



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Urrutia De la Garza, Jesús Alberto; Ramos Rubio, Patricia; González Macías, Carlos Jesús  
Estrategias de internacionalización de empresas: un análisis del clúster fronterizo para *branding*  
Pensamiento & Gestión, núm. 50, 2021, Enero-Junio, pp. 46-68  
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.827>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64670809003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Estrategias de internacionalización de empresas: un análisis del clúster fronterizo para *branding*

---

## Business Internationalization Strategies: An Analysis of the Border Cluster for *Branding*

Jesús Alberto Urrutia De la Garza

*jesus.urrutia@uacj.mx*

Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Negocios con especialidad en Mercadotecnia por la Universidad Tecmilenio AC, y licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Patricia Ramos Rubio

*pramos@uacj.mx*

Doctora en Ciencias de la Administración adscrito al Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Carlos Jesús González Macías

*cgonzalez@uacj.mx*

Doctor en Ciencias Administrativas adscrito al Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

## Resumen

Se realizó una evaluación mediante la exploración de la situación actual de empresarios mexicanos fronterizos de Ciudad Juárez (México) que tienen empresas y operaciones comerciales en El Paso (Estados Unidos). El objetivo general lo constituyó la compilación y el análisis de elementos que motivan a las empresas a desarrollar estrategias para el *branding* de la región binacional. Con un abordaje cuantitativo y cualitativo, a partir de entrevistas a una muestra de empresarios con negocios en El Paso y en una segunda parte la selección de atributos resaltados por parte de los empresarios, se generó una matriz de particularidades en la internacionalización de las empresas. Como resultados inmediatos, se destacan estrategias acertadas para emprender en los Estados Unidos. También se resaltan las oportunidades para potenciar los recursos humanos y atributos de la red.

**Palabras clave:** *empresarios fronterizos; internacionalización; branding; región binacional Ciudad Juárez-El Paso.*



## Abstract

The article constitutes an evaluation carried out by exploring the current situation of Mexican businessmen at the border, particularly from Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico, that have companies and commercial operations in the city of El Paso, Texas, United States. The general objective was the compilation and analysis of elements that motivate companies to develop strategies for branding in the binational region. With a quantitative and qualitative approach, starting from interviews with a sample of businessmen with businesses in the North American city, and, in a second part, the selection of attributes highlighted by businessmen, a matrix of particularities in the internationalization of companies was generated. As immediate results, successful strategies to do business in the United States are highlighted. Also, opportunities to enhance human resources and attributes of the network are emphasized.

**Keywords:** *border entrepreneurs; internationalization; branding; binational region Ciudad Juárez-El Paso.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Los Estados Unidos poseen una frontera con México que se extiende a lo largo de aproximadamente 3000 km y esta alberga 25 ciudades que sirven de puntos de cruce entre ambas naciones. Dichas ciudades llevan a cabo 800 000 cruces fronterizos de personas de México a los Estados Unidos diariamente. Independiente de esta situación, de acuerdo con Santana (2006), una gestión deficiente de la frontera puede influir negativamente en las transacciones comerciales y la cooperación internacional entre las dos naciones.

Asamoah et al. (2011) sostienen que hoy día las dinámicas empresariales enfrentan más particularidades y dinámicas diversas, por esta razón deben actualizar sus conocimientos para poder posicionarse en los diversos países, para ser competitivas en los mercados internacionales y con la generación de un clúster aportar estrategias para diversas culturas y el manejo de varios factores.

Asimismo, la frontera en cuestión es una región que ha crecido rápidamente dado cabida a una mezcla compleja de culturas, lenguas y costumbres provenientes de estas dos naciones. Esta mezcla ha develado diversas actividades que se han beneficiado de las amplias y crecientes poblaciones en el norte de México, además del veloz incremento que ha experimentado el comercio entre los dos países (Phillips y Cañas, 2008).

Por otra parte, la crisis derivada de la inseguridad que ha padecido la nación mexicana desde 2008 ha generado un rezago económico en esta frontera, donde Ciudad Juárez no ha sido la excepción, lo cual ha producido diversos daños colaterales negativos en la ciudad provocados por el clima de inseguridad y la criminalidad que ha padecido México. Lo anterior ha afectado aún más el ya deteriorado escenario. Como resultado, un alto grado de incertidumbre ha sido experimentado en la frontera, lo que la ha convertido en un lugar desfavorable para la inversión y las actividades empresariales de las pymes, lo cual ha inhibido considerablemente el desarrollo económico necesario para que la ciudad se recupere de esta situación.

La frontera entre México y los Estados Unidos es una región que siempre ha contribuido de manera considerable a la economía mexicana. Es una región dinámica de rápido crecimiento (Díaz-Bautista et al., s. f.). Como lo establece el Banco de la Reserva Federal de Dallas en 2012, el común denominador del crecimiento de los ingresos en las ciudades fronterizas del estado de Texas es la influencia de su proximidad geográfica con México. Dichas ciudades poseen una infraestructura de transporte y distribución que da soporte a la actividad comercial transfronteriza, además de una afluencia recurrente de millares de compradores.

Como consecuencia, se ha impulsado que los empresarios mexicanos tomen decisiones estratégicas de internacionalización de sus pymes a la vecina ciudad, ya que, como lo destaca Villareal (2008), la internacionalización resulta una estrategia factible ante el actual entorno creciente. Lo anterior ha motivado a llevar a cabo sus actividades empresariales en un ambiente de seguridad adecuado para ellos, sus familias y sus clientes, desertando del clima de inseguridad que prevalece en Ciudad Juárez. Además, Cardoso y Chavarro (2007) exponen que la internacionalización de las empresas empieza a ser tendencia natural para el crecimiento de las actividades comerciales.

De lo anterior, se desprenden las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las estrategias de internacionalización que han llevado a cabo los empresarios juarenses de pymes al realizar sus actividades empresariales en la ciudad de El Paso?
- ¿Qué factores de esta internacionalización se han derivado del clúster de Ciudad Juárez-El Paso?

Y como consecuencia, la formulación de los objetivos principal y específicos:

- Proveer un análisis de las estrategias de internacionalización realizadas por los empresarios juarenses de pymes que decidieron llevar a cabo sus actividades empresariales a El Paso y los factores derivados en el clúster de Ciudad Juárez-El Paso.

- Identificar las estrategias de internacionalización que han llevado a cabo los empresarios juarenses de pymes al efectuar sus actividades empresariales en El Paso. Analizar los factores de las empresas en Ciudad Juárez y El Paso, que se han derivado del clúster fronterizo de Ciudad Juárez-El Paso.

## 2. MARCO TEÓRICO

El poder económico, político y social moldea las regiones, entre ellas México y los Estados Unidos, que abarca el territorio de la frontera con una extensión de casi 3000 km. En esta existen diferencias entre ambas comunidades según su desarrollo y la adopción fronteriza en cada subregión, así como amplios contextos colindantes conforme a sus ambientes, historia, integración social, económica y sus respectivas contrapartes nacionales (Ojeda, 2009).

La globalización en la frontera, como en muchas regiones, ha obligado a las empresas y a sus comunidades a buscar alternativas de desarrollo y supervivencia para tan rigurosas necesidades de los diferentes mercados. Por ello, los empresarios afrontan nuevos retos y desafíos para poder competir en un mercado tan desarrollado que exige numerosos y vertiginosos cambios en sus actividades empresariales.

Las transformaciones en la globalización territoriales y metropolitanas requieren, por la complejidad de los factores que inciden en los cambios, una flexibilización de los métodos de análisis y de las formas de descentralización, intervención, planificación y de gestión en los diferentes niveles territoriales (Jungemann, 2002, p. 159).

La región binacional es característica debido a su desarrollo regional, se ha marcado como antecedente el papel de las empresas y los aspectos relevantes que han contribuido a dinamizar la región, así como cambios que impactan el territorio y la manera de actuar de las diferentes organizaciones y de diversos empresarios de la región. En ese marco, Villota (2016) expresa que la intensidad de los fenómenos en la frontera implicó trasladar la centralidad y enfatizar en las particularidades de la experiencia fronteriza y en la manera en que se establecen relaciones y nuevos actores globales.

Igualmente, el desarrollo de la región ha provocado que las dinámicas empresariales y aspectos diversos se muevan, con esto han surgido nuevas etapas y una participación importante de los empresarios mexicanos que han enfrentado cambios y acuerdos con el Estado (Puga, 1992), donde las actividades empresariales y la competitividad han motivado a las empresas a la búsqueda de oportunidades para entrar en los mercados extranjeros, con el objetivo de un desarrollo empresarial sin contratiempos. En ese sentido, las estrategias internacionales de las empresas ofrecen elementos para ampliar la demanda potencial (Puerto, 2010).

Lo anterior se puede potencializar en el trabajo del mapa del clúster para el desarrollo de sus marcas, una herramienta que puede aportar a las empresas múltiples beneficios para posicionarse en las distintas regiones con productos y servicios diversos que impacten en cada uno de sus clientes. Esto lo pueden lograr las empresas a través de una combinación de factores y estrategias que atiendan a las necesidades regionales fortaleciéndose en el *branding* para una gestión exitosa de sus pymes.

De las diversas empresas, las pymes son un punto clave para la economía de un país, por tanto, que prosperen residirá en la economía del país donde se encuentren. Pero para las empresas no resulta tan sencillo, ya que su éxito dependerá de muchos factores que tendrán que explorar los futuros empresarios para que sus negocios logren ser eficientes (Suárez et al., 2007).

Y una estrategia que puede aportar es el clúster, debido a que brinda una oportunidad de representar la interacción de distintos factores que se relacionan para el desarrollo efectivo de las pymes en las distintas regiones, con lo que se accederá a crear nuevos modelos de negocio, agregar valor a sus empresas y trabajar el desarrollo de sus marcas. Además, permitirá la mejora de estrategias al identificar redes empresariales codificadas suministrando información efectiva a emprendedores y empresas que deseen colocarse en el mercado, y contribuirá a una reinterpretación de negocios de las comunidades fronterizas.

Sumado a ello, se incluye la diversificación geográfica internacional de las empresas como una estrategia de crecimiento que impacta los recursos y las capacidades. El desarrollo regional comprende diferentes entornos y estos

elementos son los que circunscriben a la internacionalización de las empresas y sus estructuras con conocimientos cambiantes (Villarreal, 2005).

También la internacionalización es el resultado de estrategias que incluyen los recursos y las capacidades de las empresas. Como lo define Araya (2009), reside en el “proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades total o parcialmente, a un entorno internacional generando flujos diversos entre distintos países” (p. 18).

Martínez (2009) expone la internacionalización empresarial como un conjunto de elementos integradores para ubicarse en los mercados del exterior ubicando decisiones, estrategias y vínculos para que las empresas se establezcan y hagan procesos dinámicos e instauren un compromiso de recursos en el exterior que permita un desarrollo internacional de diversidad de empresas.

Estos entornos cambiantes invitan al trabajo de capacidades competitivas que beneficien lo internacional, diseñando objetivos que tengan que ver con lo social y lo económico. Asimismo, que permitan un enfoque claro y comportamientos empresariales estratégicos para la búsqueda de opciones en la entrada de mercados internacionales que abarquen estrategias y lineamientos para la internacionalización (Escolano y Belso, 2003).

Además, los antecedentes de los empresarios mexicanos en los Estados Unidos existen desde hace tiempo ligados al inicio de la migración y las colonias mexicanas. Otro avance de negocios se dio después de la ley de inmigración Rodino que permitió a las empresas ubicarse en los Estados Unidos, en localidades pequeñas y ciudades globales (Valenzuela, 2003).

Al mismo tiempo, los cambios en la economía mundial han llevado a las empresas a buscar alternativas y no perder de vista otros horizontes que permitan la internacionalización. Como menciona Puerto (2010), existen oportunidades de crecer para las empresas y estas posibilidades se pueden dar cuando estas buscan elementos externos en los que se puedan apoyar para lograr un posicionamiento.



El *branding* es un campo interdisciplinario en la articulación de la ciencia y el arte, que se desarrolla de forma activa y no solo es interesante para la economía de la sociedad, sino también para los especialistas de otros campos de la ciencia. El *branding* ofrece atractivos y posesión de los clientes, empleados, investigadores, accionistas y proveedores; además, puede convertirse en un factor importante para la posición estable de la de la empresa en el mercado y su competitividad mediante el clúster de factores que inciden en que se origine (Chistova, 2013).

Un reto también para las empresas, como lo sostiene Araya (2009), es encontrar puntos claves en el camino, ya que hay varios factores por los cuales pueden lograr internacionalizarse. Existen diversos horizontes para seguir en función de alcanzar la actividad exterior e implementar los recursos necesarios para la expansión internacional y asumir los menores riesgos en el trayecto.

Al respecto de la inserción de empresarios mexicanos en el ámbito internacional, los datos anteriores muestran que una de las oportunidades que generó la posibilidad de incursionar en los Estados Unidos fue la Visa EB-5 que desde 2008 aumentó su solicitud, que incluyó la residencia permanente a extranjeros con la posibilidad de invertir entre 500 000 y un millón de dólares y generar un mínimo de 10 empleos. Según Inmigrantes TV fue una cuestión que motivó a los empresarios en pensar en invertir en los Estados Unidos, entre otros asuntos (Durin, 2012).

Por otra parte, los entornos se vuelven más competitivos y esto ha obligado a las empresas al análisis de diversas perspectivas, entre ellas pensar en su expansión regional, y una de las tácticas que ha resultado relevante es la internacionalización como punto de partida para desenvolverse, con una posibilidad factible de dirigirse a mercados geográficos externos, que puede resultar una estrategia complicada pero importante para el desarrollo empresarial y un crecimiento equilibrado (Villarreal, 2008).

En el ámbito internacional, el concepto de *competitividad* ha sido abordado por diferentes ámbitos, entre ellos la academia, y este enlace origina que las empresas expandan y generen nuevas competencias empresariales para operar de manera idónea en determinados países. Al respecto, se trata de

las generalidades que tienen que ser aplicadas a la actuación de las empresas o de los países (Cabrero et al., 2003).

En general, Martínez (2009) menciona que la competitividad es la capacidad de las organizaciones de canalizar las dificultades u oportunidades de sus ambientes, para que permita sostener o hacer crecer los beneficios que se están percibiendo. Lombana (2011) la conecta como un proceso de análisis de la contienda entre toda organización que ofrezca algo a la sociedad en una región para concretar intenciones.

Rozas y Sánchez (2004) sostienen que el término *competitividad* tuvo un amplio desarrollo en la década de 1980, cuando se relacionaba la competitividad con la capacidad, con el bienestar económico de las naciones y con la participación de las regiones en los tratados y en las negociaciones internacionales, cuyo objetivo principal era tomar parte importante de los mismos mercados.

Por otra parte, las exigencias competitivas incluyen países desarrollados en sus escenarios y no es excepción la región fronteriza como la que conforman México y los Estados Unidos, pero con el escenario de un país desarrollado y otro atrasado, debido a la influencia de desarrollo económico y los antecedentes regionales de operación de cada uno de ellos. En algunas cuestiones, existe desigualdad propia de las posibilidades económicas que se manifiestan y que se relacionan con los agentes económicos que operan en uno y otro país (Vázquez, 2004).

El desarrollo regional se ve influenciado por diferentes áreas, entre ellas la gubernamental, la económica y la política, que tiene que ver con el territorio. La evolución y los cambios han buscado alianzas con el objetivo de que se generen condiciones de vida idóneas para las poblaciones en cada una de las ciudades y generar redes de colaboración (Cabrero et al., 2003).

Los espacios son competitivos y los Estados Unidos es un país poderoso y México uno subdesarrollado, donde las empresas no han tenido las mismas oportunidades para enfrentar los desafíos, la alta competencia y los diferentes grupos económicos. Pero esto ha creado el desarrollo de algunos empresarios líderes en el mercado que han marcado la pauta para conquistar clientes (Vázquez, 2004).

El surgimiento de nuevos mercados, la evolución, el nivel de competitividad y la globalización llevan a la reflexión sin duda de que el desarrollo empresarial es transcendental para lograr empresas de éxito. Por eso, es necesario que los empresarios replanteen las nuevas oportunidades internacionales de crecimiento.

Al mismo tiempo, uno de los elementos que han impulsado a las empresas a internacionalizarse es la competitividad, lo cual ha obligado a los empresarios a crear diversas estrategias y que adapten sus productos o servicios a las necesidades del cliente y principalmente la calidad ofertada, pero existen empresarios que consideran de baja importancia la competitividad para los mercados locales y extranjeros creando dinámicas empresariales diferentes, que en la actualidad los han llevado a pensar en la importancia de sus empresas en el ámbito internacional (Jiménez, 2007).

Hoy día es necesario impulsar el crecimiento de la inversión y que las empresas busquen eficacia en los mercados, que se preocupen por el desarrollo, la investigación y las infraestructuras idóneas. Es claro que a cada empresa compete de manera diferente, ya que los requerimientos suelen ser de acuerdo con su nivel de operación, actividad y tamaño (Terrones, 1993).

Para el desarrollo empresarial exitoso, es necesario que los empresarios se preparen y examinen diversos tipos de variables como las sociales, culturales, económicas y psicológicas, que pueden generar competitividad y una gama de habilidades y capacidades con una formación eficaz de los empresarios que les permita ser exitosos y aumentar la capacidad para un desarrollo económico y social a lo largo de su existencia (Varela, 2006).

Respecto de los empresarios migrantes en sus diferentes contextos y sus oportunidades, se hace alusión a la teoría de la incrustación mixta que integra lo socioeconómico y lo político institucional de cada país. Los afines a esta teoría destacan, además del mercado, las políticas estatales y una distribución espacial de los empresarios migrantes. Por otro lado, la teoría de la desventaja abarca las capacidades del empresariado migrante como resultado de desventaja de acuerdo con su contexto, no reconocimiento y una escasa rentabilidad de gestión creada por los empresarios migrantes (Moctezuma, 2002).

Y las estadísticas de los negocios mexicanos en la economía internacional marcan una participación baja en los Estados Unidos, pero se destaca su importancia para la economía de la ciudad y que su aportación es importante. A lo largo de los días han logrado nuevas participaciones y un incremento dentro de la gama de negocios (Valenzuela, 2003).

Moctezuma (2002) resalta los desplazamientos de personas por las fronteras que han ampliado los Estados y a las sociedades, al igual que destaca la globalización, sus alcances, consecuencias económicas, sociales y la migración internacional para México en las últimas décadas, asimismo, una presencia cada vez más grande de los empresarios migrantes mexicanos que han invertido en territorio.

Las características regionales hacen economías diferentes; en el caso del sur de los Estados Unidos y el norte de México, existe una gama de negocios que permite un crecimiento regional notable. Estos segmentos de región son representativos por el crecimiento y sustento económico, y han mostrado una tendencia al desarrollo empresarial de manufactura, comercio y prestación de servicios (Vázquez, 2004).

El capital humano, sus habilidades, educación, experiencia, confianza y obligaciones recíprocas se combinan para facilitar el espíritu empresarial migrante. Las condiciones históricas son factores importantes para considerar, ya que abren la posibilidad de que bajo ciertas circunstancias favorables las actividades empresariales tomen cuerpo, así también cómo el contexto político incide en las tasas, el crecimiento y la expansión de las empresas migrantes (Fernández et al., 2013, p. 198).

Para que las pymes trasciendan fronteras, es recomendable vínculos y relaciones de colaboración, para aumentar la participación de pymes mexicanas en busca del éxito en los mercados extranjeros y acrecentar sus ventas. Fortalecer las capacidades de las empresas prepara el camino para la internacionalización, y en diversas ocasiones para las pymes estas cuestiones varían, pero se busca un crecimiento y un posicionamiento (Ojeda, 2009).

Respecto de las empresas y destacando la teoría de la internacionalización para su evaluación, se enfatiza que contienen elementos característicos

para los procesos de internacionalización de pymes mexicanas. Y el mismo sentido en diversa información que se ha encontrado, se destaca que este tipo de empresas consideran importante la internacionalización, así como sus proveedores y la mano de obra (Jiménez, 2007).

De los hallazgos que se han encontrado acerca de la internacionalización de las pymes, es que pertenecen a empresas que cuentan con diez años en el mercado aproximadamente y en la mayoría de las ocasiones la internacionalización se busca para aumentar ventas. Al respecto, Tabares (2012) menciona que las pymes no tienen los conocimientos suficientes para incursionar en los mercados internacionales y se les presenta la dificultad de acceso a recursos y cumplir con las exigencias del mercado global.

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

El abordaje metodológico se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-cuantitativo y un muestreo por conveniencia, debido a que no se encontró un registro de empresas pymes mexicanas que operen en los Estados Unidos, utilizando la técnica de la bola de nieve y a partir de la información obtenida de entrevistas aplicadas a cinco empresarios que tienen negocios en ambos lados de la frontera (Ciudad Juárez y El Paso). Se dividió en dos secciones: trabajo de gabinete que sirvió de base conceptual y trabajo de campo del cual se deriva una primera tabla con las aportaciones de los actores durante el ejercicio, tras lo cual se obtuvieron prácticas, elementos y atributos que motivan su esquema de trabajo empresarial en los Estados Unidos y en México. Como segunda parte, y según lo propuesto por Vázquez y Vázquez (2007), se definieron seis categorías en el proceso de operación de las empresas para realizar una comparación entre la manera de operar en ambas ciudades, en que se incluye ciclo de vida de las empresas, redes relacionales, enfoque estratégico, enfoque cultural, recursos humanos, inversión directa y crecimiento económico, además de la base de información obtenida en la tabla 1 de la cual se presenta un resumen. Después se realizó un análisis de los datos resaltados en cada categoría de las respuestas de los empresarios, del cual se deriva una segunda tabla de resultados en cada una de las categorías propuestas, y así generar un grafo de red semántica elaborado con el *software* Atlas.ti, donde se muestra la relación de cada elemento de las categorías mencionadas. En relación

con la metodología cuantitativa, se utilizó una muestra aleatoria probabilística para el análisis de redes, ya que, como afirman Mesa y Murcia (2019), es un método matemático que tiene distintos objetivos desde el estudio de redes hasta orientaciones conceptuales que permitan completar estudios cualitativos y facilitar estrategias para evaluar las relaciones de distintos actores en diferentes contextos.

Con ello surge la elaboración de redes entre los factores resultantes en México y los Estados Unidos de las entrevistas con los empresarios, con la finalidad de obtener medidas de centralidad y grado nodal para generar la interpretación apropiada del fenómeno.

#### 4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan resultados en los que se destacan las buenas relaciones que existen hasta el momento entre ambos países, lo que permite a los empresarios pyme desarrollar actividades comerciales bajo un ambiente de buenas prácticas. También se muestran las principales consideraciones que les fueron útiles en ambas ciudades para tener su negocio, con énfasis en aspectos de cultura empresarial, presentación, calidad, imagen y posicionamiento global del producto por comercializar, así como factores de diferenciación al incursionar en el mercado internacional para la obtención de mejoras competitivas y supervivencia en ambas ciudades. Igualmente, se destaca en el clúster trabajar bajo un esquema de asociatividad o alianza estratégica, y apostarle a la cooperación y colaboración como estrategia de supervivencia para que el modelo de negocios funcione en ambas ciudades.

A continuación, la tabla 1 muestra solo un resumen de las principales percepciones de los actores y un análisis de los elementos y atributos que se debieron trabajar para que se motivaran las buenas prácticas de negocios en ambas ciudades de la frontera.

**Tabla 1. Elementos y atributos de las empresas  
pymes en México y los Estados Unidos**

| ¿Cómo es? Ciudad Juárez (CDJ)  |  | ¿Cómo es? El Paso Texas (ELP)  |
|--|--|--|
| <b>Recursos financieros</b>  |  |  |
| Es rentable claro, pero los márgenes son muy pequeños                                | Rentabilidad   | Las ventas son a mayor volumen, en el Paso me compran más y me pagan menos                   |
| <b>Recursos Humanos</b>  |  |  |
| La gran mayoría de la producción está en Ciudad Juárez                               | Productividad del personal                           | En mi caso tengo solo un empleado  |
| <b>Redes empresariales</b>   |  |  |
| Tengo clientes de muchos años, a los cuales les doy cierta preferencia               | Cooperación y colaboración con clientes              | No cuento con ese aspecto<br>Tengo buena relación con los manejadores de las tiendas         |
| Mi principal y mayor proveedor me da ciertos beneficios en referencia a precios      | Cooperación y colaboración con proveedores           | Mi proveedor está en México y me apoya con un porcentaje del costo del cruce de la mercancía |
| Nunca he pedido ningún apoyo del gobierno  | Cooperación y colaboración con entes gubernamentales | Aunque no pedí apoyo del gobierno me llegan muchos programas con los cuales puedo aplicar    |
| <b>Oportunidad de negocio</b>  |  |  |
| Estoy en un área no muy comercial, pero muy conocida en la ciudad                    | Área comercial establecida                           | La zona en donde estamos ubicadoosestá muy concurrida de mercado mexicano                    |
| Las condiciones de calidad que me pide mi clientela son las mismas en ambas ciudades | Gestión de producto                                  | A pesar de ser el mismo producto en El Paso requiero más uniformidad                         |

Para la segunda etapa, se realizó un análisis (figura 1) derivado de los resultados de las entrevistas a los encuestados en cada una de las categorías propuestas, generando un grafo de red semántica elaborado con el *software* Atlas.ti, donde se muestra la relación de cada uno con las categorías mencionadas y los factores que los conforman en relación con lo que coadyuva y dificulta los procesos para las pymes, entre ellos los recursos naturales, financieros y humanos.

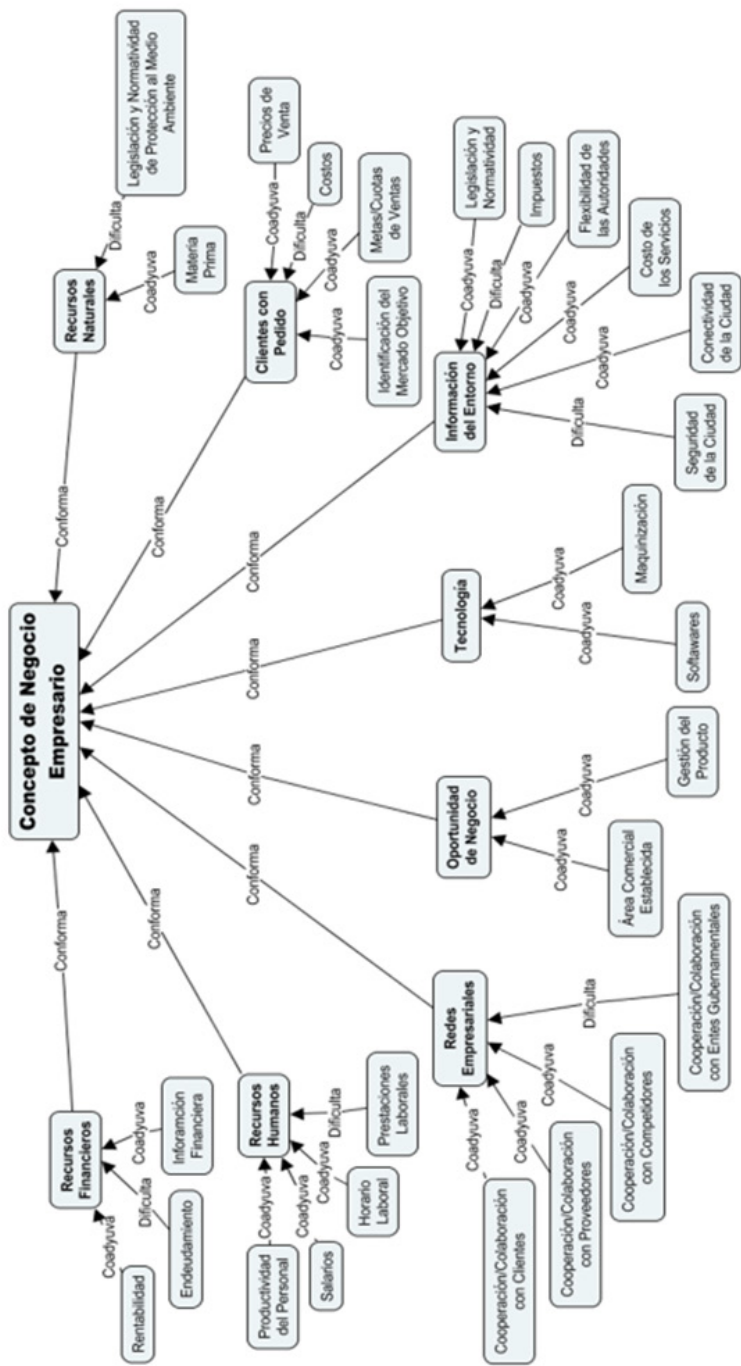


Figura 1. Redes semánticas de los factores en las pymes



En relación con el análisis de redes sociales, se trabajó con el análisis de centralidad en el programa Pajek y se estructuraron los elementos que impactan la región transfronteriza en los empresarios migrantes, los factores seleccionados que destacan en la medida de centralidad de la red de México y los Estados Unidos resultaron con un valor de 4,0 correspondiente a entabibilidad, clientes con pedido, gestión del producto y redes empresariales; y en lo que correspondió a un valor de 3 en la centralidad fue endeudamiento, como lo muestra la tabla 2, que resume los factores que impactan el desarrollo empresarial de las pymes.

**Tabla 2.** Matriz de centralidad

| Valores | Etiqueta                                    |
|---------|---|
| 4.0     | Rentabilidad                                |
| 2.0     | Productividad del personal                  |
| 2.0     | Cooperación y colaboración con los clientes |
| 2.0     | Área comercial establecida                  |
| 4.0     | Clientes con pedido                         |
| 3.0     | Endeudamiento                               |
| 2.0     | Calidad                                     |
| 2.0     | Colaboración con entes gubernamentales      |
| 4.0     | Gestión del producto                        |
| 2.0     | Cooperación con proveedores                 |
| 2.0     | Cuotas de venta                             |
| 7.0     | Recursos financieros                        |
| 1.0     | Recursos humanos                            |
| 4.0     | Redes empresariales                         |
| 2.0     | Oportunidad de negocio                      |

Aunado a lo anterior Mesa y Murcia (2019) expresan que es necesario analizar redes más allá de una visualización, pero más aprovechar los *softwares* especializados para evaluar estadísticas como la centralización y la centralidad de los actores involucrados en los estudios que generen datos cuantitativos de las diversas redes resultantes, para analizar relaciones detalladas.

Por otra parte, se presenta el cálculo de la matriz de atributos en el *software* Pajek que impactan en los empresarios migrantes de la frontera, compuesta por 15 factores en las regiones de México y lo Estados Unidos por representar en la red, la cual permite el cálculo de las relaciones de cercanía de factores destacados en las pymes y la similitud entre otros, para poder evaluar las relaciones tanto de regiones como de elementos mostrados en una red o modelo matemático.

Uno de los objetivos del *software* Pajek con el uso del análisis de redes es el análisis de datos que sintetizan cálculos complejos y obtener diversas medidas que se pueden simplificar en el modelo matemático de la red que permite observar de una manera más sencilla diversas conexiones entre diversos elementos con la teoría de grafos (Kuz et al., 2016).

[illegible]

**Figura 2. Matriz de atributo de empresas migrantes**

La red de la figura 3 se compone de 15 nodos que representan los elementos que trabajan los empresarios migrantes y las regiones (Estados Unidos y México) y los elementos destacados (cercanía) en relación con cada uno de los territorios, aunque también se consideran los valores de la tabla 2) de la centralidad de todos los atributos seleccionados para el estudio que prevalecen en cada una de las regiones o en ambas, entre ellos los recursos financieros, la gestión del producto, la calidad y las redes empresariales.

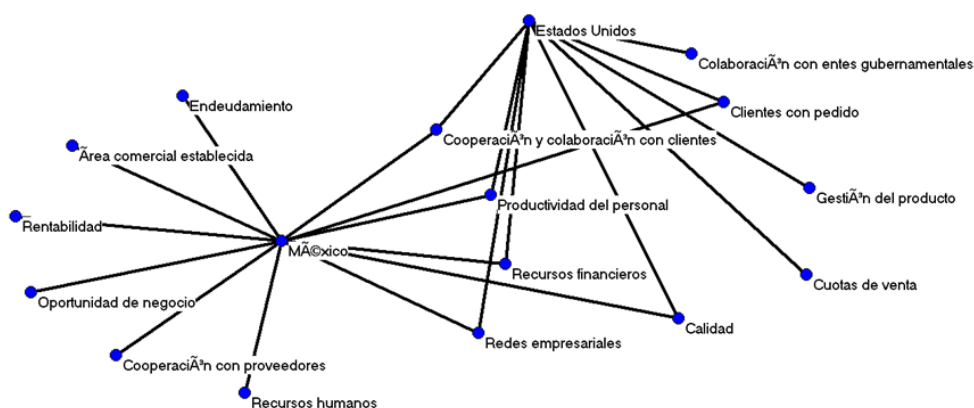


Figura 3. Red o modelo matemático que muestra atributos de empresarios en los Estados Unidos y México (cooperación y colaboración con los clientes, productividad del personal, recursos financieros, calidad y clientes con pedido)

Las redes permiten una comprensión de la dinámica de los factores que impactan a los empresarios migrantes en la frontera, lo que resulta fundamental para futuros empresarios y las empresas actuales para un desarrollo más exitoso y una comprensión de elementos que pueden agilizar las dinámicas de trabajo, la supervivencia y la mejora de sus políticas, para impactar en cada una de las regiones involucradas con los factores encontrados.

Las asociaciones que refleja la red se pueden cuantificar y vincular al desarrollo empresarial de las pymes de los migrantes, las cuales pueden brindar un beneficio en el trabajo de estos factores encontrados, encaminados a una planeación estratégica y a la búsqueda de necesidades particulares de cada empresa y de cada lado de la frontera para brindar valor a sus productos o servicios para el trabajo del *branding*.

## 5. CONCLUSIONES

Los procesos mundiales obligan a las empresas a indagar las estrategias convenientes que aporten espacios globales y competitivos para la oportu-

tunidad de un desarrollo empresarial que lleve a metas específicas y objetivos claros que permitan en un corto plazo resultados significativos, además de la ampliación de recursos para los empresarios en el entorno internacional.

En años recientes, la economía ha sido preocupación de ciertas regiones en cambios acelerados por la globalización y con ello los procesos de internacionalización de las empresas. Las economías se han globalizado y los ámbitos empresariales han buscado estrategias para entrar en los mercados internacionales, y es una de las cuestiones de mayor interés para los estudios de las pymes (Escolano y Belso, 2003).

En la actualidad, conviene resaltar las oportunidades para potenciar las capacidades de aprendizaje e innovación en los empresarios de pymes mediante la potencialización de subelementos identificados en las entrevistas con los actores, además de la reproducción de iniciativas exitosas. Igualmente, se elabora una serie de recomendaciones que consideren este tipo de empresas mexicanas apostadas en El Paso como unidad de análisis.

Asimismo, surge la necesidad de que los empresarios adopten la innovación y las estrategias idóneas de internacionalización para su gestión y aspectos relacionados con la integración de redes de cooperación. Es necesario que se considere la parte integral que contiene las líneas trabajadas por los empresarios que incluyó lo financiero y la calidad de los productos como elementos prioritarios para poder no solo competir sino también destacar en el mercado internacional.

Moctezuma (2002) propone visualizar a los empresarios migrantes que tengan la idea de desarrollar sus empresas y promoverlas, así como focalizarse en sus propuestas e iniciativas de inversión para poder concretar sus posibilidades y promover la formación y trámites empresariales para diferentes regiones que acompañen estos procesos complejos.

Por otra parte, la evolución de las empresas en mercados en el ámbito internacional ha crecido y actualmente existen empresas que tienen interés en internacionalizarse entre ellas las pymes, que optan por atreverse a incursionar en el ámbito global que cada vez es más extenso, diverso, e im-

plica desconocimiento. Internacionalizarse no es una decisión fácil para las empresas, ya que involucra riesgos y una combinación de elementos estratégicos, pero que de diversas maneras puede llevar a las empresas a un crecimiento y buenos resultados (Martínez, 2009).

Un ejemplo es que cada región del mundo, cada cultura y cada ser humano son diferentes, por tanto, los factores empresariales no siempre serán los mismos, estos dependerán de cada lugar y de las herramientas que las empresas tengan a su alcance para cubrir las necesidades y buscar satisfacer las de sus clientes. Un ejemplo de ello es que en los Estados Unidos confían en la gestión de sus productos y en México en las oportunidades de negocio.

El objetivo de *branding* es contemplar inicialmente un mapa a través del cual se pueda dar visibilidad a los factores involucrados en las regiones para el desarrollo empresarial de empresas migrantes. Como sostienen Chica et al. (2015), se pueden construir modelos dinámicos de las empresas que establezca recursos y las relaciones fundamentales para competir en los mercados y permita una forma de realizar simulaciones futuras y establecer instrumentos para emplear factores de éxito.

## REFERENCIAS

- Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3, 18-25. [https://181.193.125.13/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653](https://181.193.125.13/index.php/tec_empresarial/article/view/653)
- Asamoah, E. S., Chovancová, M., De Alwis, A. C., Samarakoon, M. A. K. y Guo, Y. (2011). Motivation for buying branded items: A cross country application of Maslows hierarchy of needs in consumer decision making. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 21. <https://dk.upce.cz/handle/10195/42498>
- Cabrero, E., Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos claves y contrucción de un índice para ciudades mexicanas. *Documento de Trabajo*, 139. [https://www.academia.edu/download/43565956/Ciudades\\_competitivas-\\_EC.pdf](https://www.academia.edu/download/43565956/Ciudades_competitivas-_EC.pdf)
- Cardoso, P. y Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>

- Chica, M., Damas, S., Cordón, Ó., Iglesias, V. y Mingot, J. (2015). Modelado y detección de variables clave en un sistema dinámico de *employer branding*. En J. A. Trespalacios Gutiérrez, R. Vázquez Casielles, E. Estrada Alonso y C. González Mieres (coords.), *En la piel del cliente: escuchar, atraer, retener* (pp. 259-278). Universidad de Oviedo. <https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/noticia-publicacion-del-libro-en-la-piel-del-cliente--escuchar--atraer--retener-es.html>
- Chistova, E. V. (2013). Internet-heuristics in translation of branding terminology. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(6), 1896-1904. <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-heuristics-in-translation-of-branding-terminology>
- Díaz-Bautista, A., Aviles, J. A. y Rosas Chimal, M. A. (s. f.). *Desarrollo económico de la frontera norte de México*. <https://clasico.difusionnorte.com/wp-content/uploads/2017/06/DESARROLLO-EN-LA-FRONTERA-NORTE-1.pdf>
- Durin, S. (2012). Los que la guerra desplazó: familias del noreste de México en el exilio. *Desacatos*, 38, 29-42. <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n38/n38a3.pdf>
- Escolano Asensi, C. V. y Belso Martínez, J. A. (2003). Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 27, 169-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=848373>
- Fernández Guzmán, E., Del Carpio Ovando, P. S. y Mosqueda Tapia, E. (2013). Empresarios migrantes mexicanos en Estados Unidos. *Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 9(3), 181-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7889052>
- Jiménez Martínez, J. I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las pymes mexicanas. *Análisis Económico*, 40(22), 111-132. <https://www.re-dalyc.org/pdf/413/41304906.pdf>
- Jungemann, B. (2002). Transformaciones territoriales y socioterritoriales en la globalización. *Cuadernos del Cendes*, 19(50), 155-164. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082002000200008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082002000200008)
- Kuz, A., Falco, M. y Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociales: un caso práctico. *Computación y Sistemas*, 20(1), 89-106. <https://doi.org/10.13053/cys-20-1-2321>
- Lombana, J. (2011). Looking for a distinctive model with which to analyze competitiveness. *Advances in Competitiveness Research*, 19, 32-44.
- Martínez Carazo, P. C. (2009). *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Universidad del Norte.

- Mesa Betancur, X. y Murcia, J. A. (2019). El análisis de redes sociales —ARS— como recursos metodológicos para el estudio formal de redes de políticas públicas. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 28(3), 109-128. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/122/12264369007/12264369007.pdf>
- Moctezuma, L. (2002). Los migrantes mexicanos en los Estados Unidos y la inversión productiva en México. *Migraciones Internacionales*, 1(3), 149-16. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-89062002000200007&script=sci\\_art-text](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-89062002000200007&script=sci_art-text)
- Ojeda Gómez, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70061-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70061-0)
- Ojeda, N. (2009). Reflexiones acerca de las familias transfronterizas y las familias transnacionales entre México y Estados Unidos. *Frontera Norte*, 21(42), 7-30. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-73722009000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-73722009000200001&script=sci_arttext)
- Phillips, K. y Cañas, J. (2008). Regional business cycle integration along the US–Mexico border. *The Annals of Regional Science*, 42(1), 153-168. <https://doi.org/10.1007/s00168-007-0124-8>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171-195. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762010000100009&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762010000100009&script=sci_abstract&tlng=en)
- Puga, C. (1992). *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*. Caballito.
- Rozas, P. y Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6441>
- Santana Hernández, A. E. (2006). Migración latinoamericana en los inicios del siglo XXI. [http://rilzea.cialc.unam.mx/jspui/handle/CIALC\\_UNAM/A\\_CA536](http://rilzea.cialc.unam.mx/jspui/handle/CIALC_UNAM/A_CA536)
- Suárez, J., Albisu, L., Sotolongo, N. y Blanco, F. (2007). Factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador de las empresas ganaderas cubanas. *Pastos y Forrajes*, 30(3), 381-394. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03942007000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03942007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las pymes. *Pensamiento & Gestión*, 33, 67-92. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200004&script=sci_abstract&tlng=pt)

- Terrones López, V. M. (1993). Micro, pequeñas y medianas empresas y globalización. *Comercio Exterior*. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/247/7/RCE7.pdf>
- Valenzuela Varela, M. B. (2003). La geografía de los empresarios de origen mexicano en Estados Unidos. *Carta Económica Regional*, 83, 21-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7950966>
- Varela, R. (2006). *Desarrollo de empresarios basados en competencias empresariales: el caso de jóvenes con empresa*. [https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo-Varela-4/publication/46165068\\_Desarrollo\\_de\\_empresarios\\_basado\\_en\\_competencias\\_empresariales\\_el\\_caso\\_jovenes\\_con\\_empresa/links/55cbb86f08aeca747d6c21c7/Desarrollo-de-empresarios-basado-en-competencias-empresariales-el-caso-jovenes-con-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo-Varela-4/publication/46165068_Desarrollo_de_empresarios_basado_en_competencias_empresariales_el_caso_jovenes_con_empresa/links/55cbb86f08aeca747d6c21c7/Desarrollo-de-empresarios-basado-en-competencias-empresariales-el-caso-jovenes-con-empresa.pdf)
- Vázquez Núñez, S. O. y Vázquez López, S. O. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de pymes: un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. *Contaduría y Administración*, 22, 41-57. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422007000200004&script=sci_arttext)
- Vázquez Ruiz, M. Á. (2004). Grupos económicos en el norte de México. *Problemas del Desarrollo*, 35(137), 95-115.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- Villarreal Larrinaga, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 67-82. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2008-riaf/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf>
- Villota Galeano, F. F. (2016). Itinerarios de una inquietud: fronteras. Escapar o desafiar a la globalización. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 18(2), 49-63. Doi: 10.17151/rasv.2016.18.2.4