

**¿LOS ADMINISTRADORES DE LAS PYMES  
EN NUEVO LEÓN TIENEN LAS COMPETENCIAS  
GLOBALES PARA IMPULSAR LAS  
EXPORTACIONES?**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña  
y mediana empresa**

**Héctor Perfecto Molina Reyna**

Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Universidad Autónoma de Nuevo León  
México  
hector.molinary@uanl.edu.mx

**Mónica Blanco Jiménez**

Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Universidad Autónoma de Nuevo León  
México  
moniblanco77@hotmail.com

**Arturo Martínez Lerma**

Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Universidad Autónoma de Nuevo León  
México  
arturo.martinezl@uanl.mx

**XX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## ¿LOS ADMINISTRADORES DE LAS PYMES EN NUEVO LEÓN TIENEN LAS COMPETENCIAS GLOBALES PARA IMPULSAR LAS EXPORTACIONES?

### Resumen

Las competencias son definidas por varios científicos como tener Conocimiento, Habilidades, Actitudes y Experiencia en el área que compete y si estas competencias se convierten en globales para los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), entonces se convierte en un reto para enfrentar un entorno mundial competitivo. Existen ciertas definiciones teóricas respecto a las competencias globales como tener habilidad en procesos globales (segundo idioma), tolerancia para laborar con sus semejantes de otras costumbres, entre otras. Actualmente, las empresas requieren administradores con Competencias globales para enfrentarse al desafío que implica tener un negocio internacional. Por consiguiente, la pregunta de este proyecto de investigación es: ¿Los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas en Nuevo León cuentan con las Competencias globales, impulsando así las exportaciones de estas empresas? A fin de medir las competencias/variables globales se elaboró una encuesta que se aplicó a los administradores generales de las PYMES que han sido apoyadas por el Word Trade Center de la Universidad Autónoma de Nuevo León y los resultados muestran en general que han adquirido no muy altos niveles de competencias globales.

**Palabras clave:** Competencias globales, PYMES, exportaciones.





## Introducción

El propósito de este artículo es determinar las Competencias globales que tienen los administradores generales y que eso les permita tener una visión global a fin de impulsar y fomentar la exportación en las Pequeñas y Medianas Empresas del área metropolitana de Monterrey. Por lo tanto en este apartado se habla sobre el estado del arte de las competencias globales y de los beneficios que puede dar a los administradores generales de las PYMES para impulsar las exportaciones. Posteriormente, en el planteamiento del problema de investigación se incluye una revisión preliminar de la literatura con las convergencias de los autores estudiados, continuando con la pregunta central de investigación y la presentación de la hipótesis general de investigación



Varios autores señalan que las Competencias globales ayudan a enriquecer la generación de ideas y el progreso; aumentan las competencias institucionales y gerenciales; que permiten diferenciar las contingencias de la organización, incorporadas a sus funciones en el comercio local y simplifican la optimización de los bienes empresariales (Czinkota, 1996), (Blanco Jiménez, Romo, & Cruz Álvarez, 2013; Blanco Jiménez, Romo, & Cruz Álvarez, 2013). Razón por la cual, se considera que las Competencias globales que pueden tener los directivos de las empresas pueden impulsarlos a internacionalizarse mediante la exportación y les dan una oportunidad para expandir el mercado de bienes y servicios, además de mejorar su desempeño (Aulakh P. S., 1997), (Campa J. M., 1999). El proceso de exportación en ocasiones no es muy fácil sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, ya que como se señala la investigación enfocada a la exportación permite encaminar en tres áreas principales: antecedentes para exportar (Hitt M. A., 2006), desempeño para exportar (Sousa C. M. P., 2008) y la selección del canal de exportación (Brouthers & H. J., 2007).



## Planteamiento del Problema de Investigación

Uno de los obstáculos primordiales que regularmente han enfrentado las PYMES mexicanas, análogamente a las de toda América Latina, son los siguientes (Puyana, 2002): La ausencia de formación en el tema de la exportación y del estudio de la gestión, que únicamente se alcanzaría mediante una educación continua en administración de la empresa, razón por la cual las competencias globales de los administradores permiten impulsar esta actividad exportadora.

De igual manera, Morrow et al. (2007) sostienen que las dificultades que padece una compañía que enfrenta una disminución en su desempeño, estimulan a los dueños a reflexionar en actividades decisivas y valerosas con finalidad de rebasar sus posibilidades de comercialización, por esos se tienen que preparar aún más.





Aunado a lo anterior, la filosofía de la perspectiva de (Kahneman & Tversky, 1979), (Tversky & Kahneman, 1981) mencionan que los factores decisivos que funcionan en pérdidas son proclives al riesgo, mientras que los factores decisivos que funcionan en ganancias tienden a preservarlas siendo, por consecuencia, desfavorables al riesgo. Esto conlleva a que los dueños de compañías con bajo desempeño estén más preparados a tomar riesgos mayores que los dueños de empresas con alto desempeño. Por lo tanto, tomar riesgos ayuda a adaptarse al cambio y tener una visión global les permitirá enfrentar esos riesgos.



En otro estudio, Carpenter y Fredrickson (2001) comprobaron que las particularidades en la demografía de los dueños tienen relación con el nivel en que la compañía conserva una posición global importante —Para Carpenter y Fredrickson (2001), una posición global importante define el nivel en el que la compañía necesita del comercio exterior de clientes y elementos de producción y de la difusión geográfica de estos comercios y elementos, por lo que es importante que los dueños o dirigentes de la PYMES tengan competencias globales.



Por eso, las compañías tienen mayor oportunidad de ser internacionales cuando tienen dueños heterogéneos, tomando la heterogeneidad como la extensión de su experiencia global, de su formación y tiempo al mando de la compañía. Qué si se miden en función de Competencias globales es tener: Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales necesarias para que los administradores generales puedan impulsar las exportaciones en sus empresas.

Otras investigaciones señalan que los dueños no tienen estas competencias globales y tienen que recurrir al aporte de especialistas externos preponderantemente en los primeros pasos del proceso de exportación. En algunos casos, los dueños están conscientes de su desconocimiento e inexperiencia para enfrentar la problemática actual y, como resultado, se perciben incompatibles de empezar y dirigir las modificaciones indispensables para lograrlo, por lo que el uso de consultores externos es, en mayor proporción, aprovechado por las Pequeñas y Medianas Empresas (Cater & Schwab, 2008)

Finalmente, se encontraron datos importantes en un estudio elaborado por la empresa Centro de Negocios Whole Service for Business, S.A. de C.V. (WSFB) en febrero de este año donde se calcula que aproximadamente existen 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industriales, comercio y servicios en México, de los cuales se encontró que el 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior (PROMEXICO, 2013). Lo mencionado anteriormente permitiría aprovechar dicha ventana de oportunidad para promover el crecimiento de las exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas, lo que permitirá impulsar el empleo y apoyar así al sector social de la región.





De esta manera, una de las razones para abordar el planteamiento del problema en el caso específico de las Pequeñas y Medianas Empresas localizadas en el área Metropolitana de Monterrey fue medir las Competencias Globales que deben tener el administrador general de estas empresas que permitan impulsar las exportaciones y mejoras en el ámbito social como son: el incremento de su producción y por consecuencia detonar oportunidades de empleo para la comunidad. Por esta razón se plantea la siguiente pregunta de investigación, objetivo e hipótesis:

### Pregunta de Investigación

¿Los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas en Nuevo León cuentan con las Competencias globales que les permitan impulsar las exportaciones de estas empresas?

### Objetivo General de la Investigación

Determinar las Competencias globales que tienen los administradores generales en las Pequeñas y Medianas Empresas apoyadas por el World Trade Center Nuevo León-UANL (WTCNL-UANL) que permiten impulsar las exportaciones.

### Hipótesis

Los administradores generales de las Pequeñas y Medianas tienen las competencias globales como el Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales necesarias para impulsar las exportaciones de estas empresas.

### Marco teórico

La competencia global se ha vuelto una palabra de moda en la industria de reclutamiento de ejecutivos y las certificaciones sobre las competencias globales, así como ser globalmente apto se han vuelto una pieza central de varias iniciativas en currículums universitarios, incluyendo aquellos en el Boston Collage y la Universidad de Pittsburgh. (Cendant Mobility, 2002)

En este trabajo de investigación se toma en cuenta la definición y dimensiones sobre las Competencias globales que señalan William Brustein (2003), Director del Centro Universitario para Estudios Internacionales de la Universidad de Pittsburgh. Define competencia global es definida como: “la habilidad de comunicarse eficazmente a través de fronteras lingüísticas y culturales y enfocarse en cuestiones que trascienden culturas y continentes” y señala tener las siguientes dimensiones:

- La habilidad de trabajar eficazmente en distintos escenarios internacionales





- Una conciencia de las principales corrientes de cambio global y los asuntos que emergen de dichos cambios
- Conocimiento de organizaciones globales y actividades de negocio
- La capacidad para una efectiva comunicación, a través de fronteras culturales y lingüísticas,
- Una adaptabilidad personal para diversas culturas (Brustein, 2003)

De igual manera, la empresa en administración internacional Swiss Consulting Group, en su Global Competency Report 2002, identificó las siguientes habilidades globales esenciales: Tener: facilidad intercultural, comunicación eficaz en dos vías, un liderazgo diverso y compartir sistemáticamente las mejores prácticas y un verdadero diseño del proceso de estrategia global. El Swiss Consulting Group también visualizó la competencia global como una táctica de negocio, creando una oportunidad para administradores globalmente competentes para “tirarse en paracaídas en cualquier país y llevar a cabo el trabajo y respetando a la vez los caminos culturales” (Swiss Consulting Group, 2014).



Otra definición según Lee Olson & Kroeger (2001) de un persona con competencia global es la que tiene suficiente conocimiento sustantivo, comprensión perceptiva y habilidades de comunicación intercultural para interactuar efectivamente con nuestro mundo globalmente interdependiente. Por eso se dice que lejos se encuentran aquéllos días en que los empleados estaban geográficamente limitados.



En la actualidad, se acrecienta el número de empleadores buscando al candidato idóneo, conduciéndose a través de una búsqueda global, sin importar la distancia, y en algunos casos, el idioma (Hunter W. D., 2005). Por lo tanto, tener conocimientos mundiales es una de las variables estratégicas de los administradores de las empresas, ya que se requieren conocimientos regulatorios de otros países (Pantin, 2006), así como revisar si aplican las regulaciones de comercio exterior en los tratados internacionales para el proceso de exportación (Meon & Sekkat, 2008).

Además se requiere sensibilidad cultural que se adquiere con las competencias culturales que son las más significativos (Wahley, 2008). De igual manera tener la habilidad de adaptabilidad y flexibilidad (Eyre & Smallman, 1998), (Evans, Gorretty, & Ambrose, 2013), (Jaramillo Naranjo, 2005) son una de las claves para que los empresarios puedan tener éxito en sus negocios.

## Método

El tipo de investigación es exploratorio, descriptivo y explicativo ya que busca explorar y describir las Competencias globales que tienen los administradores generales en las Pequeñas y Medianas Empresas del área metropolitana de Monterrey que han sido apoyadas por el World Trade Center Nuevo León-





UANL y analizar si existe correlación entre las variables independientes: Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales con la variable dependiente el incremento de las exportaciones. Los resultados permitirán explicar el por qué y bajo qué condiciones se dan las Competencias globales.

En referencia al diseño de la investigación es no experimental donde el fenómeno se ha analizado sin manipular las variables. Respecto a las técnicas de investigación, se utilizan la investigación documental, bibliográfica y la investigación de campo.

En la técnica de campo se diseñó una encuesta con items (preguntas) basados en tres instrumentos principales desarrollados por otros autores y que ya se han utilizado para medir las características y competencias que ayudan a los directores para la consecución de la competencia global. Estos son:

1) La Lista de Verificación de Competencia Global, creada por William Hunter (2004). Este investigador estableció en su trabajo de tesis un instrumento que fue enviado a 133 expertos internacionales, como educadores y directores de recursos humanos de empresas transnacionales, para identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias necesarias para llegar a ser competente a nivel mundial.

2) El Global Mindset Inventory (GMI) de la universidad Thunderbird School of Global Management y desarrollado por Najafi Mentalidad Global Institute para ayudar a determinar la capacidad de un líder global a través de tres aspectos:

- a) El Capital Intelectual, que manifiesta la comprensión del negocio global, la mirada cosmopolita y la complejidad cognitiva de la persona.
- b) El Capital Psicológico, que refleja la pasión por la diversidad, la búsqueda de la aventura y la seguridad en sí mismo, y
- c) El Capital Social, referente a la empatía intercultural, el impacto interpersonal, y la diplomacia utilizada en el comercio internacional.

3) El instrumento de Certificación de Profesionales en los Negocios Globales de la North American Small Business International Trade Educators (NASBITE), que ofrece un punto de referencia para las competencias necesarias en el comercio mundial. Mide la capacidad de hacer negocios globales a través de cuatro dimensiones: Gestión de Negocios Globales, Marketing Global, Administración de Cadena de Suministro, y Finanzas y Comercio.

La encuesta final que integró estas tres encuestas contó con un total de 24 preguntas; en la primera sección se pidió la información general del perfil del encuestado y de la empresa, y en la segunda se formó de un grupo de 4 preguntas por cada una de las 4 variables o Competencias globales. Se utilizó





una escala Likert de cinco puntos desde 1 a 5, en donde 1 (No lo tiene), 2 (Tiene poco), 3 (Tiene Algo), 4 (Tiene Suficiente) o 5 (Tiene Mucho/a).

Para medir si el instrumento o encuesta es confiable se utilizó el Alfa de Cronbach para los cuatro grupos de competencias: Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales. Los resultados del Alfa ver tabla 1 muestran niveles adecuados, por lo tanto, se considera que todas las variables son confiables en su medición ya que los constructores generados de las competencias individuales en la encuesta presentan niveles entre .07 y .09, niveles aceptados según los estándares del Alpha de Cronbach.

**Tabla 1. Confiabilidad del instrumento**

	Alfa de Cronbach	Criterio (George & Mallery, 2003)
Variable 1: Conocimiento mundial	0.831	$\alpha \geq 0.8$ Bueno
Variable 2: Habilidades sociales internacionales	0.864	$\alpha \geq 0.8$ Bueno
Variable 3: Actitudes globales	0.786	$\alpha \geq 0.8$ Bueno
Variable 4: Experiencias internacionales	0.756	$\alpha \geq 0.7$ Aceptable

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los sujetos de estudio, se decidió hacer la encuesta a los administradores generales que trabajan en las empresas Pequeñas y Medianas Empresas que han sido apoyadas por el World Trade Center Nuevo León-UANL (WTCNL), dando asesoría y apoyo para impulsar sus exportaciones. Cabe señalar que el WTCNL es un organismo que está localizado en la Universidad Autónoma de Nuevo León y uno de sus objetivos es ayudar a las MIPYMES a ser competitivas desde el inicio de sus actividades hasta la internacionalización de sus productos ofreciéndoles asesoría y capacitación de calidad para crear impacto económico (<http://wtcnl.uanl.mx/>, 2015)

Se partió del principio que la encuesta debería de ser aplicada a las pequeñas y medianas empresas que están iniciando sus exportaciones para así conocer que tantas competencias globales tienen sus administradores generales y como estas competencias les han ayudado a su proceso de internacionalización. El WTCNL apoya a las empresas MIPYMES para este proceso por lo que se les solicitó apoyaran con la aplicación directa de las encuestas. Como un acercamiento preliminar se pudieron obtener un total de 16 encuestas de empresas que reciben apoyo de este centro. Esta muestra representativa seleccionada fue utilizada para la prueba piloto de la encuesta y a continuación se presentan los resultados preliminares de este proyecto.







## Resultados

Los resultados del perfil de los administradores y de las empresas encuestadas es el siguiente: fueron 62.5% hombres y 37.5% mujeres; el 81.25% tienen más de 36 años de edad, el 25% tiene menos de 1 año y un 50% más de 5 años de trabajo en la empresa actual; todos son los dueños, o los administradores generales. En cuanto tipo de empresa u organización, una buena parte son empresas de servicios (finanzas, construcción, transporte, servicio al comercio internacional, de tecnología y servicios de salud), casi el 70 % trabaja en pequeñas empresas (menos de 100 empleados).



Respecto a los resultados estadísticos de las competencias globales se presentan mediante el análisis general de las competencias globales de todos los administradores. Por lo tanto, se desarrollaron los siguientes procedimientos estadísticos a fin de validar con estadística descriptiva y análisis de varianza la hipótesis de investigación y la nula.

Para probar la hipótesis nula: “Hay una falta de competencias globales (Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales) que se requieren para impulsar las exportaciones por parte de los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas apoyadas por el World Trade Center-Universidad Autónoma de Nuevo León” será aprobada si los resultados de la media de la población son menor a 3 en la escala Likert (3=Promedio).

$$H_1: \geq 3 \quad e, \quad H_0: < 3$$

**Tabla 2. Prueba de hipótesis de Investigación sobre Competencias Globales**

Variable Clave / Escala de Likert	Media	I.C. inferior al 95%	I.C. superior al 95%	
Medición <i>Conocimiento mundial</i>	3,13	2,7	3,6	Aceptada
Medición <i>Habilidades sociales internacionales</i>	3,44	2,9	3,9	Aceptada
Medición <i>Actitudes globales</i>	3,94	3,6	4,3	Aceptada
Medición <i>Experiencias internacionales</i>	3.25	2,8	3,8	Aceptada

NOTA: Fuente de elaboración propia





Al analizar los resultados estadísticos en la tabla 2, los cuatro elementos de nuestra hipótesis nula mostraron que la relación de las competencias globales (Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales) es mayor a 3. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación en dichas competencias globales; ya que los datos son mayores a 3 en la escala Likert (3=Tiene Algo).

Por otra parte, los intervalos de confianza al 95% de la tabla 2, para los cuatro constructos: Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias internacionales oscilan entre la categoría de 3 (Tiene algo) y 4 (Tiene suficiente) debido a que las Competencias globales de los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas son una razón para acrecentar sus oportunidades de negocio en el exterior.



En referencia a la Competencia global de Conocimiento mundial, no todos los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas se ubicaron en el nivel de “Tiene algo” de Conocimiento mundial, en donde se encontraban las declaraciones Conocimiento de la historia y geografía mundial (3,63) y Conocimiento de los problemas económicos y políticos globales (3,63) con un promedio mayor y el Conocimiento de las opciones de proveedores en otras partes del mundo con el menor (2,69).



Respecto a la Competencia global de Habilidades sociales internacionales, la mayoría presentó iguales niveles de “Tiene algo”, en donde la Habilidad de colaborar e interactuar con personas de otras culturas tuvo el más alto promedio (4,06), en contraste con Tener redes con gente de negocios de otras culturas y con personas influyentes con el menor (2,56).

Mientras que la Competencia global de Actitudes globales, presentó el promedio más alto, muy cercano a la categoría “Tiene suficiente” con las declaraciones de mayor promedio: Reacciona sin prejuicios a las diferencias culturales y Reconoce que su punto de vista del mundo no es universal con un 4,19 y con un menor promedio Quiere vivir en otra parte del mundo (Disfruta vivir en otro país) con 3,31.

Finalmente, la Competencia global de Experiencias internacionales, presentó el promedio dentro de la categoría “Tiene algo” con la declaración de mayor promedio: Ha ganado experiencia con viajes de corto plazo al extranjero con un 4,20 y la de menor: Utiliza otro idioma más del 25% del tiempo de trabajo con un 2,13

### Conclusiones

Como se mostró en los resultados, se aceptó la hipótesis estadísticamente pero con niveles promedio a tres, por lo que se asume que los administradores generales tienen algo de las competencias globales en Conocimiento mundial, Habilidades sociales internacionales, Actitudes globales y Experiencias



internacionales que han adquirido y que les ha permitido enfrentarse competitivamente en el mercado global al incrementar las exportaciones.

Esto es inesperado, sobre todo porque los administradores generales se encuentran en un entorno multicultural desarrollado y en un área importante del comercio bilateral con la frontera de México. Como se mencionó en el marco teórico, los administradores generales deben tener un conocimiento más amplio del mundo que les rodea, sobre todo porque ahora hay que trabajar no sólo a nivel local sino competir a nivel mundial. Esta es una razón importante por la cual las instituciones públicas deben seguir preparando a los administradores generales de las Pequeñas y Medianas Empresas para convertirse en interculturalmente competentes en un mercado global.



La economía global se está desplazando hacia la eliminación de las barreras proteccionistas al comercio; sin embargo, parece que las barreras culturales aún permanecen, por lo que estas barreras deben ser eliminadas. La relevancia de hablar otros idiomas, conocer otras culturas y la comprensión de las diferencias culturales en otras partes del mundo, son aspectos que son reconocidos por grandes empresas transnacionales, así como exitosas franquicias de pequeños negocios y, sobre todo, por empresarios multinacionales.

### Bibliografía

- Aulakh P. S., K. M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies* (28), págs. 145-175.
- Blanco-Jiménez, M., Romo, H., & Cruz Álvarez, J. (2013). Exploring Global Competence of Mexicans and Americans Managers working in a Multicultural Environment. *Journal of International Management Studies*, 13(4), 113-123.
- Brouthers, K., & H. J. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*(.
- Brustein, W. (2003). Personal communication. Pittsburgh, PA.
- Campa J. M., G. M. (1999). The internationalization of exports: firm-and-location-specific factors in a middle income country. *Management Science*(45), págs. 1463-1478.
- Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Famili Business Review*, 21, 31-50.
- Cendant Mobility. (2002). New approaches to global mobility. *Human Resource Executive*, 1.





Czinkota, M. (1996). Why national export promotion. *International Trade Forum*, Issue 2(5p), 3c.

Evans, M., Gorretty, A. O., & Ambrose, J. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 64-88.

Eyre, P., & Smallman, C. (1998). Euromanagement competences in small and medium sized enterprises: a development path for the new millenium? Emerald Group Publishing, Limited, 34-42.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 Update*. Boston: Allyn & Bacon.

Global Mindset Inventory. (25 de junio de 2015). Obtenido de <http://globalmindset.thunderbird.edu/home/global-mindset-inventory>

Hitt M. A., T. L. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Managment*(32), págs. 831-867.

Hunter, W. (2004). Knowledge, skills, attitudes and experiences necessary to become globally competent. Bethlehem, PA: Lehigh University: Unpublished Dissertation.

Jaramillo Naranjo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa micro, pequeña y mediana empresa Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión*, 103-137.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.

Lee Olson, C., & Kroeger, K. (2001). Global Competency and Intercultural Sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 116-137.

Meon, P.-G., & Sekkat, K. (2008). Institutional Quality and Trade: Which Institutions? Which Trade? *Economic Inquiry*, 227-240.

Morrow, J., Sirmon, D., Hitt, M., & Holcomb, T. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28, 271-283.





NASBITE international. (25 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.nasbite.org/>

Olson, & Koeger. (2001). Global competency and intercultural sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 5(2), 116-137.

Pantin, F. (2006). L'internationalisation: un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. *Gestion*, 77-87.

PROMÉXICO. (2 de noviembre de 2013). Retos de las PYMEs dentro del Comercio Internacional. Obtenido de [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/Retos\\_de\\_las\\_PYMEs\\_dentro\\_del\\_Comercio\\_Internacional](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Retos_de_las_PYMEs_dentro_del_Comercio_Internacional)



Puyana, D. (2002). Productividad y competitividad de las Pymes. (U. S. Arboleda, Ed.)

Sousa C. M. P., M.-L. F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998-2005. *International Journal of Management Reviews* (10), págs. 343-373.

Swiss Consulting Group. (21 de noviembre de 2014). Global Competency Report 2002. Obtenido de <http://www.swissconsultinggroup.com/docs/gcr20020926.pdf>



Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 30, 453-458.

Wahley, A. L. (2008). Cultural sensitivity and cultural competence: toward clarity of definitions in cross-cultural counselling and psychotherapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 215-222.

World Trade Center Monterrey-UANL. (26 de mayo de 2015). Obtenido de <http://wtcnl.uanl.mx/>

