económicas, incluido el espíritu empresarial (Welter, 2012; Welter & Smallbone, 2011).

Es posible afirmar que la confianza en las instituciones moldea el comportamiento empresarial en temas como su tolerancia al riesgo y el manejo de la incertidumbre, además de limitar o proporcionar oportunidades para más actividades empresariales, lo cual es particularmente relevante en los países en desarrollo. Los empresarios también pueden contribuir en la confianza institucional al promover cambios en las mismas, por ejemplo, al no incurrir en actos ilícitos o de corrupción (Welter, 2012; Welter & Smallbone, 2011) o bien al apoyar y legitimar ciertas políticas públicas en materia económica o comercial, como ha sido el caso en México (Martínez Staines, 2021).

Por otro lado, la literatura recientemente ha comenzado a enfatizar la relevancia del contexto —el nivel macro— en el que se produce el emprendimiento, incluida la confianza institucional (Mangelaja et al., 2022;

Welter, 2012; Welter & Smallbone, 2011). No obstante, es notable que este incipiente estudio ha establecido que la confianza debería ser más relevante para las empresas internacionales que para las nacionales; es decir, según esta interpretación, debería ser intrínsecamente más fácil confiar en las empresas del país, debido a que cualquier incumplimiento generaría una serie de consecuencias negativas para la reputación de la compañía en su propio mercado, además de que, en cualquier caso, existirá mucha más información disponible y detallada para las empresas nacionales vis-à-vis las extranjeras (Gulati, 1995).

En este sentido, el rol de la confianza en las actividades empresariales nacionales ha sido bien documentado (Mangeloja et al., 2022; Ovaska & Takashima, 2021; Smith & Lohrke, 2008; Sohn & Kwon, 2018; Trigkas et al., 2021). En general, la evidencia empírica sugiere que la confianza tiene un efecto positivo en el emprendimiento.

Para explorar cuál es el vínculo entre la confianza y la internacionalización de empresas, primero se debe de revisar la literatura sobre la misma.

3.3 Los procesos de internacionalización empresarial

La literatura ha definido a la internacionalización empresarial de varias maneras, ajustándose a medida que surgen nuevas líneas de investigación y mayor evidencia. La definición más aceptada establece que la internacionalización empresarial es "el descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades, a través de las fronteras nacionales, para crear bienes y servicios futuros" (Oviatt & McDougall, 2005). Sin embargo, el elemento en común entre las definiciones existentes califica a la internacionalización como un proceso por el cual las empresas coordinan y realizan diferentes actividades comerciales en varios países (Jones et al., 2011; Keupp & Gassmann, 2009; Oviatt & McDougall, 1994, 2005).

El modelo de Uppsala, posiblemente la teoría más conocida para explicar la internacionalización de empresas, al observar los procesos de internacionalización de las empresas suecas, concluye que la

internacionalización es un proceso incremental, que exige una acumulación de recursos, conocimiento y experiencia para poder ser exitoso a lo largo del tiempo (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Johanson, 2013). Por su parte, el llamado Paradigma Ecléctico (Dunning, 1988) postula que el proceso de internacionalización está impulsado por una estrategia que determina la ubicación y propiedad de los activos por parte de la empresa según la estrategia de negocios que se haya decidido (Dunning, 1992).

Bajo esta lógica, las empresas de reciente creación (*start-ups*) por definición no podrían internacionalizarse, ya que carecen de los recursos y la experiencia que tanto el modelo de Uppsala como el Paradigma Ecléctico suponen. Sin embargo, en la realidad, es evidente que factores como la tecnología, la reducción de los costos de transporte y comunicación, por mencionar solamente algunos, han puesto en tela de juicio las principales conclusiones del modelo de Uppsala (Oviatt et al., 1995; Zhou et al., 2007; Zhou & Wu, 2014), ya que hay todo un universo de empresas que se avocan a atender consumidores en todo el mundo: las llamadas empresas nacidas globales (Oviatt & McDougall, 1994), cuyo crecimiento e importancia está bien documentado (Covin & Miller, 2014).

Para este tipo de empresas, el contexto de su creación las obliga a dedicarse a los mercados por una variedad de razones: la tecnología, los procesos de innovación, los recursos financieros y/o humanos, etc. se encuentran en el extranjero.

Las empresas nacidas globales muestran una cultura emprendedora diferente (Dimitratos et al., 2012; Oviatt & McDougall, 2005), lo que las hace más propensas a internacionalizarse. En este contexto, es interesante notar la cantidad de literatura que discute si el proceso de internacionalización de una empresa es un proceso que se implementa, o bien si es un proceso que se desarrolla de modo orgánico (Sarasvathy, 2001). En el primer caso, podría suponerse que los empresarios toman acciones para la internacionalización de sus compañías a partir de un proceso que está bajo su control; en el segundo escenario, los empresarios simplemente actúan de acuerdo a las circunstancias en la medida que éstas se presentan. Es claro que, dependiendo de la visión que se elija, la internacionalización de empresas

puede ser la conclusión de un proceso racional y estructurado, o bien puede simplemente ser el resultado de un proceso mucho menos sofisticado y articulado de lo que se supondría (Prashantham et al., 2019; Sarasvathy et al., 2014). Este debate es particularmente relevante en función de la discusión de los casos de estudio en el siguiente capítulo.

El comportamiento y la influencia de ciertas variables se modifica en función de la discusión previamente descrita. Por ejemplo, las redes se vuelven informales en el segundo escenario, porque lo que importa para el proceso de internacionalización es el establecimiento y mantenimiento de redes flexibles, que pueden producir rápidamente los vínculos y efectos que necesita el empresario internacional. Una red rígida, como sugeriría un proceso estructurado de internacionalización, demandará más recursos en un período de tiempo más largo plazo (Prashantham et al., 2019), para lo cual la empresa puede no estar lista o dispuesta.

Otras circunstancias, como la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, pueden cambiar de modo similar en función de la naturaleza del proceso de internacionalización empresarial (Oviatt & McDougall, 1994).

En cuanto a la velocidad del proceso (ya sea estructurado u orgánico), cabe destacar que elementos como la innovación, el manejo de riesgos y la proactividad pueden acelerar el proceso de internacionalización cuando se combinan con el conocimiento de los mercados extranjeros y la correcta red para la detección y explotación de oportunidades. Por lo tanto, el conocimiento del mercado y la creación de redes pueden ayudar a explicar la velocidad a la que la empresa se aventura en los mercados extranjeros, incluso para las empresas nacidas globales (Dimitratos et al., 2012; Zhou et al., 2007; Zhou & Wu, 2014).

No obstante, nuestro conocimiento sobre el proceso de internacionalización en los países en desarrollo es escaso (Leite et al., 2016; Ngoma, 2016; Shirokova & McDougall-Covin, 2012), sobre todo para el caso latinoamericano (Lopez & Alvarez, 2018).

3.4 La internacionalización de las empresas latinoamericanas

El proceso de liberalización comercial en la década de 1990 trajo un impulso a las empresas latinoamericanas en los mercados extranjeros. Para estas empresas, el proceso de internacionalización les permitió adquirir conocimientos y recursos que en sus países no existían o eran escasos (Kotabe et al., 2000). Adicionalmente, estas empresas buscaban un entorno más estable y predecible para hacer negocios, especialmente después de las dificultades que experimentó la región en la década de 1980 (Cuervo-Cazurra, 2008).

Efectivamente, el hecho de que muchas de las empresas analizadas en la literatura comenzaran su proceso internacional en momentos de crisis económica puede implicar que el deterioro de la situación económica no dejó otra opción para las empresas latinoamericanas más que buscar oportunidades en otros lugares.

De hecho, la situación es más ilustrativa cuando consideramos los casos de las dos economías más grandes de la región - México y Brasil – que concentran el mayor número de consumidores en América Latina y que son el origen de las empresas latinoamericanas más reconocidas a nivel mundial.

El número de años transcurridos desde el primer contacto con los mercados extranjeros y el momento de la primera inversión directa en el extranjero es de 49 años para las empresas brasileñas y 53 años para las empresas mexicanas (Cuervo-Cazurra, 2008). Estos casos se apegan de manera más a la literatura tradicional, que postula que el proceso de internacionalización va de la mano de la acumulación de recursos (Baker et al., 2023).

Estos hallazgos no parecen consistentes con lo que intuitivamente esperaríamos de un país como México. Si México es un país relativamente competitivo - de hecho, México es percibido como más pro-empresarial que Brasil (Eunni, 2010) - cuya economía está vinculada a los mercados internacionales a través de tratados de libre comercio, como se discutió en el capítulo anterior, entonces ¿por qué las empresas mexicanas tardan tanto en internacionalizarse? Aún más confuso es que, según el Instituto Nacional de

Geografía y Estadística (INEGI), solamente hay poco más de seis mil empresas exportadoras en el sector manufacturero, y un número similar de empresas realizan importaciones (INEGI, 2021).

La presente investigación propone que la explicación se encuentra precisamente en el vínculo entre confianza e internacionalización empresarial. Bajo esta perspectiva, el reducido número de empresas mexicanas involucradas en procesos comerciales internacionales se debe a que solamente aquellas empresas mexicanas que logran superar sus limitaciones y el déficit de confianza en ellas son las que realmente pueden participar exitosamente en los mercados internacionales.

3.5 La confianza como elemento facilitador de la internacionalización

El papel de la confianza — creer en la otra parte a pesar de los problemas asociados — ha sido bien documentado en la literatura empresarial (Mangeloja et al., 2022; Ovaska & Takashima, 2021; Sohn & Kwon, 2018; Trigkas et al., 2021).

A nivel internacional, existen algunos casos documentados. Por ejemplo, como se discute en Baker, De Anda y Tovar-García (2023), en Rusia las redes personales y sociales juegan un papel menor en el proceso de internacionalización (Shirokova & McDougall-Covin, 2012). Sus hallazgos difieren de los principales hallazgos de muchos otros países; sin embargo, la honestidad y la confianza —necesarias para crear y construir redes, y viceversa— sí parecen desempeñar un papel relevante. Por su parte, en China el *guanxi* es una variable clave que explica el éxito empresarial de los empresarios extranjeros, y la confianza es relevante para el desarrollo de las relaciones (Ngoma, 2016), pero solamente como un signo de la solidez del propio *guanxi*. Del mismo modo, en Brasil la evidencia sugiere que las redes sociales son muy importantes para iniciar y mantener el proceso de internacionalización (Leite et al., 2016). Sin embargo, el papel de la confianza se considera más como un moderador de los efectos de las redes.

Es difícil estar en desacuerdo con el rol de moderador que la confianza puede asumir, e incluso podemos reconocer una causalidad inversa entre las redes y la confianza. Sin embargo, como se ha argumentado, el objetivo de esta investigación es discutir la falta de evidencia empírica sobre los efectos directos de la confianza en el proceso de internacionalización.

Dicho esto, la literatura sí ha reconocido dos fuentes de confianza (Smith & Lohrke, 2008) que también son efectivas para el proceso de internacionalización. Primero, la confianza surge cuando una de las partes genuinamente desea establecer un vínculo afectivo con la otra: un nivel personal de confianza importante reduciría las dudas de un proveedor potencial para hacer negocios con otra empresa recién establecida o que carece del historial crediticio adecuado.

La segunda fuente de confianza es el resultado de una elección consciente. El proveedor (o cliente) en el caso hipotético anteriormente mencionado puede no ser abierto a los esfuerzos de la empresa recién establecida para establecer una relación personal, pero después de hacer consultas (por ejemplo, revisar la escritura de una propiedad) el proveedor (o cliente) elige voluntariamente confiar en la otra parte.

Si los socios extranjeros potenciales no perciben a las empresas como confiables, sería más difícil y tomaría más tiempo establecer los lazos formales y las redes fuertes que las empresas parecen necesitar para internacionalizarse. Esto sugeriría que los empresarios no sólo tienen que superar el lastre de la novedad (Abatecola et al., 2012), sino que enfrentará la percepción de que sus esfuerzos pueden tener motivos ulteriores, incluso ilegales, ya que la calidad institucional del país de origen de la empresa es débil.

Esto ayuda a entender la verdadera afectación derivada de la falta de confianza en las empresas mexicanas. En la edición 2020 el Índice de Libertad Económica de la Fundación Heritage, México recibió sus peores clasificaciones precisamente en la categoría de estado de derecho, debido a la corrupción crónica que ha plagado al país durante décadas, junto con la

impunidad asociada con tales prácticas. Por el contrario, países como Argentina, Chile, Polonia o Corea del Sur, que no están geográficamente cerca de EE.UU. ni son socios comerciales tan importantes de EE.UU. como lo es México (Baker & Smith, 2020; Baker & Tovar-García, 2022; U.S. Census Bureau, 2023) tienen una mejor percepción de calidad institucional que México.

Como se señaló previamente, la confianza individual está conectada al contexto cultural y social en el que está inmersa una empresa, y puede ser un facilitador clave del proceso de internacionalización (Kwon & Arenius, 2010; Ovaska & Takashima, 2021; Sohn & Kwon, 2018). Algunas empresas buscan desarrollar en sus negocios características que generen confianza individual; por ejemplo, en América Latina, el 18% de las empresas consideró la relación/confianza como el criterio principal para formar una alianza estratégica, mientras que el 12% también consideró la imagen, la marca y la reputación como elementos importantes, por encima de factores como los costos, capacitación, economías de escala o disponibilidad de insumos (Kotabe et al., 2000).

Finalmente, la confianza ha sido tratada como un sustituto del capital social, en el sentido de que permite que los miembros de una determinada sociedad confíen unos en otros eliminando los incentivos para realizar malas conductas y, por lo tanto, facilitando las oportunidades comerciales (Kim & Kang, 2014; Putnam, 1995). Ciertamente, la confianza individual ~~y/o institucional~~ parecería ser una variable autónoma, que desempeña un papel importante para el proceso de internacionalización, al menos en países con bajos niveles de confianza institucional.

En conclusión, la revisión de literatura arroja que la confianza es un factor importante, a pesar de las dificultades en su identificación y medición. La confianza puede ser un factor relevante en la internacionalización de empresas, aunque la literatura ha estudiado principalmente casos provenientes de países desarrollados. Cuando consideramos la experiencia de países en vías de desarrollo, se identifica que de hecho la confianza podría

ser incluso más relevante, puesto que la confianza institucional suele ser más débil en estos lugares. Para mitigar lo anterior, las empresas tratan de desarrollar elementos de confianza a través de mecanismos alternativos, incluyendo las relaciones personales.

El siguiente capítulo analizará estos hallazgos a la luz de las experiencias de algunas empresas mexicanas, para discutir si su proceso de internacionalización está limitado o no por la confianza.

Capítulo 4. La confianza como factor crítico en la internacionalización de empresas mexicanas⁷

En este capítulo discutiremos algunos casos específicos de nuestro país, a través de un análisis de casos y un ejercicio cuantitativo.

4.1 Introducción

En el presente capítulo se analiza si la teoría descrita anteriormente es útil para entender las experiencias de un grupo de empresas mexicanas que llevaron a cabo procesos exitosos de internacionalización. Utilizando herramientas cualitativas, la primera parte de este capítulo retoma la discusión planteada en (Baker et al., 2023).

Posteriormente, se realiza un ejercicio cuantitativo para probar la correlación entre algunas variables indicativas de la confianza con el desempeño exportador. El ejercicio cuantitativo incluye una versión inicial del modelo que posteriormente se publicó en De Anda, Baker y García-Tovar (2023). Finalmente, se discute el significado de los resultados de ambas herramientas para las empresas mexicanas en lo general.

4.2 Análisis cualitativo

Al contrario de lo que sugeriría el tradicional modelo de Uppsala, muchos autores han investigado y documentado el fenómeno de las empresas que nacieron globales (Knight & Cavusgil, 2004; McDougall & Oviatt, 2000; Oviatt & McDougall, 1994; Zhou & Wu, 2014). Esto se explica, al menos parcialmente, por la existencia de unacultura de emprendimiento internacional. En dicha

⁷ El contenido de este capítulo está basado en trabajos realizados en coautoría con mi compañero de estudios doctorales, Felipe De Anda, y nuestro director de tesis, Edgar Demetrio Tovar García. Particularmente, véase los artículos "Confianza institucional y comportamiento exportador de los empresarios: un análisis internacional", publicado en la revista TEC Empresarial en el 2023, vol. 17, no. 3, pp. 33-45, y el artículo "The importance of trust for entrepreneurial internationalization: Evidence from Mexico" publicado en Journal of Globalization, Competitiveness and Governability en el 2023, vol. 17, no. 3, pp. 89-100.

cultura, la creación y el uso del conocimiento del mercado, junto con la existencia de capital social y/o redes, la inclinación empresarial, la innovación y una mayor tolerancia al riesgo ayudan a detectar y explotar las oportunidades comerciales en el exterior, determinando la velocidad a la que las empresas pueden internacionalizarse (Dimitratos et al., 2012; Oviatt & McDougall, 2005; Zahra, 2005).

Sin embargo, el espíritu empresarial internacional es un objeto de estudio relativamente nuevo (Cavusgil, 1980; Johanson & Vahlne, 1977; Oviatt & McDougall, 1994, 2005), con un marcado crecimiento en las últimas dos décadas, proporcionando material incluso para una revisión sistémica de la literatura (Coviello et al., 2011; Jones et al., 2011; Keupp & Gassmann, 2009). No obstante, como se mencionó previamente, una notable falla en estos estudios es que no discuten a profundidad si existen particularidades que dificulten o promuevan la internacionalización de las empresas de los países en desarrollo (Eunni, 2010; Jiménez Martínez, 2007; Lopez & Alvarez, 2018; Watkins-Fassler & Rodríguez-Ariza, 2019), lo cual representa una muy importante área de investigación futura.

4.2.1 Metodología

En esta sección se presentan tres casos de estudio que discuten el papel de la confianza y su vinculación con el proceso de internacionalización en empresas mexicanas. Los datos se recopilaron a través de entrevistas a profundidad no estructuradas con los directores generales de estas empresas (el Anexo 1 presenta el guion de las entrevistas, que se realizaron por videoconferencia, en idioma español, entre enero y abril del 2021).

Este enfoque permitió al autor conocer de primera mano las experiencias de emprendedores mexicanos, que enfrentan limitaciones normales en la expansión de su negocio, por factores como la falta de recursos, experiencia o conocimiento del mercado objetivo. Adicionalmente, se consideró que el enfoque de entrevistas era más propicio para responder algunas de las preguntas de esta investigación, ya que la literatura sobre internacionalización es tan vasta que puede conducir a generalizaciones excesivas. Por lo tanto, tomar una experiencia de vida

individual y única puede ilustrar cómo los empresarios internacionales aplican (o no) la teoría descrita anteriormente.

Vale la pena notar que, al redactar las preguntas de referencia para la entrevista, también se procuró llevar la conversación hacia el contexto de las tres etapas principales del análisis cualitativo: en primer lugar, el contexto cultural de las empresas mexicanas, que no puede separarse de sus experiencias en el extranjero. Por ejemplo, aunque no es algo excepcional ni exclusivo de nuestro país (Molina Parra et al., 2016), la mayoría de las empresas mexicanas siguen siendo empresas familiares, por lo que un factor de internacionalización puede ser algo tan simple como una situación en la que el patriarca o un miembro de la familia estudiaron en el extranjero (Watkins-Fassler & Rodríguez-Ariza, 2019).

En segundo lugar, se esperaba que, en algún momento de la entrevista, surgieran elementos muy específicos en la historia de la internacionalización que ayudaran a construir una narrativa sobre la internacionalización de la empresa. Por ejemplo, la muerte de un miembro de la familia, los efectos de una crisis económica, o el descubrimiento de un nuevo producto o servicio podría ayudar a explicar una experiencia individual, que a través de la narrativa derivada de la entrevista, abre la puerta para ver cuán único podría ser un caso así. Finalmente, en tercer lugar, en el análisis de casos, las entrevistas ayudan a aislar los factores específicos del contexto cultural de las empresas que determinan un grado de éxito.

Por lo tanto, además de ser una poderosa herramienta analítica, las entrevistas son una forma pragmática de obtener cantidades sustanciales de información en un corto período de tiempo. Además, este método permite a los entrevistados ampliar tanto como deseen los conceptos que manejaba el entrevistador, incluso aportando nuevas ideas para futuras líneas de investigación.

Así, se contó con la participación de tres directores generales, todos ellos propietarios de sus empresas, entre 42 y 45 años de edad al momento de realizar la entrevista, con experiencia empresarial en México y otros países.

Se tuvo cuidado de encontrar un equilibrio entre los empresarios más tradicionales (manufactura) y del sector de servicios (servicios digitales).

También fue importante contar con participantes con experiencia en varios países. Aunque los empresarios mexicanos se sienten naturalmente atraídos por el mercado estadounidense, las entrevistas se realizaron con personas que, además de tener un amplio conocimiento del mercado estadounidense, también tienen experiencias en otros países, entre ellos Canadá, Europa, algunos países de América Latina y, de modo muy incipiente, en Asia.

A los entrevistados se les hizo llegar el cuestionario por adelantado y se les explicó que el objetivo de la entrevista era entender por qué y cómo se internacionalizaron sus empresas, por qué eligieron esas ubicaciones y, desde su perspectiva, cuáles son las características que los emprendedores consideran relevantes para la internacionalización. En la última parte de las entrevistas, se preguntó específicamente sobre la confianza como factor decisivo para tener éxito en el proceso de internacionalización. Las transcripciones están disponibles bajo petición.

4.2.2 Estudios de casos⁸

TFT-Pneumatic, LLC.

Esta empresa fue fundada en Houston, Texas, EE.UU., por el Sr. HM, un ingeniero mexicano originario de la Ciudad de México, donde su padre fundó la compañía original en 1986. La compañía distribuye herramientas y equipo para fabricantes de barcos y trenes. El proyecto que llevó a la apertura de la empresa en Texas fue la importación y distribución exclusiva en el mercado estadounidense de una línea de herramientas de Japón y Noruega. El principal impulsor de la internacionalización fue el tamaño del mercado estadounidense, que de acuerdo con sus propios estimados, es aproximadamente 100 veces

⁸ En Baker, De Anda y Tovar-García (2023), se incorporaron y discutieron seis casos; no obstante, para efectos de este trabajo, se consideran solamente aquellas entrevistas que el autor realizó de manera directa.

más grande que el mercado mexicano, así como la estabilidad y previsibilidad que EE.UU. ofrece para hacer negocios.

Sin embargo, de acuerdo con HM, el mercado estadounidense es más difícil y desafiante que el mercado mexicano: sus dos primeros años de operaciones fueron muy difíciles porque carecía de las conexiones que lo avalarían al presentar propuestas comerciales. Después de un tiempo, y ya con una valiosa experiencia, logró insertarse en la comunidad empresarial mexicana que vivía en Houston, lo que permitió a la compañía expandirse sin el lastre de la novedad.

En opinión del Sr. HM, el proceso de internacionalización es propiciado por el empresario en lo individual y no por la organización, ya que es el empresario quien tiene la capacidad de adaptarse, cambiar estrategias, abrir nuevas líneas de negocio o retirarse por completo si algo no funciona. Curiosamente, cuando se le preguntó si esta capacidad lo llevaría a otros mercados (se sugirió específicamente Canadá) confesó que no lo consideraría como opción, ya que el emprendedor se dirige al país que ofrece más beneficios a un mínimo costo personal. "¿Qué me da Canadá que no tengo en México?", pregunta antes de responderse a sí mismo "Seguridad, confianza, tranquilidad, etc. ¿Qué me proporciona Canadá que Houston no me da? Nada realmente".

Según el Sr. HM, para los estadounidenses es más fácil confiar en sus contrapartes internacionales que para los mexicanos, porque operan en un país donde el sistema funciona. "Si una operación se acuerda para liquidar en 30 días, se pagará en el día que se supone que debe hacerlo, no un día después o antes. Todo el mundo lo sabe".

Desde su punto de vista, la nacionalidad del socio comercial no es importante para los estadounidenses. Por esa razón, los mexicanos pueden ganarse la confianza de sus homólogos estadounidenses, siempre y cuando sean serios en la forma en que hacen negocios.

Elevation Estudios.

El Sr. AT es el CEO de Elevation Studios, una compañía de publicidad y producción audiovisual, ubicada en Monterrey. La empresa fue fundada en

2002, y entre sus clientes tienen pequeños estudios de cine, agencias de publicidad e incluso el equipo de fútbol local.

Cuando se fundó la empresa, la mercadotecnia digital era incipiente y costosa. Su principal ventaja competitiva, por lo tanto, eran los servicios de postproducción para edición de video, que podía hacer localmente en Monterrey, a una fracción del precio que costaría subcontratar agencias similares en Los Ángeles o Nueva York. A medida que aumentó su competencia, los socios comerciales decidieron internacionalizarse. Adicionalmente, cuando optaron en 2012 por abrir la empresa en San Antonio, Texas, EE.UU., la inseguridad relacionada con el crimen organizado en Monterrey también fue un factor importante en la toma de la decisión de mudarse al extranjero.

De manera notable, su empresa fue la única de los entrevistados que buscó ayuda profesional para completar el proceso de internacionalización. Los socios recurrieron a una agencia semioficial del gobierno local de San Antonio, que ofreció asistencia legal para abrir la empresa, orientación sobre la ubicación y otros requisitos locales, así como una oficina, libre de renta, por un período de tiempo limitado. En palabras del Sr. AT, estos apoyos fueron fundamentales para consolidar el proceso de internacionalización de su empresa.

La empresa inició operaciones con un número aceptable de proyectos, pero pronto se dieron cuenta de que a medida que la tecnología avanza, surgían profesionales que supuestamente podían realizar el mismo servicio desde casa, armados con una computadora portátil, pero sin la trayectoria o experiencia que su empresa sí ofrecía. La situación se tornó tan difícil que eventualmente los proyectos existentes fueron transferidos de vuelta a Monterrey. La oficina de San Antonio continúa en operaciones, pero opera con un mínimo de recursos.

Si bien el Sr. AT no mencionó específicamente la confianza como un factor para que las empresas se internacionalicen, el entrevistado sí mencionó que se sentía discriminado por su origen, sobre todo cuando posibles clientes estadounidenses cuestionaban su capacidad y el alcance de su negocio. El Sr. AT fue capaz de revertir esas percepciones iniciales, según sus propias palabras, porque en la industria audiovisual los clientes juzgan la calidad de su trabajo antes que la apariencia de los empresarios.

GenEon Technologies, LLC.

El Sr. NR es el CEO de una empresa química dedicada a producir desinfectantes y otros productos químicos para laboratorios y parques industriales. Su principal producto es ofrecer una tecnología que, utilizando la mezcla correcta de productos, transforma el agua en desinfectante, que pueden ser posteriormente dispersados. La versión actual de la compañía fue fundada en San Antonio, Texas EE.UU., en 2009, pero la compañía original fue fundada en 1979 en Monterrey.

Cuando intentaron internacionalizar la empresa en EE.UU., descubrieron que no podían vender los mismos productos que vendían en México, debido a las regulaciones estatales. Esto forzó a la compañía a buscar líneas alternativas de negocio, incluida una asociación con una empresa coreana para comercializar en EE.UU. equipos especializados para plantas químicas, hasta que la compañía estuviera en posibilidad de retomar su negocio principal.

El Sr. NR tomó la decisión de internacionalizarse cuando ya había trabajado en el negocio familiar por diez años; su padre y sus tíos, los dueños originales de la empresa, nunca pensaron en explorar otros mercados. Una vez que comenzaron las primeras operaciones en San Antonio, abrieron oficinas en los estados de Georgia, California, Nueva Jersey y Nueva York, así como algunas pequeñas operaciones en el Caribe. La empresa también intentó expandirse a Colombia, pero la experiencia fue difícil y poco rentable.

Como empresario, el Sr. NR considera que lo más importante es tener la voluntad de triunfar en un país que no es el suyo. Naturalmente, el negocio necesita un apoyo financiero importante, al menos durante los primeros años antes de que la empresa se vuelva rentable; en este sentido, el Sr. NR cree que el mercado estadounidense es único por los beneficios que brinda a los empresarios, incluido el acceso a créditos baratos y un entorno empresarial estable.

Respecto a la confianza como factor para internacionalizarse, el Sr. NR ríe al recordar que, en su caso, incluso fue necesario cambiar el nombre de su empresa para que sus clientes no la percibieran "tan mexicana", y de ese modo percibieran a su empresa como confiable. Hizo hincapié en que el idioma era otro tema importante: el Sr. NR insistía en llevar a cabo todos sus negocios en inglés (incluso si sus contrapartes hablaban español), proporcionando la imagen de un hombre de negocios bien familiarizado con la cultura local.

4.3 Análisis cuantitativo

Los casos anteriormente descritos son ilustrativos, incluso anecdóticos, pero no es posible asumir ninguna conclusión definitiva a partir de ellos, dado el número tan reducido de casos analizados; de hecho, como se ha mencionado, una de las grandes áreas de investigación futura es precisamente incrementar el análisis de casos. Por lo anterior, y tratando de dotar de mayor solidez a la reflexión presentada, se realizó un análisis cuantitativo, con el objetivo de analizar si la evidencia numérica apoya los resultados preliminares del análisis cualitativo. En esta sección, se buscó tratar de incorporar algún estudio que involucrara tantos países como fuera posible, precisamente para evitar el sesgo de los resultados por el número de observaciones.

4.3.1 Definición de datos y variables

Los datos de emprendimiento internacional se toman del Monitor Global de Emprendimiento (*Global Entrepreneurship Monitor, GEM*). Anualmente, el

GEM desarrolla una encuesta en 115 países de todo el mundo, administrada a 36 expertos y a un mínimo de dos mil adultos por país. Debido a que los conjuntos de datos completos están disponibles para el público sólo después de tres años, esta investigación se limita a los años 2013-2018 (disponible gratuitamente en el sitio web oficial). Teniendo en cuenta el índice más conocido del GEM⁹ - la actividad empresarial total temprana (*total early-stage entrepreneurial activity* (TEA) —, esta investigación usa dos índices:

- a. Orientación internacional fuerte (*strong international orientation*), es decir, el porcentaje dentro de TEA con más de 25% de sus clientes fuera del país TEAEXPST; y,
- b. Orientación internacional débil (*weak international orientation*), es decir, el porcentaje dentro de TEA con más del 1% de clientes de fuera del país (TEAEXPWK).

Siguiendo a (Mangeloja et al., 2022; Ovaska & Takashima, 2021), la confianza institucional se mide a través del Índice de Libertad Económica (IEF), desarrollado por la Fundación Heritage. Anualmente, el IEF mide la calidad institucional de unas 50 instituciones en más de 150 países (Mangeloja et al., 2022). Debido a las limitaciones de los datos de las variables de internacionalización empresarial, el presente análisis solamente considera los datos del IEF para el período 2013-2018.

A partir de los Indicadores de Desarrollo Mundial (IDM) del Banco Mundial, y dadas las variables macroeconómicas disponibles en el IEF, se analizan una serie de variables para ser utilizadas como variables de control (atendiendo a los problemas de multicolinealidad). Teniendo en cuenta las sugerencias de estudios empíricos previos, la lista final de controles incluye: la población (millones de personas), el PIB per cápita (PPA), la tasa de crecimiento del PIB (%), la inflación (%), el desempleo (%), la inversión extranjera directa (IED, millones) y el promedio arancelario (%).

La muestra final incluye 88 países durante los años 2013-2018, con

⁹ Porcentaje de la población de 18 a 64 años que es un emprendedor incipiente o propietario de un nuevo negocio.

observaciones faltantes para algunas variables, lo que afecta el número de observaciones incluidas en el análisis de regresión. En la Tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas básicas, y en el cuadro A del Anexo 2 se presenta la lista completa de países.

Tabla 1. Estadística descriptiva y coeficientes de correlación.
Fuente: GME, IEF y WDI

| Variable | Obs | Media | Desv Est. | Mínimo | Máximo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 |
|---------------------|-----|------------------|-------------------|---------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 1 TEAEXPST | 365 | 17.30 | 12.91 | 0 | 80.14 | 1 | | | | | | | | | | |
| 2 TEAEXPWK | 365 | 47.38 | 24.51 | 0 | 99.16 | 0.79 | 1 | | | | | | | | | |
| 3 IEF | 549 | 65.35 | 9.27 | 40.3 | 90.2 | 0.34 | 0.50 | 1 | | | | | | | | |
| 4 Población | 557 | 61.92 24083.2 | 192.97 20362.7 | 0.3 | 1382.7 14342 | 0.22 | 0.16 | 0.21 | 1 | | | | | | | |
| 5 PIB per cápita | 557 | 4 | 2 | 779.69 | 7 | 0.50 | 0.48 | 0.62 | 0.13 | 1 | | | | | | |
| Crecimiento del | | | | | | - | - | - | - | - | | | | | | |
| 6 PIB | 558 | 2.80 | 5.86 | -61 | 104.5 | 0.09 | 0.14 | 0.12 | 0.10 | 0.07 | 1 | | | | | |
| 7 Inflación | 558 | 4.09 | 5.89 | -3.7 | 58.4 | 0.30 | 0.37 | 0.44 | 0.05 | 0.28 | 0.01 | 1 | | | | |
| 8 Desempleo | 543 | 9.63 15082.1 | 7.99 36207.6 | 0.2 | 77 39110 | 0.08 | 0.11 | 0.19 | 0.12 | 0.28 | 0.01 | 0.00 | 1 | | | |
| 9 IED | 555 | 5 | 8 | 26340.2 | 4 | 0.08 | 0.10 | 0.24 | 0.40 | 0.27 | 0.03 | 0.08 | 0.16 | 1 | | |
| 1 | | | | | | - | - | - | - | - | | | | | | |
| 0 Arancel promedio | 553 | 3.99 | 3.76 | 0 | 21.8 | 0.30 | 0.40 | 0.60 | 0.08 | 0.42 | 0.15 | 0.40 | 0.04 | 0.16 | 1 | |
| 1 | | | | | | - | - | - | - | - | | | | | | |
| 1 País desarrollado | 564 | 0.29 | 0.45 | 0 | 1 | 0.26 | 0.37 | 0.55 | 0.08 | 0.73 | 0.12 | 0.29 | 0.16 | 0.31 | 0.42 | 1 |

La ecuación (1) proporciona la especificación econométrica de referencia.

$$\begin{aligned}
 & \text{International Entrepreneurship}_{it} && (1) \\
 & = \beta_0 + \beta_1 \text{Institutional Trust(IEF)}_{it} \\
 & + \beta_2 \text{Population}_{it} + \beta_3 \text{GDP per capita}_{it} \\
 & + \beta_4 \text{GDP grpwth}_{it} + \beta_5 \text{Inflation}_{jt} \\
 & + \beta_6 \text{Unemployment}_{it} + \beta_7 \text{FDI}_{it} + \beta_8 \text{Tariff rate}_{it} \\
 & + \beta_9 \text{Developed country}_t + u_{it}
 \end{aligned}$$

La variable dependiente es abordada por TEAEXPST o TEAEXPWK. El modelo de regresión incluye una variable ficticia para los países desarrollados, dadas las expectativas de que el papel de la confianza para la internacionalización debería ser diferente entre los países de ingresos altos y bajos.

4.3.2 Resultados y discusión

La prueba de Hausman indica el uso del modelo de efectos aleatorios. Sin embargo, también se analizan los modelos con efectos fijos y modelos poblacionales promedio, comprobando la robustez de los resultados para diferentes métodos.

En la Tabla 2 se presentan los principales resultados de la regresión. En las columnas (1) a (3) la variable dependiente es la orientación internacional fuerte (TEAEXPST) y en las columnas (4) a (6), la variable dependiente es la orientación internacional débil (TEAEXPWK). Los resultados sugieren que la confianza institucional (medida por el IEF) no está asociada a una fuerte orientación internacional (TEAEXPST). Por el contrario, hay evidencia que apoya un vínculo positivo estadísticamente significativo entre la confianza y la internacionalización, cuando esta última se aborda con el índice de orientación internacional débil (TEAEXPWK).

La principal diferencia entre TEAEXPST y TEAEXPWK es el porcentaje de clientes de fuera del país, más del 25% y más del 1%, respectivamente. Debido a que las PYMES están menos dotadas de recursos y son menos competitivas que las grandes empresas (Wright et al., 2007; Zhu et al., 2007) es posible suponer que la mayoría de las empresas transnacionales están asociadas con una fuerte orientación internacional (TEAEXPST), mientras que las PYMES están asociadas mayormente con una orientación internacional débil (TEAEXPWK). Por lo tanto, los resultados de la regresión sugieren que la confianza institucional solo es relevante en el caso de las PYMES.

Este hallazgo concuerda con estudios empíricos previos que sugieren que la confianza institucional debería ser más importante para las PYMES. Por ejemplo, en Rusia, se ha observado que las PYMES muestran bajos niveles de actividad internacional, a pesar del apoyo del gobierno (Shirokova & McDougall-Covin, 2012). Del mismo modo, se han observado las dificultades para la internacionalización de las PYMES en China debido a la falta confianza y redes, *guanxi* (Ngoma, 2016).

Además, los resultados de la regresión sugieren que la relevancia de la confianza en los países desarrollados y en los países en desarrollo es diferente. Específicamente, los coeficientes negativos y significativos de la variable ficticia para los países desarrollados sugieren que la confianza institucional es más relevante en los países en desarrollo. Este hallazgo era esperado, porque es bien sabido que los niveles de confianza institucional entre los países desarrollados y los países en desarrollo son muy diferentes.

Por lo tanto, la confianza institucional no desempeña un papel importante en los países desarrollados; por el contrario, el papel de la confianza en el proceso de internacionalización en los países en desarrollo es muy significativo, sobre todo para las PYMEs, de acuerdo con los resultados de la regresión. Este hallazgo también concuerda con estudios empíricos previos, en los que la confianza desempeña un papel importante en las actividades empresariales nacionales de los países en desarrollo (Sohn & Kwon, 2018).

Tabla 2. Resultados de la regresión

Variable dependientes: TEAEXPST (columnas 1-3) o TEAEXPWK (columnas 4-6)

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| | RE | FE | PA | RE | FE | PA |
| Confianza institucional (IEF) | 0.04 | -0.30 | 0.06 | 0.78*** | 0.59 | 0.78*** |
| Población (millones) | -0.01 | 0.16** | -0.01 | -0.004 | 0.33*** | -0.004 |
| PIB per cápita (PPA) | | | | | - | |
| | 0.0003*** | 0.0002* | 0.0004*** | 0.0001 | 0.0003* | 0.00009 |
| Tasa de crecimiento del PIB | 0.14 | 0.34 | 0.08 | 0.29 | 0.72* | 0.38 |
| Inflación (%) | -0.13 | -0.01 | -0.15 | -0.24 | -0.18 | -0.22 |
| Desempleo (%) | 0.08 | -0.05 | 0.11 | 0.12 | -0.12 | 0.07 |
| Atracción de IED (millones) | | | | - | - | - |
| | -0.00001 | -0.000002 | -0.00001 | 0.00001 | 0.00003 | 0.00002 |
| Arancel promedio (%) | -0.21 | -0.16 | -0.21 | -0.19 | 0.80 | -0.13 |
| País desarrollado | -5.05* | Omitido | -5.65** | 4.48 | Omitido | 6.25 |
| Constante | 8.58 | 18.37 | 7.20 | -8.66 | -13.80 | -7.96 |
| R cuadrada | 0.33 | 0.04 | Na | 0.31 | 0.03 | Na |
| Observaciones | 351 | 351 | 351 | 351 | 351 | 351 |
| N x T | 88x6 | 88x6 | 88x6 | 88x6 | 88x6 | 88x6 |

Notas: RE= efectos aleatorios; FE= efectos fijos; PA= modelo poblacional promediado; na= no disponible

(*) {**} y {***} indican significación estadística en los niveles (10%) [5%] y {1%}.

4.3.3 Observaciones finales

De acuerdo con lo discutido en la revisión de la literatura, la confianza es una variable clave que explica el emprendimiento (Mangeloja et al., 2022; Ovaska & Takashima, 2021; Smith & Lohrke, 2008; Sohn & Kwon, 2018; Trigkas et al., 2021). Este ejercicio cuantitativo demuestra también que la confianza explica la internacionalización empresarial, aunque la correlación solamente es sólida en el caso de las posibles PYMES de los países en desarrollo.

Nótese que una ventaja de la investigación actual es el uso de datos de panel. Sin embargo, dos limitaciones de este estudio deben ser explícitamente reconocidas. En primer lugar, las limitaciones debidas a la disponibilidad de datos, en el tiempo y en los países. Por ejemplo, las variables proxy para la internacionalización están disponibles de 2013 a 2018. En segundo lugar, esta investigación utiliza datos agregados a nivel de país. En consecuencia, investigaciones futuras podrían partir de este trabajo para poner a prueba los resultados que miden directamente la confianza y la internacionalización en una muestra representativa de las PYME (al menos, utilizando datos transversales).

Como se describió en la sección anterior, en los países en desarrollo, la confianza personal o individual pueda ser tratada como un sustituto de la confianza institucional, para el éxito en el proceso de internacionalización. Esta es también una tarea para futuras investigaciones, en las que los datos sobre la confianza de la Encuesta Mundial de Valores (WVS) deberían ser útiles.

Finalmente cabe señalar que las pruebas econométricas presentadas en nuestro artículo, De Anda, Baker y Tovar-García (2023), dan robustez a los hallazgos generales aquí presentados.

Capítulo 5. Discusión e implicaciones para México

Si la confianza es un elemento importante para la internacionalización de las empresas, no solamente como un moderador o facilitador del proceso en sí mismo, sino incluso como una de las variables clave que lo originan, ¿qué significan todos estos resultados para México?

Si bien es cierto que existen empresas mexicanas muy exitosas a nivel internacional – existen trece empresas mexicanas entre las 2 mil empresas más grandes a nivel mundial en 2023 (Murphy & Tucker, 2023) – el 98% de las empresas mexicanas son realmente PYMEs (INEGI, 2023).

La investigación ha ofrecido evidencias de que el tamaño de las empresas no es necesariamente una limitante para que éstas puedan beneficiarse de los mercados extranjeros (Parra-Acosta et al., 2022), los resultados de esta investigación sugieren una agenda de trabajo (independientemente de si es de carácter privado o público) que incremente el nivel de confianza en las PYMEs mexicanas para reforzar las posibilidades de éxito en sus procesos de internacionalización.

Es en este punto en donde podría radicar el valor agregado del presente trabajo. Lograr que un mayor número de empresas se internacionalice debe ser una prioridad nacional. Como se ha discutido, el comercio exterior (es decir, la suma de importaciones y exportaciones) es la componente más dinámico del PIB nacional, pero el número de empresas que participan en él es de hecho bastante reducido.

Las condiciones internacionales y los cambios geopolíticos sugieren que el comercio internacional y los flujos de capitales extranjeros hacia México continuará siendo el motor de la actividad económica nacional (Morgan Stanley, 2023). Efectivamente, en los últimos tres años el comercio internacional de México ha encabezado la recuperación económica del país (Figura 7); es notable como el año inmediatamente posterior de la pandemia el comercio internacional ya había recuperado sus niveles previos.

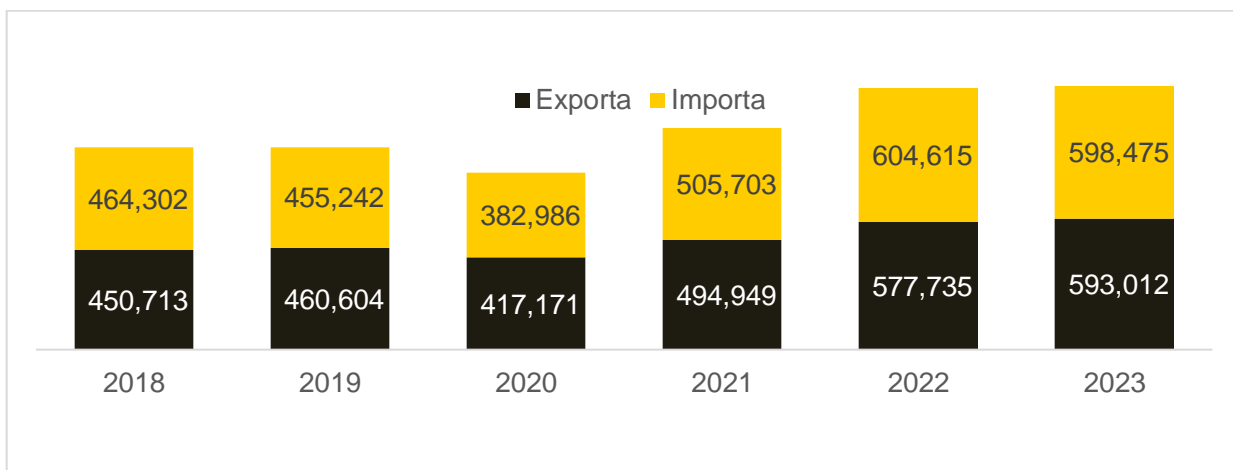


Figura 7. Comercio de México con el mundo.
Fuente: elaboración propia con datos de Banxico.

El comercio entre México y EE.UU. de hecho ilustra este punto de modo mucho más impresionante. En los primeros meses del 2023 México se colocó como el principal socio comercial de EE.UU., con 15% del total de las importaciones que realiza dicho país, por encima de China y de Canadá. (U.S. Census Bureau, 2023).

Para lograrlo, se requiere trabajar en acciones y programas que aumenten la confianza, tanto en las instituciones mexicanas relacionadas con el comercio exterior, como en las propias empresas nacionales.

Desde luego, una primera acción es cumplir con nuestros compromisos internacionales. Aunque este punto suena evidente, como se discutió en el capítulo 1, se han intentado implementar recientemente políticas públicas que van en contra de los principios del T-MEC, lo cual genera tensiones innecesarias (Baker, 2023).

En virtud de las campañas electorales que se desarrollarán en el 2024, se deberá de tener particular atención a que las plataformas de los aspirantes a cargos de elección popular no atenten contra la mayor fuente de dinamismo económico en México.

Relacionado con lo anterior, es justo reconocer que, desde el ámbito público, ya en el pasado se ha intentado trabajar en el fortalecimiento de la confianza institucional en lo que toca al comercio exterior del país, a través de elementos

tan diversos como la promoción de ferias de negocios o el establecimiento de obligaciones comerciales específicas para PYMEs en los tratados comerciales, como el T-MEC.

En su momento, entidades como Nacional Financiera (NAFINSA) o el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) tenían a su cargo la responsabilidad de impulsar a las empresas mexicanas a hacer negocios en el exterior.

A partir del año 2007, se establece el fideicomiso denominado ProMexico que tenía como mandato “promover las exportaciones de productos y servicios, la atracción de inversión extranjera directa, así como la internacionalización de las empresas mexicanas, para contribuir al desarrollo económico y social del país” (Gobierno de México, 2007). En la administración del Presidente Andrés Manuel López Obrador, ProMexico se extinguió, y sus funciones se asignaron a la Secretaría de Relaciones Exteriores (Gobierno de México, 2019).

Los esfuerzos públicos han tenido su complemento en actividades similares por parte del sector privado; incluso existen organizaciones empresariales totalmente dedicadas a la promoción del comercio exterior, notablemente el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología. A.C. (COMCE), la Asociación Nacional de Exportadores e Importadores de la República Mexicana (ANIERM) y una larga lista de cámaras empresariales con un interés particular sobre un país, como podría ser la American Chamber of Commerce de México, la Cámara México - Alemana de Comercio e Industria, la Cámara de Comercio del Canadá, la Cámara Japonesa de Comercio e Industria, por nombrar sólo a algunas. Estas organizaciones, con diversos resultados, han tratado de reforzar la confianza institucional en México, mediante la organización de visitas de negocios, promoción de la cultura mexicana o la participación en ferias internacionales.

En donde parece ser más complejo desarrollar la confianza es en las empresas en lo individual, no solamente porque siempre habrá algunas empresas que sean más confiables que otras, sino también porque los casos de estudio considerados sugieren que la construcción del capital social y las redes de apoyo es un proceso ad-hoc, que no sigue un orden específico ni una estructura

que pudiera ser replicada de manera horizontal en todas las empresas.

No obstante, también en este rubro existen estrategias que podrían proponerse, aunque se necesita un nivel de compromiso importante de parte de las propias empresas; por ejemplo, algunas empresas podrían incorporar programas en los que su cadena de proveeduría visite las instalaciones en México, para comprobar la manera en la cual se realizan las operaciones. En las conclusiones se ofrecen otras acciones adicionales a considerar, tanto por el sector privado como el público.

Capítulo 6. Conclusiones

En función de lo discutido en el presente trabajo, no se puede rechazar la hipótesis de trabajo planteada; es decir, que existe una relación directa entre el nivel de confianza con el proceso de internacionalización de empresas, y que este vínculo es particularmente importante para PYMEs de países en vías de desarrollo.

Cuando la confianza institucional es débil, debido a que las empresas provienen de entornos donde las instituciones son deficientes, las empresas en el proceso de internacionalizarse tratan de sustituir dicha falla a través de la creación de redes y capital social que puedan dar legitimidad a sus operaciones (Welter, 2012; Welter & Smallbone, 2011).

Más importante para el objeto de este trabajo, y como se adelantó en Baker, De Anda y Tovar-Garcia (2023), los hallazgos confirman que aunque la confianza ha sido poco estudiada en el pasado (Jones et al., 2011; Keupp & Gassmann, 2009; Lopez & Alvarez, 2018; Smith & Lohrke, 2008) o minimizada (Leite et al., 2016; Ngoma, 2016; Shirokova & McDougall-Covin, 2012), es de gran importancia para el proceso de internacionalización de los emprendedores mexicanos, no sólo como agente moderador, sino también como un elemento que está directamente relacionado con la eliminación de incertidumbre, debido a los estereotipos que sufrieron estos empresarios mexicanos, a la débil confianza individual y a los bajos niveles de confianza institucional en México.

Efectivamente, el proceso de internacionalización de las empresas mexicanas analizadas es consistente con los desarrollos teóricos más recientes (Knight & Cavusgil, 2004; McDougall & Oviatt, 2000; Oviatt & McDougall, 1994; Zhou et al., 2007) y con los hallazgos de la escasa literatura empírica sobre la región (Leite et al., 2016; Lopez & Alvarez, 2018; Watkins-Fassler & Rodríguez-Ariza, 2019).

Aunque a nivel macro México es un país muy exitoso en su participación en los mercados externos - con un comercio internacional que en el 2022 superó

1 billión de dólares de EE.UU., o 82% del PIB del país – el número de empresas que realizan dicho comercio es relativamente bajo (INEGI, 2021), lo cual sugiere que esas empresas son las únicas que han logrado abatir ese índice de confianza institucional, independientemente de cómo lo hayan logrado.

Aunque la mayoría de las empresas mexicanas reconocidas nivel internacional son organizaciones grandes, como lo sugeriría el Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Johanson, 2013), es alentador que exista en México una incipiente cultura de empresas nacidas globales (Lozano et al., 2007), sobre todo en el sector financiero, como son Bitso, Clara o Clip . Las empresas estudiadas en el análisis cualitativo del presente trabajo son prueba fehaciente de esta tendencia.

Adicionalmente, los casos de estudio analizados corroboran que el conocimiento del mercado, la inclinación empresarial, la innovación, la tolerancia al riesgo, así como la creación de redes y capital social son motores clave de la internacionalización. Sin embargo, de acuerdo con las experiencias de los entrevistados, las empresas mexicanas encuentran más útil en sus intentos de internacionalización una red formal y poco rígida, debido a la existencia de factores culturales altamente valorados por los empresarios mexicanos, en contraste con los hallazgos previos que enfatizan la flexibilidad (Prashantham et al., 2019).

Por lo anterior, y considerando cómo la confianza juega en el proceso de internacionalización, se concluye que para las empresas mexicanas la confianza puede ser un factor que obstaculiza o promueve el proceso de internacionalización, de la misma manera que la literatura sugiere que las nuevas empresas que se internacionalizan enfrentan el lastre de la novedad (Abatecola et al., 2012).

Notablemente, no parece haber una estrategia particular para aumentar la confianza. Algunas empresas estudiadas se integraron proactivamente en su nueva comunidad de empresarios, aprendiendo el idioma y las prácticas comerciales locales. Otros optaron por un rediseño completo de sus operaciones, cambiando el nombre de la empresa para los efectos de dicho

nuevo mercado. Finalmente, otros recurrieron a las autoridades locales de promoción de negocios que, al ayudarlos a iniciar sus operaciones, proporcionaron un manto de la legitimidad al empresario recién llegado.

Esto es muy relevante cuando consideramos de qué manera estos hallazgos pueden fomentar una mayor participación de las empresas mexicanas en el comercio internacional, y en particular, qué estrategias se deben desplegar para maximizar el potencial del T-MEC y del incremento en el atractivo de México para recibir inversiones (*nearshoring*).

De entrada, partiendo del piso mínimo del análisis, México debe respetar las reglas del T-MEC, porque de no hacerlo, las empresas mexicanas pagarán costos más altos en su proceso de internacionalización, y su éxito estará más comprometido (Burzawa et al., 2022).

En un segundo nivel, se debe dar a conocer proactivamente que, en la transición del TLCAN anterior al actual T-MEC, no hubo cambios radicales en la manera en la cual dichos empresarios han comerciado e invertido con sus pares mexicanas desde hace casi tres décadas. Esto puede ser evidente para los empresarios de América del Norte, pero hay que recordar que casi 47% de la IED que llega al país proviene de países de fuera de la región (Secretaría de Economía, 2022).

En esos trabajos de difusión, es importante resaltar que la incorporación de nuevas disciplinas que atienden las mayores críticas al ambiente de negocios en México, y que llevaron a políticos como Donald Trump a pedir la cancelación del TLCAN, asegura que el T-MEC tiene un blindaje político mucho mayor de lo que su antecesor gozaba (Baker & Smith, 2020).

Resulta también urgente capacitar a los empresarios para que puedan utilizar correctamente andamiaje institucional del T-MEC, que permite a los empresarios de América del Norte presentar directamente a las autoridades sus problemas, quejas y sugerencias de trabajo. La generación de grupos de trabajo, con participación directa de los empresarios, es uno de los mecanismos más útiles para robustecer todas las dimensiones de la confianza:

la institucional, mediante el propio Tratado, y de las empresas participantes en lo individual.

Considerando que, en el contexto de la elección general del 2024, será necesario conformar un plan de gobierno en materia de comercio internacional, a partir de los hallazgos de esta investigación se proponen las siguientes acciones concretas:

a. Fortalecer los centros de apoyo empresarial para la internacionalización

El gobierno, a través de dependencias como NAFIN y Bancomext, apoya a las empresas en las tareas más generales de sus procesos de internacionalización, como estudios de mercado, desarrollo de planes de negocio específicos para mercados internacionales y orientación sobre mercados específicos. Es fundamental que este trabajo continúe, con la asignación de recursos necesaria.

Para fomentar la confianza institucional, se debe explorar también la creación de algún sello o distintivo que se otorgue a las empresas que hayan concluido satisfactoriamente sus procesos de capacitación.

b. Desarrollo de habilidades culturales

Los programas de apoyo a las empresas en materia internacional tradicionalmente cubren temas como regulaciones para exportación, logística, comercialización, etc. No obstante, como se comprobó en la investigación, es común que en la construcción de capital social y de redes, las consideraciones culturales, la formación lingüística y cultural puedan ser más importantes incluso que los elementos de confianza institucional. De manera muy importante, la capacitación cultural puede fortalecer vínculos entre empresas, gobierno, academia y representaciones diplomáticas acreditadas en México.

c. Mentoría para la internacionalización

Las empresas que han sido exitosas en estos procesos pueden aportar una valiosa experiencia y enseñanza para otros interesados en lanzar sus propios proyectos de internacionalización. Este tipo de programas pueden ser indistintamente lanzados por gobiernos o por organizaciones empresariales, o

en combinación con instituciones educativas. Para reconocer públicamente el trabajo de mentoría, se propone agregar una categoría en este rubro al Premio Nacional de la Exportación, otorgado anualmente por el gobierno federal.

d. Uso intensivo de los comités y grupos de trabajo de los acuerdos comerciales

Como se mencionó, los acuerdos de libre comercio más recientes que ha negociado México incluyen una estructura de grupos de trabajo y comités que pueden ser usados para avanzar en una agenda de promoción de confianza institucional. Estos grupos tienen la ventaja adicional de que las propias empresas pueden ser participantes, generando un mayor nivel de compromiso entre las empresas. Existen ya ejemplos en el ámbito norteamericano, como el Comité de Acero de América del Norte, que han incrementado de manera sustancial la confianza en las empresas participantes. Se debe capacitar y promover a los empresarios para participar en estos grupos, no solamente en el contexto del T-MEC, sino también en aquellos previstos en los demás tratados con los que cuenta México.

e. Establecimiento de una nueva agencia de promoción

Como se mencionó, en México han existido varias encarnaciones de dependencias o agencias encargadas de la promoción de la internacionalización de las empresas mexicanas. Independientemente de los éxitos o fracasos de cada una de las anteriores versiones, es claro que se requiere un punto único de contacto a nivel internacional. La multiplicidad de actores, dependencias o ventanillas que existen actualmente crea confusión entre empresas extranjeras, y no contribuye a la creación de confianza ni a la homologación de procesos y estándares.

No es ningún secreto que México pasa por momentos clave en la construcción de su futuro, y que la suerte de las generaciones futuras pasa por las decisiones que se tomen ahora. Es crucial poder tener objetivos comunes a nivel nacional, sobre todo en un entorno de alta polarización como el que se ha vivido desde el 2018; la creación y mantenimiento de confianza, así como

el fortalecimiento de nuestras instituciones, y un mayor aprovechamiento de la apertura comercial en beneficio de las PYMEs mexicanas pueden ser objetivos que toda la sociedad naturalmente apoye.

En última instancia, el éxito de estas acciones podrá medirse en un incremento de la participación de empresas mexicanas en el comercio internacional, lo cual también implicará por extensión que se logró avanzar en el fortalecimiento de la confianza institucional.

Bibliografía

Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": Contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), 402-418. <https://doi.org/10.1108/17511341211258747>

Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Chapter 6 Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. En *Handbook of Economic Growth* (Vol. 1, pp. 385-472). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0684\(05\)01006-3](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01006-3)

AFL-CIO. (2019). *AFL-CIO Endorses USMCA After Successfully Negotiating Improvements*. <https://aflcio.org/press/releases/afl-cio-endorses-usmca-after-successfully-negotiating-improvements>

Alliance for American Manufacturing. (2024). *On a collision course: China's existential threat to America's auto industry and its route through Mexico*. <https://www.americanmanufacturing.org/research/on-a-collision-course-chinas-existential-threat-to-americas-auto-industry-and-its-route-through-mexico/>

Alliance for Trade Enforcement. (2023, junio 29). *AFTE letter to USTR on USMCA enforcement in Mexico*. <https://enforcementalliance.org/wp-content/uploads/2023/06/AFTE-Mexico-Letter.pdf>

Bahri, A., & Lugo, M. (2020). Trumping Capacity Gap with Negotiation Strategies: The Mexican USMCA Negotiation Experience. *Journal of International Economic Law*, 23(1), 1-23. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgz029>

Baker, J. C. (2023, septiembre 19). Los derechos y obligaciones del T-MEC. *Blog de México ¿cómo vamos?* <https://mexicocomovamos.mx/author/juan-carlos-baker/>

Baker, J. C., De Anda, F., & Tovar-García, E. D. (2023). The importance of trust for entrepreneurial internationalization: Evidence from Mexico. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(3). <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N3.04>

Baker, J. C., & Mendoza Bazan, G. (2023). *Is the USMCA one regional agreement or two bilateral ones? Perspectives from Mexico*. Canadian Global affairs Institute.

Baker, J. C., & Smith, K. (2020). *México y Estados Unidos: Un nuevo comienzo*. Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales. <https://www.consejomexicano.org/mediateca/evento/81>

Baker, J. C., & Tovar-García, E. D. (2022). Primeras lecciones a 2 años del T-MEC. *Foreign Affairs Latinoamérica, Fall*(3).

Baker, J. C., & Zapata Barradas, R. (2024). *La experiencia de México en las negociaciones comerciales del T-MEC y el TPP*. Universidad de California en San Diego.

Ballard-Rosa, C., Goldstein, J. L., & Rudra, N. (2023). Trade as Villain: Belief in the American Dream and Declining Support for Globalization. *The Journal of Politics*, 000-000. <https://doi.org/10.1086/726936>

BBVA. (2023). *Tratados de libre comercio y «nearshoring», claves para la economía mexicana* (Desde la banca). <https://open.spotify.com/episode/54A0zRHWi4h7MF5I98tYnB>

Burfisher, M. E., Lambert, F., & Matheson, T. D. (2019). *NAFTA to USMCA: What is gained?* International Monetary Fund.

Burzawa, J., Egar, S., & Wayne, E. A. (2022, noviembre 28). Tough Work Ahead to Unlock USMCA's Potential. *Strengthening North American Ties - A Must For Competitiveness*. <https://www.wilsoncenter.org/article/tough-work-ahead-unlock-usmcas-potential>

Cánovas, G. V. (2001). La política comercial de México en el sexenio 1994-2000: Crisis financiera y recuperación económica. *Foro Internacional*, 41(4), 694-730.

Carrasco, C. A., & Tovar-García, E. D. (2020a). Determinantes del balance comercial bilateral de México: Ingreso, tipo de cambio y composición de las exportaciones. *Revista Finanzas y Política Económica*, 11(2), 259-276. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.2.3>

Carrasco, C. A., & Tovar-García, E. D. (2020b). La restricción externa de México y la composición del comercio en un enfoque bilateral. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 52(204). <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2021.204.69599>

Carrasco, C. A., & Tovar-García, E. D. (2023). High-tech trade as determinant of the US bilateral trade balance. *Economics of Innovation and New Technology*, 32(5), 713-730. <https://doi.org/10.1080/10438599.2021.2018313>

Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273-281.

Ciuriak, D., & Fay, R. (2021). The USMCA and Mexico's Prospects under the New North American Trade Regime. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3771338>

Clarkson, S., & Mildenerger, M. (2011). *Dependent America? How Canada and Mexico construct US power*. University of Toronto Press ; Woodrow Wilson Center Press.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>

Coase, R. H. (1998). The New Institutional Economics. *American Economic Review*, 88(2), 72-74.

Comisión Federal de Electricidad. (2022). *Reforma eléctrica no contraviene al T-MEC: abogado general de la CFE*. <https://app.cfe.mx/Aplicaciones/OTROS/Boletines/boletin?i=2461>

Consejo Coordinador Empresarial. (2019). *Demandas extremas de EEUU en TMEC son inaceptables* [Comunicado de prensa]. <https://cce.org.mx/2019/12/02/vf-demandas-extremas-de-eeuu-en-tmec-son-inaceptables/>

Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.07.002>

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>

Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.001>

De Anda, F., Baker, J. C., & Tovar-García, E. D. (2023). Institutional trust and entrepreneurs' export behavior: An international analysis. *Tec Empresarial*, 17(3), 33-45.

De La Mora Sánchez, L. M. (2019). La política comercial de México durante el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto. *Foro Internacional*, 959-987. <https://doi.org/10.24201/fi.v59i3-4.2648>

Deblock, C. (2022). Canada and International Regulatory Cooperation: A Comparison of USMCA, CETA and CPTPP. En G. Gagné & M. Rioux (Eds.), *NAFTA 2.0* (pp. 181-197). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81694-0_12

Diario Oficial de la Federación, Senado de la República (2020). https://dof.gob.mx/2020/SRE/T_MEC_290620.pdf

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture—Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4), 708-721. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.001>

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/154984>

Dunning, J. H. (1992). Explaining international production. *Journal of International Development*, 4(6), 655-655. <https://doi.org/10.1002/jid.3380040608>

Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S. *Japan and Korea. Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490905>

Escaith, H. (2021). From NAFTA to USMCA: Can a Good Idea that Came Too Late Be Born Again? *Norteamérica*, 16(2). <https://doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2021.2.517>

Eunni, R. V. (2010). *Institutional Environments For Entrepreneurship In Emerging Economies: Brazil Vs. Mexico*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154301835>

Flores-Macías, G. A., & Sánchez-Talanquer, M. (2019). The Political Economy of NAFTA/USMCA. En G. A. Flores-Macías & M. Sánchez-Talanquer, *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1662>

Gantz, D. (2019). *The U.S.-Mexico-Canada Agreement: Labor Rights and Environmental Protection*. (No.06.13.19). Rice University's Baker Institute for Public Policy.

Gibson Dunn. (2021, junio). *Mexico's reforms to hydrocarbon law and electricity industry law may violate investment treaty protections*. <https://www.gibsondunn.com/wp-content/uploads/2021/06/mexico-reforms-to-hydrocarbon-law-and-electricity-industry-law-may-violate-investment-treaty-protections.pdf>

Glaeser, E. L., La-Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (2004). Do Institutions Cause Growth? *Journal of Economic Growth*, 9(3), 271-303.

Glick, L. A. (2020). *The United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA): Legal and business implications*. Wolters Kluwer.

Gobierno de México. (2007). *Decreto por el que se ordena la constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico*.

Gobierno de México. (2019). *Decreto por el que se autoriza la desincorporación mediante extinción del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico.*

Gray, J., & Hicks, R. P. (2014). Reputations, Perceptions, and International Economic Agreements. *International Interactions*, 40(3), 325-349. <https://doi.org/10.1080/03050629.2014.899227>

Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 67(11), 2337-2345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.009>

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for. *Academy of Management*, 38(1), 85-112.

Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0345>

Hanson, G. (2003). *What Has Happened to Wages in Mexico since NAFTA?* (w9563; p. w9563). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w9563>

Hooghe, M., Marien, S., & Oser, J. (2017). Great expectations: The effect of democratic ideals on political trust in European democracies. *Contemporary Politics*, 23(2), 214-230. <https://doi.org/10.1080/13569775.2016.1210875>

Howse, R. (2024). "Developments in dispute settlement". *USMCA forward 2024*. <https://www.brookings.edu/collection/usmca-forward-2024/>

INEGI. (2021). *Perfil de las empresas manufactureras de exportación* [Nota metodológica]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

INEGI. (2023). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios*. www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf

Jiménez Martínez, J. I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, XXII(49), 111-131. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304906>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1139/y89-072>

Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>

Kaasa, A., & Andriani, L. (2022). Determinants of institutional trust: The role of cultural context. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 45-65. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000199>

Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633. <https://doi.org/10.1177/0149206308330558>

Kim, B.-Y., & Kang, Y. (2014). Social capital and entrepreneurial activity: A pseudo-panel approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 97, 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.003>

Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326. <http://www.jstor.org/stable/725234>

Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288. <https://doi.org/10.1162/003355300555475>

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

Kotabe, M., Teegen, H., Aulakh, P. S., Coutinho de Arruda, M. C., Santillán-Salgado, R. J., & Greene, W. (2000). Strategic alliances in emerging Latin America: A view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. *Journal of World Business*, 35(2), 114-132. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00028-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00028-6)

Kwon, S.-W., & Arenius, P. (2010). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 315-330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.008>

Lederman, D., Maloney, W. F., & Servén, L. (2005). *Lessons from NAFTA for Latin America and the Caribbean*. Stanford economics and finance.

Leite, Y. V. P., Moraes, W. F. A., & Salazar, V. S. (2016). Expressions of Relationship Networking in International Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0166-z>

Leycegui, B., & Fernández de Castro, R. (Eds.). (2000). *Socios naturales? Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte* (1. ed). Instituto Tecnológico Autónomo de México: Miguel Angel Porrúa.

Lighthizer, R. E. (2023). *No trade is free: How to change course, take on China, and help our workers*. Broadside.

Linciome, S. (2018). *The "Protectionist Moment" That Wasn't: American Views on Trade and Globalization* (72). Cato Institute.

Lopez, T., & Alvarez, C. (2018). Entrepreneurship research in Latin America: A literature review. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 736-756. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0332>

Lozano, S., Morgan, R. E., & Robson, M. (2007). The born global phenomenon in Mexico: A bright start for technology intensive start-ups. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(28), 111-122.

Mangeloja, E., Ovaska, T., & Takashima, R. (2022). Entrepreneurial choices depend on trust: Some global evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(4), 564-590. <https://doi.org/10.1007/s10843-022-00315-0>

Marien, S., & Hooghe, M. (2011). Does political trust matter? An empirical investigation into the relation between political trust and support for law compliance. *European Journal of Political Research*, 50(2), 267-291. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2010.01930.x>

Martínez Staines, J. (2021). *Cuarto de junto: La contribución crucial del sector privado en las negociaciones de los acuerdos comerciales de México*.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://www.jstor.org/stable/258792>

McBride, J., Chatzky, A., & Siripurapu, A. (2021). What's Next for the Trans-Pacific Partnership (TPP)? *Backgrounder*. <https://www.cfr.org/backgrounder/what-trans-pacific-partnership-tpp>

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1556418>

Molano, M. J. (2018). *Política comercial de México en el siglo XXI*. Instituto Mexicano de la Competitividad.

Monreal Ávila, R. (2020). *Del TLCAN al T-MEC: Retos y perspectivas* (Primera edición). Senado de la República: Miguel Ángel Porrúa.

Morales, R. (2023, julio 6). México pide a EU uso razonable de Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida del T-MEC. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-pide-a-EU-uso-razonable-de-Mecanismo-Laboral-de-Respuesta-Rapida-del-T-MEC-20230706-0107.html>

Morgan Stanley. (2023, junio 21). Mexico is poised to ride the nearshoring wave. *Research*.

Murphy, A., & Tucker, H. (2023). *The Forbes 2,000 global companies*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=36ec0415ac0>

Ngoma, T. R. (2016). It is not whom you know, it is how well you know them: Foreign entrepreneurs building close guanxi relationships. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 239-258. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0172-1>

North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.

Ovaska, T., & Takashima, R. (2021). The robustness of trust, institutions and entrepreneurship regressions, revisited. *Applied Economics Letters*, 28(18), 1578-1581. <https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1834495>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>

Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Marvin Loper. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9(2), 30-44. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/4165256>

Parra-Acosta, J. F., Duque-Oliva, E. J., & Rodríguez-Romero, C. A. (2022). Born global: La quatrième perspective de l'internationalisation. *Innovar*, 32(83), 139-152.

Pastor, R. A. (2001). *Toward a North American community: Lessons from the old world for the new*. Institute for International Economics.

Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/0266242618796145>

Putnam, R. D. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science & Politics*, 28(4), 664-683. <https://doi.org/10.2307/420517>

Ruiz Nápoles, P. (2021). Introducción. *Norteamérica*, 16(2). <https://doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2021.2.519>

Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/259121>

Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>

Secretaría de Economía. (2022). *Informe estadístico del comportamiento de la inversión extranjera directa en México*.

Shirokova, G., & McDougall-Covin, P. (2012). The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: Do they matter? *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 177-199. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0091-8>

Smith, D. A., & Lohrke, F. T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.018>

Sohn, K., & Kwon, I. (2018). Does trust promote entrepreneurship in a developing country? *Singapore Economic Review*, 63(5), 1385-1403. <https://doi.org/10.1142/S0217590816500144>

Solomon and Garrison. (2023, julio 6). USTR flags energy concerns going into Mexico talks; urges steel monitoring. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/americas/us-trade-rep-tai-says-progress-made-mexico-energy-issues-concerns-remain-2023-07-06/>

Torres, L. (2023, julio 11). Mexico seeks to solidify rank as top U.S. trade partner, push further past China. *Federal Reserve Bank of Dallas Blog*. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2023/0711#:~:text=Mexico%20became%20the%20top%20U.S.,top%20trading%20spot%20in%202014.>

Trejo-Nieto, A. (2023). The political economy of a North–South trade agreement and the development prospects for Mexico: From NAFTA to USMCA. *Area Development and Policy*, 8(1), 103-124. <https://doi.org/10.1080/23792949.2022.2107034>

Trigkas, M., Partalidou, M., & Lazaridou, D. (2021). Trust and Other Historical Proxies of Social Capital: Do They Matter in Promoting Social Entrepreneurship in Greek Rural Areas? *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 338-357. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1718741>

U.S. Census Bureau. (2023). *US international trade in goods and services*.

USTR. (2023). *United States Statement on the Remediation Plan at Manufacturas VU Facility*. <https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2023/october/united-states-statement-remediation-plan-manufacturas-vu-facility>

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>

Villarreal, A. M. (2017). *The North American Free Trade Agreement (R42965)*. Congressional Research Service. <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R42965>

Villarreal, A. M. (2023). *U.S.-Mexico-Canada (USMCA) Trade Agreement (IF10997)*. <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF10997>

Watkins-Fassler, K., & Rodríguez-Ariza, L. (2019). International entrepreneurship and Mexican listed family firms' CEO/Board characteristics. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 361-369. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3166>

Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212. <https://doi.org/10.1177/0266242612439588>

Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486. <https://doi.org/10.1086/467284>

Wood, D. (2018). *Mexico's new energy reform (1.^a ed.)*.

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>

Zhang, T. (2023). The Research of USMCA. *Proceedings of the 2nd International Conference on Bigdata Blockchain and Economy Management, ICBBEM 2023, May 19–21, 2023, Hangzhou, China*. Proceedings of the 2nd International Conference on Bigdata Blockchain and Economy Management, ICBBEM 2023, May 19–21, 2023, Hangzhou, China, Hangzhou, People's Republic of China. <https://doi.org/10.4108/eai.19-5-2023.2334224>

Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.001>

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

Zhu, H., Hitt, M. A., & Tihanyi, L. (2007). The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacity. *Journal of Small Business Strategy*, 17(5), 1-26. <http://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/download/76/64>

Zuñiga Martinez, G. (2015). *Reform of the Mexican Energy Sector*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/13744/DesarrolloRegulacion.pdf>

Anexo 1

Guion de entrevistas a profundidad

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Fecha y breve descripción del contexto</p> <p style="text-align: center;">Nombre, nacionalidad y edad del entrevistado.</p> |
|--|

1. Describa brevemente su actividad profesional
2. ¿Desde hace cuántos años fundó su empresa, y en dónde inició?
3. ¿Cuáles fueron sus principales consideraciones para buscar iniciar operaciones en otros países?
4. ¿Cuántos años transcurrieron desde la fundación de su empresa hasta que buscaron internacionalizarse?
5. ¿En qué países se internacionalizaron? ¿Por qué escogieron esos países?
6. Al momento que decidió iniciar las operaciones en otro país, ¿cuál fue el método que seleccionó (franquicia, inversión directa, asociación con una empresa local, etc)? ¿Por qué se decidió por ese método?
7. De acuerdo a su opinión, ¿cuáles son las principales características de una empresa que se internacionaliza?
8. ¿Consideras que en este proceso, se internacionaliza la empresa, o el emprendedor?
9. Según su experiencia, valore (en orden de mayor a menor) los siguientes elementos respecto de su importancia para el proceso de internacionalización:
 - a. Recursos (financieros, humanos, etc).
 - b. Contactos personales
 - c. Información certera de las posibles oportunidades
 - d. Tamaño de la empresa (grande vs pequeña)
 - e. Madurez del mercado local
 - f. Competencia en el mercado local
 - g. Situación económica actual / factores geopolíticos
 - h. Otro (especificar)
10. ¿Qué le recomendarías a otras empresas que están pensando en internacionalizarse?

Anexo 2

Cuadro A. Listado de países considerados en el análisis cuantitativo

| País | Nivel de desarrollo | País | Nivel de desarrollo |
|-----------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| Argelia | 0 | República de Corea | 1 |
| Angola | 0 | Kosovo | 0 |
| Argentina | 0 | Letonia | 0 |
| Australia | 1 | Líbano | 0 |
| Austria | 1 | Libia | 0 |
| Barbados | 0 | Lituania | 0 |
| Bélgica | 1 | Luxemburgo | 1 |
| Belice | 0 | Macedonia | 0 |
| Bolivia | 0 | Malawi | 0 |
| Bosnia | 0 | Malasia | 0 |
| Botsuana | 0 | México | 0 |
| Brasil | 0 | Marruecos | 0 |
| Bulgaria | 0 | Namibia | 0 |
| Burkina Faso | 0 | Países Bajos | 1 |
| Camerún | 0 | Nigeria | 0 |
| Canadá | 1 | Noruega | 1 |
| Chile | 0 | Panamá | 0 |
| China | 0 | Perú | 0 |
| Colombia | 0 | Filipinas | 0 |
| Costa Rica | 0 | Polonia | 0 |
| Croacia | 0 | Portugal | 1 |
| Chipre | 0 | Puerto Rico | 0 |
| Republica Checa | 0 | Qatar | 1 |
| Dinamarca | 1 | Rumania | 0 |
| Ecuador | 0 | Rusia | 0 |
| Egipto | 0 | Arabia Saudita | 0 |
| El Salvador | 0 | Senegal | 0 |
| Estonia | 0 | Singapur | 1 |
| Finlandia | 1 | Eslovaquia | 0 |
| Francia | 1 | Eslovenia | 0 |
| Georgia | 0 | Sudáfrica | 0 |
| Alemania | 1 | España | 1 |
| Ghana | 0 | Surinam | 0 |
| Grecia | 1 | Suecia | 1 |
| Guatemala | 0 | Suiza | 1 |
| Hong Kong | 1 | Taiwán | 1 |
| Hungría | 0 | Tailandia | 0 |
| India | 0 | Trinidad & Tobago | 0 |
| Indonesia | 0 | Túnez | 0 |
| Irán | 0 | Turquía | 0 |
| Irlanda | 1 | Uganda | 0 |
| Israel | 1 | Emiratos Arabes | 0 |
| Italia | 1 | Reino Unido | 1 |
| Jamaica | 0 | Uruguay | 0 |
| Japón | 1 | Estados Unidos de América | 1 |
| Jordania | 0 | Vietnam | 0 |
| Kazajistán | 0 | Zambia | 0 |