



**“Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas”**

**Trabajo de investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración**

**por:**

**Kelly Andrea Calizaya Castro  
Armando José Csirke Chau  
Segundo Celso García Quintanilla  
Ignacio Saiz Uriz**

**Programa de la Maestría en Administración**

**Tiempo Parcial 68-2021-1**

**Lima, 16 de mayo de 2022**

Trabajo de investigación

“Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas” ha sido aprobada.

.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Jurado)

.....  
Christina Saksanian (Jurado)

.....  
César Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2022

## ÍNDICE GENERAL

<b>CURRICULUM VITAE I</b> .....	<b>vii</b>
<b>CURRICULUM VITAE II</b> .....	<b>ix</b>
<b>CURRICULUM VITAE III</b> .....	<b>xi</b>
<b>CURRICULUM VITAE IV</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Preguntas de investigación .....	9
1.3. Objetivos de investigación .....	9
1.4. Justificación del tema de investigación.....	10
1.5. Contribución .....	10
1.6. Delimitación de la tesis .....	11
1.6.1 Alcances .....	11
1.6.2 Limitaciones.....	11
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
3.1. Internacionalización de empresas .....	18
3.2. Teorías y modelos de internacionalización .....	20
3.3. Conceptualización de internacionalización exitosa y factores críticos de éxito .....	25
3.4. Factores destacados en la literatura para la internacionalización de empresas .....	26
<b>CAPÍTULO IV. ASESORAMIENTO DE EXPERTOS</b> .....	<b>35</b>
4.1. Justificación .....	35
4.2. Guía para las entrevistas .....	35
4.3. Presentación de los expertos .....	37
4.4. Análisis de las entrevistas realizadas .....	40
4.5. Conclusiones de las entrevistas.....	43
<b>CAPÍTULO V. SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>45</b>
5.1. Muestreo inicial .....	45
5.2. Muestra reformulada .....	47
5.3. Descripción de empresas y casos de internacionalización.....	48
5.4. Presentación de ejecutivos entrevistados .....	54
<b>CAPÍTULO VI. RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE     RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
6.1. Estructura de entrevista.....	57
6.2. Datos recolectados .....	59
6.3. Resultados consolidados .....	68

6.4. Análisis de resultados .....	70
6.4.1 Análisis por factor puntuado .....	70
6.4.2 Análisis por sector .....	81
6.4.3 Análisis por estrategia de internacionalización .....	84
6.5. Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas.....	87
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
7.1. Discusión.....	91
7.2. Conclusiones .....	93
7.3. Contribución .....	96
7.4. Recomendaciones .....	97
7.5. Futuros temas de investigación .....	98
<b>ANEXO I.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO IV.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO V .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO VI.....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO VII.....</b>	<b>195</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>211</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III.1 [Consolidado de factores destacados en la literatura para la internacionalización de empresas] .....	33
Tabla VI.1 [Encuesta con lista de factores para uso interno] .....	59
Tabla VI.2 [Encuesta de Renzo Forti en relación con el Caso AJE] .....	61
Tabla VI.3 [Encuesta de Aldo Cornejo en relación al Caso Gloria].....	63
Tabla VI.4 [Encuesta de Javier Rota en relación al Caso Alicorp].....	65
Tabla VI.5 [Encuesta de Miguel Valladares en relación al Caso Tondero].....	67
Tabla VI.6 [FCE adicionales destacados por los ejecutivos de la muestra] .....	69
Tabla VI.7 [Resultados consolidados de encuesta de factores] .....	69
Tabla VI.8 [Valorización de factores destacados] .....	71
Tabla VI.9 [Valorización de factores por sector].....	82
Tabla VI.10 [Valorización de factores por tipo de estrategia de internacionalización] .....	85
Tabla VI.11 [FCE validados de la encuesta].....	88
Tabla VI.12 [Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas] .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 [Perú: Producto Bruto Interno 1950 – 2020].....	3
Figura I.2 [Perú: Producto Bruto Interno por habitante 1950 - 2020] .....	3
Figura I.3 [Estructura del PBI peruano: 1970 vs. 2019] .....	4
Figura II.1 [Esquema de la metodología de investigación] .....	13
Figura III.1 [Niveles de internacionalización] .....	19
Figura III.2 [Proceso de toma de decisión del Modelo Uppsala versión 1977] .....	23
Figura III.3 [Proceso de toma de decisión del Modelo Uppsala versión 2017] .....	23
Figura III.4 [Diferencias entre las Nuevas Empresas Multinacionales y las Multinacionales Tradicionales].....	24
Figura IV.1 [Frecuencia de expertos que destacan factores de internacionalización] .....	42
Figura V.1 [Estructura de Negocios del Grupo Gloria].....	49
Figura V.2 [Presencia internacional de Alicorp] .....	52
Figura V.3 [Estructura de Unidades de Negocio de Tondero].....	53
Figura VI.1 [Vista de QuestionPro a los entrevistados] .....	58
Figura VI.2 [Frecuencia de ejecutivos con respuestas “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” por factor].....	72
Figura VI.3 [Agrupación Propuesta de Factores Críticos de Éxito] .....	90

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente Tesis está dedicada a nuestras familias y amigos por haber sido nuestro respaldo a lo largo de nuestras carreras, nuestra maestría y en el conjunto de nuestras vidas. A aquellas personas que han formado parte de esta etapa, contribuyendo a nuestro crecimiento personal y profesional.

Asimismo, queremos agradecer a nuestro asesor de tesis, César Neves, quien ha sido artífice indispensable en la elaboración de este trabajo de investigación y en el aprendizaje profundo que nos ha aportado. Agradecemos también a los profesores Armando Borda, José Robles y Juan Timaná por los apoyos esclarecedores que han permitido aumentar el nivel de nuestro trabajo, así como a todos y cada uno de los entrevistados, expertos y ejecutivos, que han sido elemento imprescindible y enriquecedor para la presente tesis.

Finalmente, agradecemos a ESAN Graduate School of Business por permitirnos la oportunidad de aumentar nuestro conocimiento y expandir nuestros límites.

Kelly Andrea Calizaya Castro  
Armando José Csirke Chau  
Segundo Celso García Quintanilla  
Ignacio Saiz Uriz

## CURRICULUM VITAE I

### **Kelly Calizaya Castro**

Estudiante del MBA por la ESAN Graduate School Of Business. Ingeniera Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con Especialización en Gestión de Procesos por Universidad ESAN. Cuenta con trayectoria en empresas del sector de consumo masivo en la división de manufactura, con foco en formulación de estrategias, gestión de procesos y metodologías de mejora continua.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Nestlé Perú S.A. | Nestlé**

##### **Manufacturing Excellence Manager.**

**2020 – Actualidad**

Posición con alcance regional Perú y Bolivia. Es responsable del proceso de planificación estratégica orientada a la excelencia en manufactura con base metodológica y digital, despliegue de objetivos, desarrollo de competencias y orientación a grupos de trabajo, mandos medios y equipo de liderazgo en rutinas de gestión (PDCA/SDCA), ejecución de proyectos, definición de formas efectivas de trabajo y habilitar equipos de mejora continua (Prácticas de gestión, TPM, Lean & Productivity).

#### **Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. | AB-InBev**

##### **Plant Improvement Process Manager.**

**2017 – 2020**

A cargo de asegurar la implementación y adherencia a las buenas prácticas de operación del Sistema de Mejora Continua de AB-InBev para manufactura: VPO. Soportar la formulación y ejecución de estrategias de planta, así como el desarrollo de competencias y uso de herramientas de gestión a todo nivel con foco en lograr resultados sostenibles en todas las áreas de las plantas que se tuvo a cargo. Las plantas a cargo durante estos años, de manera consecutiva fueron: Ate Beer, Huarochirí, Motupe y Ate.

**Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. | SABMiller**

**Analista de Sistemas de Soporte.**

**2014 – 2017**

Integrante de la Dirección de Desarrollo de Manufactura, responsable de soportar la gestión de indicadores claves a nivel Perú, desarrollo e implementación de proyectos estratégicos de sistemas de gestión de información y soporte de estudios estadísticos. Integrante del equipo responsable de la gestión de cambio de indicadores durante la reestructuración corporativa ante el ingreso de AB-InBev.

**Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. | SABMiller**

**Analista de Gestión de Calidad.**

**2012 – 2014**

Responsable de la consolidación, evaluación y reporte de indicadores clave de calidad a nivel Perú como miembro de la Dirección Técnica de Manufactura. A cargo de identificar oportunidades de mejora en base al estudio de procesos y análisis estadístico. Miembro del equipo a cargo de proyecto estratégico de digitalización, desarrollando e implementando nuevo sistema de gestión de información de calidad en las 5 plantas cerveceras del país.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Master of Business Administration - MBA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2015

Programa de Alta Especialización (PAE) en Gestión de Procesos

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

2007 - 2011

Titulada en Ingeniería Industrial



## **CURRICULUM VITAE II**

**Armando José Csirke Chau**

Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo, ESAN, titulado en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad de Lima. Con experiencia en derecho corporativo, evaluación de proyectos de infraestructura y concesiones.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CONCESIONARIAS DE IRRIGACIÓN OLMOS (H2OLMOS S.A. Y CONCESIONARIA TRASVASE OLMOS S.A.)**

##### **Gerente Comercial**

**Abogado responsable de área contractual y legal. 2017 – Actualidad**

Acompañar la relación con el Concedente y Supervisor y Usuarios de acuerdo con las condiciones del contrato de concesión. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de los derechos que le corresponden al concesionario respecto del contrato de concesión, contratos de financiamiento y entidades reguladoras.

#### **CONSORCIO VIA COSTA VERDE CALLAO**

**Abogado responsable de área contractual y legal. 2016 - 2017**

Acompañar la relación con la entidad Contratante y Supervisor de acuerdo con las condiciones del contrato de obra. Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, plazos de ejecución y presupuesto.

#### **ODEBRECHT PERU INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.**

**Abogado responsable de área contractual y legal. 2014 - 2016**

Evaluar proyectos de inversión, estatales o privados, por obra pública o por medio de Asociaciones Público Privadas, desde la convocatoria hasta la firma del contrato.

#### **CONSORCIO TREN ELECTRICO**

**Abogado responsable de subcontratos. 2010 - 2014**

Negociar, elaborar, acompañar y liquidar los diversos subcontratos suscritos durante la ejecución de la obra encomendada por le entidad Contratante.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Master of Business Administration - MBA	2020 - Actualidad
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo	2017 - 2019
UNIVERSIDAD DE LIMA Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas	1999 - 2005

## **CURRICULUM VITAE III**

### **Segundo Celso Garcia Quintanilla**

Ingeniero Titulado en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuento con amplia experiencia en proyecto de telecomunicaciones en diferentes tipos de industria, modelando soluciones acordes a la casuística y necesidad de los clientes. Mi perfil comercial y técnico me permite interpretar las necesidades tecnológicas del cliente estableciendo relaciones cordiales que conlleven a ofrecer una solución acorde a los requerimientos del cliente y con las últimas tendencias tecnológicas en el país.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Telefónica del Perú S.A.A**

**Consultor TIC – Project Leader: Sector Energía y Minas. 2015 – Actualidad**

Responsable de realizar ofertas Técnicas y económicas para oportunidades de negocio con clientes del Segmento Grandes Empresas de Telefónica del Perú del Sector Industria, Minería y Gobierno. Oportunidades de proyectos relacionadas con productos y servicios como: Comunicaciones Unificadas, CCTV, Comunicaciones Móviles, Planta Externa de comunicaciones, Datos, Soluciones LTE Privado (Huawei, Nokia y Ericsson), Soluciones para Cobertura Movil 3G/4G. Dentro de las tareas que tengo son la interacción con clientes directamente, recopilando la información y presentación de solución y/u ofertas técnicas y económicas. Participación directa y líder de diseño en los siguientes proyectos del Sector Minero, como proyectos con clientes mineros como MINERA LAS BAMBAS S.A – Proyecto “Servicio de Cobertura LTE Privada”, y mina MARCOBRE S.A.C.– Proyecto “Diseño, Suministro, Instalación y Operación de eLTE”

#### **Italtel Perú S.A.C**

**Ingeniero de Preventa.**

**2014 – 2015**

Atención de oportunidades de negocio tecnológica en soluciones de redes de Videoconferencia y Telefonía IP con tecnología Cisco, diseño de redes LAN, cotización

de servicios y consultoría de productos de Networking, Telepresencia, Videoconferencia y Telefonía IP orientado a Cisco System Inc. Apoyo técnico y comercial al área de ventas a través del desarrollo oportunidades de negocio y relaciones cliente/proveedor.

### **CISCO Systems Perú S.A**

**Ingeniero de Laboratorio/Lab Engineer.**

**2013 – 2014**

Como funciones destacan: encargado de la Arquitectura de Collaboration de CISCO, diseñar soluciones para redes de comunicaciones IP y sus aplicaciones, apoyar al equipo de Systems Engineers de CISCO en el mantenimiento y la actualización de la sala de demostraciones (BCIC), y también en la preparación de demostraciones sobre las diferentes soluciones de Collaboration, hacia clientes de la empresa CISCO.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Master of Business Administration - MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2007 - 2012

Ingeniero de Telecomunicaciones

## **CURRICULUM VITAE IV**

### **Ignacio Saiz Uriz**

Licenciado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza con intercambios en la Universidad LUMSA de Roma y la Universidad de São Paulo. Cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de negocios y gestión de proyectos y equipos en el ámbito internacional con foco en Europa y América Latina.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CYMIMASA Perú | Grupo VINCI**

##### **Country Manager.**

**2016 – Actualidad**

Responsable del Grupo CYMIMASA en Perú. Encargado del gerenciamiento, desarrollo y expansión de las actividades de construcción y servicios de CYMIMASA en el país con reporte a la matriz en España. Coordinación en la implantación y control de proyectos con área administrativa, ofertas, compras, calidad, medio ambiente, seguridad. Supervisión de proyectos en cartera de hasta \$25 Millones para los mayores clientes del rubro petrolero, construcción y sector público. Negociación para la ejecución de nuevos proyectos y el cierre de grandes contratos con proveedores de suministros y servicios con su respectivo análisis de riesgos técnicos y contractuales.

#### **CYMIMASA Perú | Grupo ACS**

##### **Gerente de Administración y Finanzas.**

**2014 - 2016**

Responsable por la gestión de las áreas administrativa y financiera del grupo en Perú. Negociación con entidades de crédito y Control del flujo de caja garantizando el cumplimiento de los compromisos financieros. Elaboración de informes de gestión para la sede en España, análisis de capital y de costes, análisis de nóminas, seguimiento presupuestario y preparación de estados financieros para el cierre de Perú y España. Supervisión del desarrollo de proyectos e implementación de mejoras de procesos y procedimientos de control y gestión. Negociación con proveedores y clientes para mejorar la calidad de nuestros servicios y el bienestar de nuestros trabajadores.

## **CYMIMASA Brasil | Grupo ACS**

### **Executive Trainee.**

**2013 - 2014**

Coordinador de áreas contables, administrativas, financieras y de recursos humanos de 4 empresas constructoras del Grupo CYMIMASA con más de 2.500 trabajadores reportando directamente al CFO. Monitoreo de la oficina de Río de Janeiro y otros 7 proyectos de construcción en todo el país, operando con decenas de pequeñas cajas y cuentas bancarias. Elaboración de informes de gestión al CFO y a la sede en España, análisis de capital y de costes, análisis de nóminas, seguimiento presupuestario y preparación de estados financieros para el cierre de Brasil y España. Apoyo en el desarrollo de proyectos, análisis y evaluación de contratos con empresas públicas y privadas, implementación de mejoras de procesos de control y gestión.

## **KLICEO**

### **Coordinador Comercial y Financiero.**

**2010 - 2012**

Cofundador de una Marketplace online de libros usados. Responsable de la planificación comercial y financiera. Negociación y cierre de acuerdos con asociaciones e instituciones.

## **BUFETE "FERREIRA LIMA KRULL VENTIN & AZEVÊDO"**

### **Asesor jurídico.**

**2010 - 2010**

Participación en los procesos civiles, ambientales e internacionales y en las negociaciones desarrolladas por el bufete.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - Actualidad

Master of Business Administration - MBA

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

2006 - 2012

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

2006 - 2011

Licenciado en Derecho

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Grado: Master of Business Administration - MBA

Título de la tesis: “Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas”

Autor(es): Kelly Andrea Calizaya Castro  
Armando José Csirke Chau  
Segundo Celso García Quintanilla  
Ignacio Saiz Uriz

La internacionalización surge como una estrategia de crecimiento para las empresas, impulsada por diversas circunstancias. Entre estas se tienen las limitaciones del mercado local, iniciativas del gobierno, potencial aprovechamiento de recursos y oportunidades en mercados foráneos. Teniendo en cuenta la realidad peruana, su evolución del Producto Bruto Interno, estructura empresarial y políticas de gobierno, se esperaría un mayor impulso en la salida de empresas peruanas; sin embargo, la realidad presenta una escasa internacionalización de sus empresas en comparación con otros países de la región. Al explorar la participación internacional de empresas peruanas, se observa un número de multinacionales peruanas destacadas en rankings, pero con una proporción menor que las de otras empresas en la región. En ese sentido, surge el interés de identificar en la experiencia de estas compañías sus lecciones aprendidas a modo de factores críticos de éxito para ser compartidas con otras empresas del país que busquen salir a mercados extranjeros.

Por lo antes expuesto, la presente tesis tiene como finalidad identificar y presentar los factores críticos de éxito para la internacionalización de las empresas peruanas del estudio enfocadas en las que han logrado inversión extranjera directa y operación en el exterior. Se espera que contribuya en la formulación de estrategias y toma de decisiones de otras empresas del país con futuros planes de expansión internacional y así animarlas a no limitar su alcance al mercado local. Además de este aporte empresarial, se tiene una contribución académica al incrementar la literatura existente sobre la internacionalización de las empresas peruanas.

El presente estudio desarrolla una investigación con enfoque cualitativo en el que va abordando el tema de lo general a lo específico. Adicionalmente, el estudio implica un contraste teórico y práctico que permitirá identificar particularidades asociadas a la realidad de empresas peruanas sustentada en la información primaria obtenida gracias a la experiencia de los ejecutivos que participaron directamente en los procesos de internacionalización. Para ello, se aplica una secuencia metodológica que inicia con el planteamiento del problema de investigación seguido por la revisión literaria que permite conocer el fenómeno, entender los conceptos, teorías y modelos de internacionalización e identificar los factores que ayudan en la internacionalización que se encuentran en la literatura. La siguiente fase es la de asesoramiento de expertos en la materia con la cual se logra clarificar y validar conceptos y priorizar factores en base a su experiencia práctica y académica, siendo la base de la etapa con empresas.

La muestra del presente estudio está compuesta por cuatro empresas multinacionales peruanas pertenecientes a diferentes sectores y con diversas estrategias de internacionalización. Estas fueron seleccionadas a través de un muestreo inicial por relevancia basado en rankings de internacionalización y estudios existentes, para luego pasar a un muestreo por conveniencia en base al acceso disponible de ejecutivos pertenecientes a estas empresas. La extensa experiencia en el proceso de los ejecutivos entrevistados aporta un profundo conocimiento acerca del proceso de estas empresas y permite resaltar los factores críticos que a su criterio fueron claves para el éxito de la internacionalización. Las empresas estudiadas son AJE Group, Alicorp, Grupo Gloria y Tondero Producciones.

La recolección de datos se realiza haciendo uso de entrevistas semiestructuradas que facilitan la exploración en la interacción con ejecutivos y permite incluir una encuesta con los factores priorizados con expertos. Respecto a este último instrumento, se diseñó en base a la escala de Likert donde los ejecutivos confirmaban su nivel de aceptación con cada factor como determinante para el éxito de su proceso de internacionalización. De esta manera, se logra recolectar información valiosa que es consolidada en tablas para utilizar en la sección de análisis. Este análisis se realiza en base a tres enfoques: por factor, por sector y por estrategia de internacionalización. De este análisis se destacan diferencias con la literatura y se observan factores críticos



particulares para un tipo de sector o estrategia; sin embargo, la mayoría son transversales a estas características.

Cumpliendo con el objetivo general de la investigación, se formula el consolidado de factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas estudiadas. Este está compuesto por siete factores identificados en la literatura que fueron priorizados por expertos y validados por los ejecutivos, y otros dos factores adicionales que resaltaron estos últimos en base a su experiencia práctica. Adicionalmente, se identifican tres aspectos latentes entre estos factores, los cuales son la adaptabilidad, el valor del aspecto humano y el conocimiento del mercado. Finalmente, se presenta la discusión del estudio, conclusiones, contribución alcanzada, recomendaciones y posibles futuros temas de investigación.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La apertura de los mercados al mundo como consecuencia de la globalización ha representado oportunidades de crecimiento y supervivencia para todas las economías, inclusive la de países en vías de desarrollo como el Perú. Este efecto se ha visto reflejado en el crecimiento económico del país desde los años 90 hasta el 2010, aproximadamente, tal y como se puede apreciar de las gráficas del Producto Bruto Interno (PBI) que se muestran más adelante. Sin perjuicio de lo anterior, la inestabilidad política y el estancamiento económico de los últimos años ha impactado en la tendencia de crecimiento del país desde el 2010. Lo anterior sumado a política de Estado promoviendo la salida de productos y servicios al exterior y el potencial de aprovechamiento de recursos, debería verse reflejado en una mayor presencia de empresas peruanas en el exterior. Por el contrario, se observa una baja presencia internacional en contraste con otros países de la región.

Considerando las empresas peruanas que han logrado un mayor nivel de internacionalización, el presente trabajo de investigación busca exponer los factores críticos de internacionalización que han servido a estas empresas para llevar a cabo este proceso de manera exitosa y así compartir su experiencia con otras compañías. Adicionalmente, se pretende entender las diferencias que puede haber entre los factores según el sector al que pertenece la compañía y el tipo de estrategia de internacionalización empleada.

La estructura del documento contiene un primer capítulo de introducción donde se presentan los antecedentes y se justifica la investigación, dejando establecidas las preguntas y objetivos de la misma. El segundo capítulo detalla la metodología alineada a esta investigación exploratoria y cualitativa. Esta se desarrolla en los siguientes capítulos, empezando por la revisión literaria donde se exponen los principales conceptos sobre internacionalización de empresas que existen en la literatura, teorías, modelos y factores identificados en la bibliografía. Seguido de ello, se presenta el asesoramiento de expertos en la materia que permitirá clarificar conceptos y priorizar factores para la etapa con empresas.

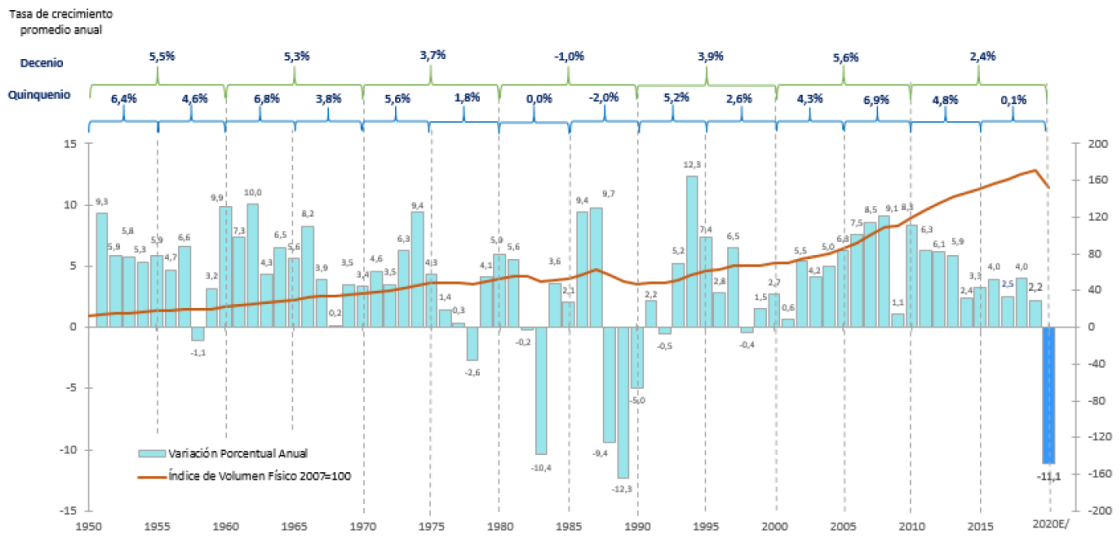
La selección de casos de estudio y la reseña de las mismas se desarrolla en el quinto capítulo. En secuencia, el capítulo sexto muestra la recolección de datos y el análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan en el último capítulo la discusión, conclusiones, contribución alcanzada y recomendaciones formuladas.

### **1.1. Antecedentes**

La internacionalización surge como una estrategia de crecimiento para las empresas, la cual es impulsada por diversas circunstancias. Entre esas se tiene las limitaciones propias del mercado local, iniciativas del gobierno, potencial aprovechamiento de recursos y oportunidades en mercados foráneos (Puerto, 2010). En línea con lo anterior, la internacionalización permite acceder a nuevos mercados y contribuye a reducir los riesgos del negocio en el mercado de origen (Maudos, 2019). Este escenario se ve reflejado en la realidad peruana en base a su evolución del Producto Bruto Interno (PBI), estructura empresarial y políticas de gobierno, con lo cual se esperaría un mayor impulso para la salida de empresas peruanas.

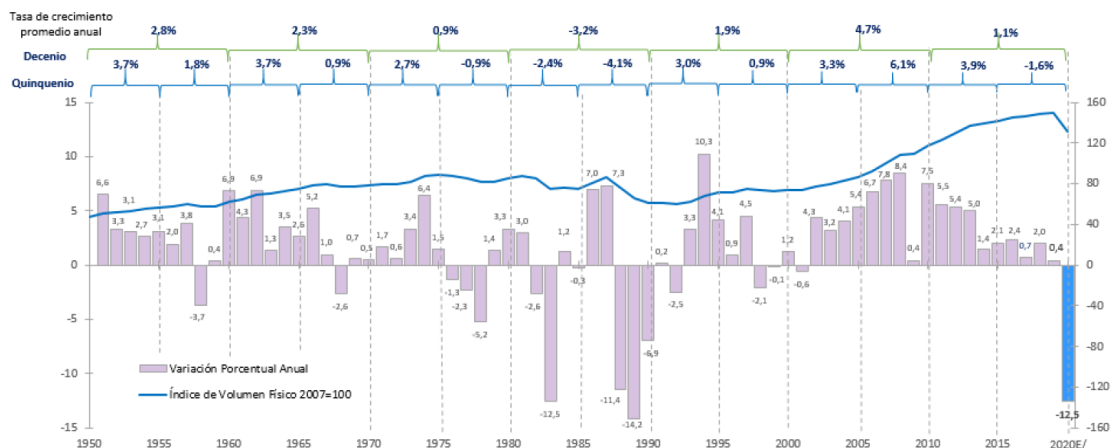
El PBI peruano ha tenido una considerable evolución en cuanto a su tamaño a lo largo de las últimas décadas. Pese a ello, se muestra un comportamiento irregular debido a diversas causas tanto internas como externas, principalmente por inestabilidad política. Durante muchos años, el factor poblacional fue determinante en el crecimiento de la riqueza nacional, hasta el punto de mantener tendencias alcistas a pesar de periodos de decrecimiento del PBI por habitante. De hecho, la riqueza per cápita de los peruanos de 1975 solo se recuperó tres décadas después tal como se puede observar en las siguientes figuras (INEI, 2021).

**Figura I.1 [Perú: Producto Bruto Interno 1950 – 2020]**



Fuente y elaboración: [INEI, 2021.]

**Figura I.2 [Perú: Producto Bruto Interno por habitante 1950 - 2020]**



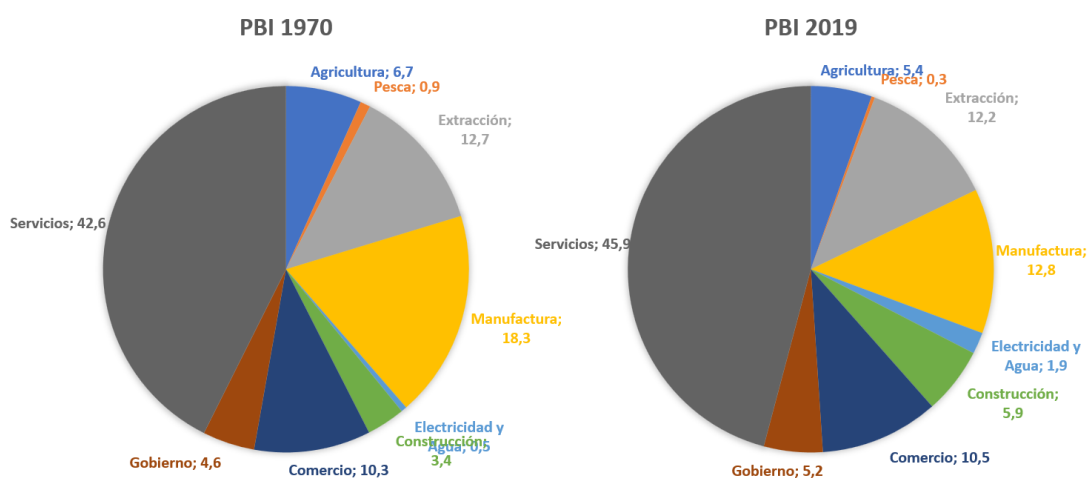
Fuente y elaboración: [INEI, 2021.]

En relación con la estructura por sector del PBI, si bien se aprecia un crecimiento, al comparar el escenario de principios de la década de 1970 con la del 2019<sup>1</sup> se observan escasas diferencias en la figura I.3. La economía continúa con una fuerte dependencia de los recursos extractivos y, por lo tanto, es vulnerable a los ciclos de las materias primas a nivel internacional. Mientras tanto, el sector manufacturero pierde peso en la economía, pasando de superar el 18% en 1970 a no alcanzar el 13% el 2019 (INEI,

<sup>1</sup> Para esta descripción no se tendrá en cuenta la distorsión generada por la pandemia causada por COVID-19 por lo que se analizan los datos hasta el 2019.

2020). Esto es preocupante si se considera que este sector constituye el principal motor económico tanto por la existencia de rendimientos crecientes, así como por la interrelación con el resto de los sectores económicos como defienden numerosos autores desde Smith (1776), pasando por Young (1928), y otros más recientes como Rosenstein-Rodan (1943), Myrdal y Sitohang (1957) y Sánchez (2011). De hecho, este último, propone la repotenciación del crecimiento mediante una política industrial que impulse el sector manufacturero como solución a las bajas tasas de crecimiento.

**Figura I.3 [Estructura del PBI peruano: 1970 vs. 2019]**



Fuente: [INEI, 2020].

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con el reporte de la estructura empresarial peruana al 2019 publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el 2021, el país contaba con 2,734,619 empresas. De estas, el 95.3% eran microempresas, el 3.8% pequeñas empresas y solo el 0.6% eran grandes y medianas empresas. El 0.3% restante corresponde a las empresas de la Administración Pública (INEI, 2021).

En la estructura empresarial según actividad económica, destacaban las actividades de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 43.4% del total de unidades empresariales. En esta distribución, entre los principales se encuentran también otros servicios (15.9%), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (9.9%), actividades de servicio de comidas y bebidas (8.0%) e industrias manufactureras (7.8%). Cabe resaltar que existe una importante

concentración empresarial en torno a la capital del país. Los departamentos de Lima y la Provincia Constitucional del Callao aglutinan el 48.5% del total de empresas del Perú (INEI, 2021).

Respecto a las políticas de gobierno, el Estado establece políticas de internacionalización específicas para su promoción. Sin embargo, estas no son las únicas políticas que inciden sobre la actividad internacional de las empresas, dado que existen otras que también afectan, directa o indirectamente este proceso como por ejemplo la política fiscal (Fanjul, 2012). Además, en relación con las empresas con pocos años de creación y sin suficiente experiencia en comercio internacional, se requieren de ciertas herramientas y recursos para suplir esta falta de conocimiento sobre las propiedades y ventajas que ofrece el país o una localidad específica. Estas herramientas pueden ser programas estatales y dependientes del gobierno, acordes a la realidad del mercado local y que tengan dentro de sus objetivos orientar a la empresa en un modelo de exportación, ofreciendo conocimiento de la demanda exterior, mercados extranjeros y hasta proveer capital no reembolsable a un modelo de negocio evaluado previamente (Gligo, 2007).

Respecto a la realidad de los instrumentos o programas públicos de apoyo al proceso de internacionalización en América Latina, es bastante heterogénea y se caracteriza por presentar una trayectoria con avances diferenciados y en algunos casos incompletos. La mayoría de los países de la región cuentan con oferta de instrumentos de apoyo y aún están fortaleciendo los diseños de una política de internacionalización (Hidalgo et al., 2014).

En el caso de Perú, la internacionalización también se ve promovida por el Estado a través de políticas específicas que marcaron un primer hito con la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), instituido especialmente para definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y la de turismo. Además, existe una serie de estructuras que apoyan la actividad empresarial fomentando y contribuyendo con su crecimiento y expectativas de internacionalización (Ferreyros Küppers, 2017).

En relación con la estructura institucional que respalda la internacionalización de empresas peruanas existen diferentes actores. Adicional al MINCETUR, se encuentran el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) que, si bien son entidades con carteras independientes, desarrollan sinergias con la finalidad de impulsar el crecimiento y participación de nuevas empresas en el comercio internacional, y, fundamentalmente, en preservar y desarrollar las operaciones de las empresas que ya se encuentran en los mercados externos (Ferreyros Küppers, 2017).

El Ministerio de la Producción (PRODUCE) es una entidad estatal que representa uno de los principales motores de desarrollo del país. Tiene como competencia formular, aprobar, ejecutar y supervisar las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas, productivas y de transformación; promueve la competitividad y el incremento de la producción, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del ambiente. Así mismo, son los encargados expedir certificados para la importación y permisos de exportación de productos (PRODUCE, 2021).

Por su parte, Promperú es una entidad adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Se encarga de formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo. Su misión es fortalecer la capacidad de exportación de medianas y grandes empresas peruanas, que previamente cuentan con la autorización de PRODUCE. Para ello, brinda capacitaciones de gestión empresarial y elementos de diferenciación dirigidos al proceso de internacionalización. Tiene programas de asistencia como la “Ruta Exportadora” para guiar a las empresas e incrementar la exportación de sus productos, así como su participación en nuevos mercados. Su objetivo final es brindar las herramientas y procesos que den el soporte a la empresa en el camino a alcanzar un nivel superior de desarrollo dentro de la cadena de comercialización internacional (Promperú, 2012).

Como resultado cuantitativo de Promperú y Ruta Exportadora, sus servicios han hecho posible en el lapso de 2012 al 2015, pasar de 700 a 2,728 empresas, registrando

un incremento de 289%. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), quienes en el 2019 representaron más del 70% de las empresas exportadoras y contribuían con el 30% del valor de las exportaciones no tradicionales, son soportadas en su camino a la internacionalización (Promperú, 2016).

PRODUCE y Promperú establecieron juntos el programa “Ruta Productiva Exportadora”, a través de la cual los empresarios accederán a un portafolio de herramientas para incrementar su competitividad y capacidad productiva de cara a la internacionalización. De acuerdo con lo anterior, la ejecución de los programas de Mincetur y Promperú es descentralizada porque abarca a todas las regiones del país, lo cual permite que elaboren un Plan Estratégico Regional Exportador (PERX), en el marco de la estrategia nacional. Además, es importante mencionar que Promperú es promotora de la Marca País, encargándose de desarrollar, difundir, posicionar, administrar y supervisar este emblema insignia del turismo, productos de exportación e inversión empresarial del Perú en otros países (Ferreyros Küppers, 2017).

Sumado a lo anterior, se cuenta con tratados internacionales que facilitan la actividad empresarial peruana en el exterior: se refiere a los Tratados de Libre Comercio (TLC). Estos son gestionados por MINCETUR, a través de una política de negociación de nuevos acuerdos, así como la promoción de la oferta exportable. También gestiona los acuerdos comerciales como La Alianza del Pacífico y participa en organizaciones de integración regional como la Comunidad Andina-CAN y Mercosur (MINCETUR, 2021). Estos tratados han sido aprovechados por las empresas latinoamericanas, y originan patrones de microrregiones, como por ejemplo empresas del cono sur como Chile, Brasil y Argentina que tienden a expandirse entre ellos mismos. Como es conocido, la cadena minorista chilena Falabella ingresó a Argentina luego a Colombia y Perú. En el caso de empresas como México aprovechan su cercanía a Estados Unidos donde desarrollan muchas de sus empresas, lo cual le sirve de experiencia para otros mercados internacionales (Felzensztein et al., 2015).

En base a lo antes expuesto se puede apreciar que el Perú tiene una economía impactada. La economía peruana se encuentra debilitada por una afectación política y social, pero por otro lado cuenta con políticas de gobierno dirigidas a fomentar la salida



a mercados exteriores. Producto de ello, se esperaría que haya un número importante de empresas peruanas internacionalizadas buscando mitigar el riesgo de dependencia de un mercado local con esas características y así asegurar su supervivencia y crecimiento. Al respecto, la mayoría de las empresas peruanas que tienen salida a mercados extranjeros lo hacen a través de la exportación, habiéndose identificado, durante el primer semestre del 2021, 6,064 empresas peruanas con actividad exportadora (CIEN, 2021).

Si bien hay actividad exportadora, son pocos los casos conocidos de multinacionales peruanas consolidadas con operaciones e inversión extranjera directa. No hay una lista oficial de todas estas empresas del país que se han internacionalizado; sin embargo, se puede identificar la presencia y participación de algunas de ellas en rankings de revistas o consultoras especializadas (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & Gonzalez-Perez, 2017).

América Economía ha desarrollado una clasificación en la cual enlista las multilatinas, empresas latinoamericanas internacionalizadas, evaluando variables relacionadas con la actividad en el exterior como ventas fuera del país de origen y presencia en los mercados. En la edición 2016 de este ranking de 100 empresas se pueden identificar 5 peruanas, las cuales son AJE Group, Alicorp, Grupo Belcorp, Ferreycorp y Grupo Gloria (América Economía, 2016). En la edición más reciente del 2021 del ranking de Multilatinas figuran tres empresas peruanas que se mantienen en el listado. Estas empresas son Alicorp, Grupo Gloria y Ferreycorp en las posiciones 39, 65 y 68 respectivamente (Infobae, 2021).

Por su parte, The Boston Consulting Group (BCG) ha elaborado un reporte de multilatinas en el cual destaca a las 100 mejores empresas, siendo su última versión la del 2018. En esta destacan también 5 empresas peruanas y a diferencia del ranking previamente mencionado, aquí se incluye a la empresa Unión Andina de Cementos y no Ferreycorp. En el resumen de este reporte por país destacan el número de empresas de Brasil y México, ya que entre ambos abarcan el 54% del ranking; seguido en participación por Chile, Colombia y Argentina con 18, 11 y 9 multilatinas respectivamente (The Boston Consulting Group, 2018).

Las empresas peruanas se han enfocado en su mayoría a atender y crecer en el mercado local a pesar de tener oportunidades de internacionalizarse. Sin embargo, hoy, como consecuencia de las diferentes crisis del país, se observa un mayor interés en buscar oportunidades de desarrollarse en el mercado exterior (Arellano, 2021). Por ello y siendo pocos los casos que destacan por un mayor nivel de internacionalización en los rankings de la región, surge el interés de profundizar en multinacionales peruanas y compartir su experiencia con otras empresas del país que busquen salida internacional. Esta experiencia podría ser traducida en factores que fueron críticos durante sus procesos de internacionalización.

## **1.2. Preguntas de investigación**

*Pregunta general:*

¿Qué factores han sido críticos para la internacionalización exitosa de empresas peruanas?

*Preguntas específicas:*

- ¿Los factores críticos de éxito de las empresas dependerán del sector en el cual desarrollan sus actividades?
- ¿Los factores críticos de éxito dependerán del tipo de estrategia que elijan para internacionalizarse?

## **1.3. Objetivos de investigación**

*Objetivo general:*

Formular un consolidado de factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas y que sean base para futuros procesos de expansión a mercados extranjeros.

*Objetivos específicos:*

- Identificar los factores determinantes para la internacionalización que han sido destacados en la literatura.
- Identificar factores determinantes para la internacionalización de casos de empresas peruanas.
- Contrastar los factores críticos identificados en la literatura con los de casos empresariales.

#### **1.4. Justificación del tema de investigación**

La justificación de la presente investigación está asociada a la relevancia de profundizar en aquellos casos de empresas peruanas que han logrado un mayor grado de internacionalización. Con ello, se buscaría compartir sus experiencias con aquellas empresas peruanas que tienen la intención o se encuentran en proceso de expansión a otros países, impulsado por la situación del mercado actual como se expuso en los antecedentes. Para extraer lo más relevante de esta experiencia, el estudio se centraría en la identificación de los factores críticos que para las empresas peruanas determinaron el éxito de su internacionalización.

A lo antes expuesto se suma que, si bien existe numerosa literatura respecto a la internacionalización y estudios de factores de empresas de otros países, pocos son los casos de estudios formales basados en Perú. Si bien los factores que están presentes en la literatura pueden tener aplicabilidad a empresas peruanas, el presente trabajo de investigación permitiría identificar las particularidades de estas en base a su propia realidad y origen.

#### **1.5. Contribución**

El presente trabajo de investigación muestra y explica los factores críticos de éxito identificados por ejecutivos que participaron directamente en los procesos de internacionalización de las empresas peruanas estudiadas. En ese sentido, se brinda una contribución empresarial ya que estos factores pueden ser considerados por otros empresarios en la formulación de estrategias de internacionalización y soportar así su toma de decisiones. Es importante mencionar que a diferencia de los factores que se pueden encontrar en la diversa literatura existente, la explicación y aplicabilidad expuesta en este trabajo refleja la experiencia y retos propios que vivieron las empresas peruanas en su salida a países extranjeros haciéndola cercana a otras compañías del país.

Cabe resaltar que el aporte de esta investigación no se limita a empresas de tamaño grande que busquen internacionalizarse ya que las estudiadas durante su historia pasaron por un proceso evolutivo que las llevaron a ser lo que hoy son. Estudiando la

experiencia de estas empresas que han alcanzado un mayor nivel de internacionalización, se espera compartir su aprendizaje a muchas otras empresas del país. Por lo tanto, se busca inspirar a los empresarios peruanos a no limitarse al mercado local y evaluar estrategias de internacionalización para asegurar su supervivencia y crecimiento al no depender totalmente de un mercado local con limitaciones como las indicadas en el apartado de antecedentes.

Por otro lado, la presente tesis tiene una contribución académica al incrementar el conocimiento existente sobre internacionalización en la práctica, a través del estudio de casos de empresas peruanas. Cabe destacar que en la investigación bibliográfica se genera también un aporte importante de factores consolidados a través de una amplia revisión, lo cual brinda en sí una contribución literaria. Se espera finalmente que este trabajo sea fuente para la elaboración de futuras investigaciones relacionadas.

## **1.6. Delimitación de la tesis**

### ***1.6.1 Alcances***

La investigación se enfocará en identificar los factores que fueron determinantes para el éxito de la internacionalización desde el ámbito de acción de las empresas. Si bien hay características en el entorno que pueden influir, positiva o negativamente, se resaltarán finalmente lo que haya realizado directamente la empresa. En la selección de la población objetivo de estudio es importante definir el nivel de internacionalización de interés a explorar. Para la presente investigación se consideran las empresas peruanas de mayor nivel de internacionalización; es decir, contar con inversión directa y operaciones en el extranjero. Cabe resaltar que, en base a los antecedentes, son pocas las empresas peruanas que han alcanzado dicho nivel y su estudio es escaso; por lo tanto, sería de gran aporte empresarial y académico ahondar en la experiencia de estas compañías siendo el objetivo de investigación de la presente tesis.

### ***1.6.2 Limitaciones***

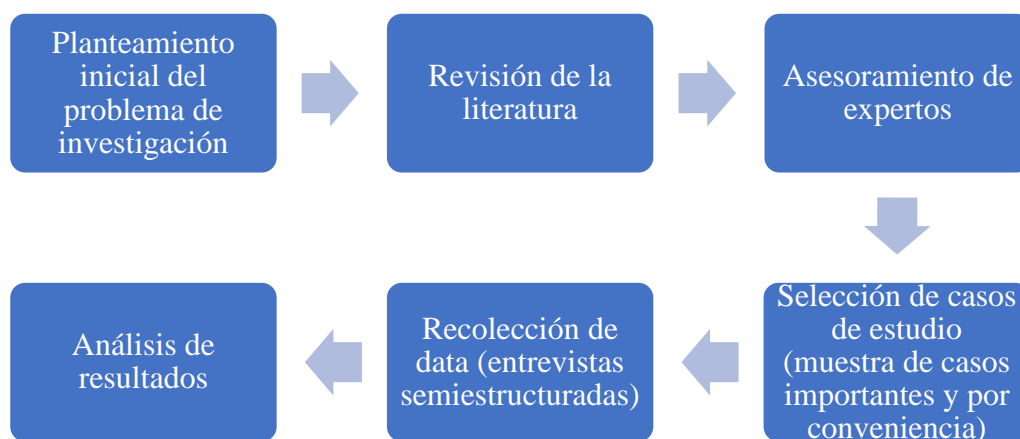
En relación con el estudio de empresas, el proceso de investigación se desarrolla con un limitante de acceso a la información ya que la experiencia y estrategias internas no son públicas. Los principales datos serían obtenidos de personas claves que participaron en los procesos de internacionalización de las empresas seleccionadas; por

lo tanto, acceder a ellas representa un reto importante. También ha limitado el informe la posibilidad de publicar entrevistas completas a solicitud de algunos de los ejecutivos. Finalmente, también es limitante la disposición de tiempo de las personas a las cuales se entrevistó, tanto al nivel de expertos como de ejecutivos de las empresas de la muestra.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación exploratoria sobre la internacionalización de empresas peruanas que han logrado tener operaciones en mercados extranjeros, en términos de factores que han sido críticos para ello. Con el propósito de comprender este fenómeno, se utilizará el enfoque cualitativo, el cual permite abordar las preguntas de investigación de manera efectiva cuando un tema ha sido poco explorado. El proceso que se seguirá se encuentra resumido de manera esquemática en la figura II.1. Cabe resaltar que este tipo de investigaciones no es lineal, sino iterativo por lo que cada etapa permite profundizar en el problema y la recolección y análisis de datos es constante (Hernández et al., 2014).

*Figura II.1 [Esquema de la metodología de investigación]*



Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

El planteamiento cualitativo implica que a medida que avanza la investigación, se va enfocando en conceptos relevantes. De esta manera, se parte con un planteamiento inicial del problema de investigación el cual es la identificación de factores críticos de éxito en el proceso de internacionalización de las multinacionales peruanas. A partir de ello, se realiza una etapa de revisión literaria, la cual tiene por objetivo generar conocimiento del fenómeno de internacionalización, incluyendo teorías y modelos. Además, esta revisión permite identificar factores ya resaltados en la bibliografía existente como determinantes en un proceso de internacionalización. Para ello, se

aprovecharon medios digitales y un asesoramiento académico inicial en el tema, para mejorar la comprensión y detectar conceptos claves de la internacionalización.

La literatura también permitió identificar otras formas de abordar el tema debido a las investigaciones disponibles en el mundo con intereses semejantes. De esta manera, se encontraron estudios de empresas de países de Latinoamérica, Asia, Europa y África, de carácter cualitativos y cuantitativos. De estos estudios y de artículos de expertos se elaboró una lista de factores que en la literatura han destacado en los procesos de internacionalización. En esta sección puede evidenciarse factores latentes o redundantes entre los autores que sería la base del presente estudio. La consolidación de un alto número de factores de otros estudios abrió cuestionamientos relacionados a diferenciación de factores para empresas peruanas, entre sectores, niveles de internacionalización o si el número identificado es el más apropiado como base para futuras entrevistas a empresas. En ese sentido, se incluye una etapa de entrevista con expertos para clarificar dichas inquietudes y precisar conceptos, además de priorizar aquellos factores que serían base durante la recolección de datos con las empresas.

El asesoramiento con expertos se logra a través de un muestreo dirigido en base a *networking* y se emplea entrevistas previamente estructuradas. Se considera tener la asesoría de profesionales que estudian la materia y de quienes desempeñan un rol clave en organizaciones que propician y soportan la internacionalización. Estas entrevistas tienen por objetivo clarificar conceptos de modelos de internacionalización y resaltar principales factores de este proceso en base a su experiencia teórica y práctica. Cabe resaltar que, en algunos casos, se dispone de investigaciones de su autoría, por lo que durante la asesoría se podría resolver dudas conceptuales y metodológicas. El resultado de esta etapa, además de un mayor manejo del tema, será una priorización de factores con mayor coincidencia entre la revisión literaria y entrevistas con expertos como base para la fase con empresas.

La siguiente etapa del presente estudio será el muestreo o selección de casos de estudio. Como casos de estudio se consideran los procesos de internacionalización de las empresas peruanas que se encuentran en la categoría de multinacionales. En relación con el tipo de estudio, el muestreo será no probabilístico o dirigido, validando que los

casos seleccionados sean de empresas que cumplan con el alcance establecido en la presente tesis. Inicialmente se realiza un muestreo por relevancia donde se seleccionan las empresas cuyos casos destacan en rankings que evalúan el nivel de internacionalización de empresas de la región América Latina. En base a esa muestra inicial, se realizará un proceso de contacto con las empresas para agendar entrevistas con las personas pertinentes cuyo perfil se definirá en la sección de muestreo con el fin de que tengan un aporte valioso y se pueda profundizar sobre el planteamiento de la investigación. Este aporte se traduce en ejecutivos que cuenten con experiencia directa en los casos de internacionalización a estudiar. En consecuencia, el muestreo final sería por conveniencia concentrado en aquellos casos en los que se tuvo disponibilidad de acceso. Esta sección incluye la revisión y resumen de la información disponible sobre el proceso de internacionalización de las empresas seleccionadas.

Siguiendo el proceso metodológico, una vez definida la muestra de casos, se procederá con la recolección de datos y posterior análisis. Estas actividades también se realizan en paralelo a medida que se confirme la disponibilidad de las empresas y considerando que las primeras interacciones podrían generar ajustes en las siguientes. Dentro del muestreo y para cumplir con el objetivo de la recolección de datos, es de relevancia que las personas entrevistadas hayan tenido una experiencia vivencial en el proceso de internacionalización de las empresas donde trabajan o trabajaron. El conocimiento práctico del entrevistado dará valor a la información que se obtendrá.

Para la recolección de datos se empleará las entrevistas para guiar la interacción con ejecutivos en base a los objetivos del estudio. Para ello, se ha diseñado entrevistas semiestructuradas que contempla al inicio una serie de preguntas abiertas que permitirán enfocar el tema en cuestión, poner en contexto el caso o casos de éxito de la empresa en el que se ha participado y exponer los factores críticos de éxito que considera el entrevistado. Cabe resaltar que en este primer momento no se expone la lista de factores priorizada por expertos para no sesgar o limitar las respuestas de los ejecutivos. Además del aporte de cada entrevistado en relación con los factores que considera fueron determinantes en su propia experiencia, se agregan preguntas cerradas para valorizar los factores previamente priorizados con la literatura y expertos (Hernández et al., 2014). Dentro de este proceso, en lo que respecta a las preguntas cerradas, se hará uso



del instrumento encuesta. En esta se aplicará una escala de Likert para indicar qué tan de acuerdo está con la afirmación “El factor X fue determinante para el éxito de su estrategia de internacionalización”. Para ello, se le asignará una escala numérica del 1 (nada de acuerdo) al 5 (muy de acuerdo) a cada opción de respuesta mostrada a los entrevistados para facilitar el análisis de los resultados. Además de dar respuesta a la encuesta, se le solicita al ejecutivo que sustente su posición respecto a cada factor. Como resultado de la recolección de datos, se tiene la lista de factores valorizada por cada ejecutivo, sus sustentos al respecto y factores adicionales de la fase exploratoria.

Considerando que el tipo de investigación del presente estudio es cualitativa, el análisis de datos no se realiza hasta el final de todas las entrevistas, sino que se van revisando los hallazgos. Si bien la entrevista tendrá una guía, podrían surgir una cantidad de datos que amerite estructurarlos y agregarlos para las próximas entrevistas. Las tareas analíticas en este proceso incluyen herramientas como matrices comparativas y esquemas de resumen que faciliten llegar a conclusiones. Estas se irán construyendo a medida que se avanza en el proceso de recolección de datos.

En la sección de análisis de resultados, se realiza la identificación de los factores determinantes para los ejecutivos considerando aquellas catalogadas como “de acuerdo” y “muy de acuerdo” según escala de Likert. Estos se presentan resaltados en verde para facilitar el análisis. El análisis se realiza desde tres enfoques: por factor, por sector y por estrategia de internacionalización. En estos se busca interpretar lo expuesto por los ejecutivos, la comparación entre ellos, además del contraste a lo ya identificado en la literatura y con expertos. También se relacionarán los hallazgos con la vivencia de cada compañía para buscar comprender por qué pueden surgir diferencias entre las perspectivas de cada entrevistado. Cabe resaltar que como aporte de la presente tesis no solo se expondrán los factores, sino también se ahondará en por qué son tan valorados por las empresas. En esta sección se dará respuesta a las preguntas de investigación, culminando con la identificación de los factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito (FCE) para la internacionalización de los casos de estudio se formulan en función a los resultados obtenidos en las preguntas de exploración y encuesta de valorización. En relación al primero, se consideran como

factores críticos de éxito a aquellos que han sido destacados por los ejecutivos de manera transversal en la interacción. El segundo, proviene del análisis de las encuestas de los factores, considerando como FCE aquellos que han sido aceptados como determinantes por todos los ejecutivos del estudio como “de acuerdo” (4) o “muy de acuerdo” (5). De esta manera, se busca extraer aquellos factores que indubitablemente fueron absolutamente necesarios para lograr los objetivos de internacionalización según la experiencia práctica de los entrevistados (Bullen & Rockart, 1981).

A continuación, se presenta el desarrollo de la metodología asociada a dar respuesta a la pregunta de investigación, empezando por la revisión de la literatura la cual genera una primera tabla de factores. Esto seguido del asesoramiento de expertos con lo cual se formula una segunda tabla de factores que será parte de la entrevista con ejecutivos, los cuales son presentados en la selección de casos de estudio. Finalmente, se exponen los datos recolectados y el análisis para presentar los factores críticos de éxito.

## **CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

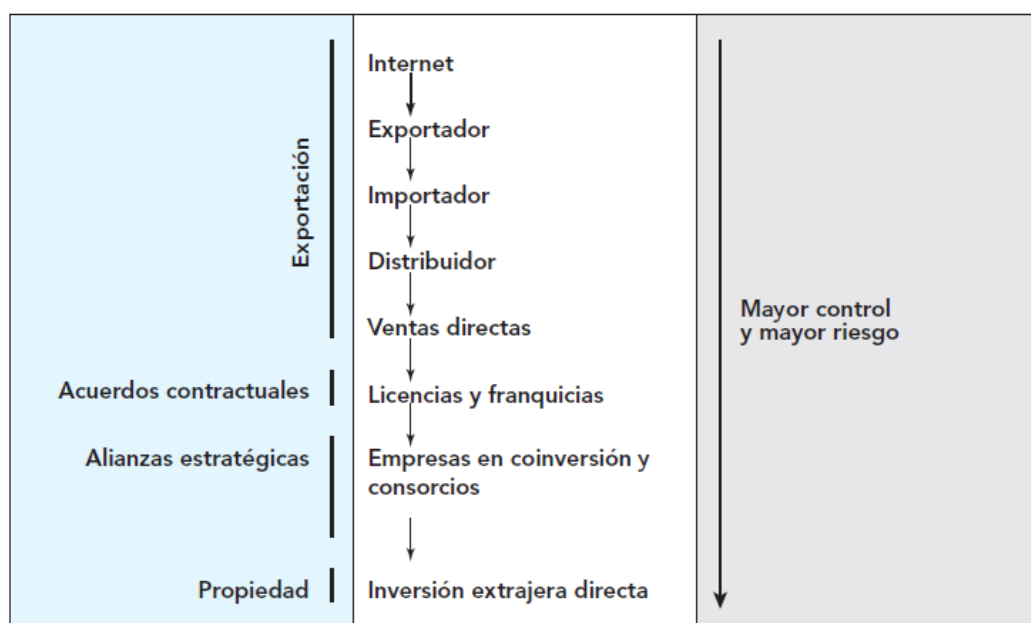
### **3.1. Internacionalización de empresas**

La globalización de la economía ha propiciado un escenario en el cual es posible para una empresa ampliar sus horizontes y, así, desarrollarse en otros mercados. En ese sentido, surge el concepto de internacionalización y, con ello, mayores oportunidades y retos de crecimiento. Considerando el impacto que tiene sobre una empresa enrumbarse en la internacionalización, se conceptualiza esta como una estrategia corporativa de diversificación geográfica a nivel internacional (Larrinaga, 2005). También es considerada como el conjunto de operaciones económicas que desarrolla una empresa fuera del país donde fue constituida (Camargo et al., 2017). En línea con lo anterior, también puede entenderse este concepto como un proceso para desarrollar actividades de compra-venta en el exterior (Duque et al., 2021). Para la presente tesis se utilizará el concepto planteado por Camargo, Cardona y Mira.

Para la investigación, se parte de la premisa de que las empresas han estado motivadas para internacionalizarse, por lo cual no se ahondará en lo que las impulsó. Sin perjuicio de ello, los motivos que pueden llevar a una empresa a internacionalizarse son diversos y pueden agruparse en dos principales factores según Kotler (1984). El primero de ellos se asocia a cambios desfavorables en el mercado local, por lo cual las empresas buscan oportunidades de subsistir en mercados extranjeros. El segundo factor es el impulso a los negocios para una expansión externa por parte del Gobierno y así, mejorar la balanza comercial. Otras razones específicas que llevan a una empresa a mercados extranjeros son detalladas por Jarillo (1992). Entre estas se tiene la capacidad de ofertar productos o tecnología exclusivos en mercados donde no los hay, la saturación del mercado local y por exceso de capacidad.

La internacionalización puede ir desde actividades iniciales de exportación hasta la adquisición de una propiedad en el extranjero mediante la inversión directa de una organización. Con frecuencia, las empresas comienzan este proceso con estrategias de exportación y, según su crecimiento, deciden aumentar su compromiso asumiendo mayor control, pero a su vez mayores riesgos como puede verse en el modelo de la figura III.1 (Cateora et al., 2010).

**Figura III.1 [Niveles de internacionalización]**



Fuente y elaboración: [Cateora et al., 2010.]

Como se ha indicado en el apartado de Antecedentes, la mayoría de las empresas peruanas que se encuentran en un proceso de internacionalización se quedan en la etapa de exportación, siendo un reducido número los casos en los que se llega al establecimiento de sucursales comerciales o unidades productivas en el extranjero. Si bien las compañías pueden estar en diferentes niveles de internacionalización, es de interés de la presente tesis analizar aquellos casos de éxito del país donde las empresas hayan logrado un mayor posicionamiento en los mercados extranjeros y poder compartir las lecciones aprendidas transformados en factores críticos que conllevaron el éxito de su proceso. En ese sentido, se enfocará el análisis de empresas peruanas que, según los niveles señalados en la figura III.1, han logrado tener inversión extranjera directa (IDE) y operan en el exterior.

Aquí aparece el concepto de empresa multinacional, cuya complejidad es similar a la del propio proceso de internacionalización. En línea con lo anterior, y para efectos de esta tesis, se considerará que una empresa es multinacional si esta cuenta con al menos una filial en el extranjero, para lo cual se recoge la definición propuesta por Larrinaga (2005), quien sostiene que es aquella que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que,

generalmente a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor (Larrinaga, 2005: 63).

Los procesos de internacionalización han ido evolucionando en el tiempo junto con los cambios en el escenario global. De esta manera, no solo se incrementan las oportunidades sino también los retos, por lo cual es vital para la empresa desarrollar una estrategia de internacionalización. En relación con ello, la literatura menciona diferentes modelos y teorías planteadas para la salida a mercados internacionales, los cuales serán abordados en la siguiente sección.

### **3.2. Teorías y modelos de internacionalización**

Ahora bien, como se ha mencionado en el título anterior, la internacionalización de empresas es un proceso que comprende varias actividades que son esenciales no solo para su crecimiento, sino también para su supervivencia. Para que este pueda ser llevado a cabo, la literatura propone teorías y modelos que pretenden explicar el qué necesitan, cuándo y cómo lo hacen, todo ello con la finalidad de reducir el riesgo que un proceso de esta envergadura conlleva (Spencer, 2018).

Al respecto, resulta pertinente precisar que, de acuerdo con la literatura, una teoría es un sistema que abarca diversos conceptos integrados con la finalidad de explicarlos, comprenderlos, interpretarlos y, en base a ello, predecir la realidad. Mientras que un modelo es una representación de la realidad basada o planteada por la teoría (Arias, 2018). A continuación, se presenta algunas teorías y modelos que complementan el marco conceptual para entender el fenómeno de la internacionalización.

Por el lado de las teorías, resaltamos la Teoría de la Internalización, postulada por Buckley & Casson (1976) y Rugman (1981), la cual explica la expansión internacional de las multinacionales en las décadas de 1960 y 1970, identificando que estas trasladan sus ventajas específicas desde la matriz hacia sus subsidiarias con la finalidad de reducir sus costos de transacción, realizando inversión extranjera directa en la medida que los beneficios de aprovechar sus ventajas específicas en otros países sean superiores a los costos de hacer negocios internacionales bajo otra modalidad.

Asimismo, para superar las fallas propias de un mercado imperfecto, la matriz ejerce control sobre sus subsidiarias a través de gobernanzas e internalizando, es decir, realizando actividades dentro de propia compañía multinacional en lugar de exteriorizarlas, todo esto con el objetivo de desarrollar y explotar las ventajas específicas de la empresa (FSA por sus siglas en inglés) (Buckley & Casson, 1976).

Rugman (1981), por su parte, realiza un análisis más extenso de los FSA y los contrasta con las ventajas específicas del país de origen (CSA por sus siglas en inglés), con lo cual concluye que las empresas con fuertes ventajas específicas seleccionan mercados en la medida que los CSAs de estos les permitan explotar sus FSAs. Bajo esta lógica, se podría decir que el análisis de Rugman aproxima la Teoría de la Internalización con el Paradigma Ecléctico de Dunning, ya que, en su análisis, las ventajas específicas del país (CSA) se corresponderían con las ventajas específicas de locación (L), mientras que los FSAs estarían inmersos tanto el elemento internalización (I) como el de propiedad (O). Sin embargo, a manera de diferenciación, Rugman señala que para la Teoría de la Internalización lo importante es la combinación de CSA más FSA lo que gatilla la decisión de la compañía para realizar inversión en el extranjero, mientras que, para el Paradigma Ecléctico, lo importante son las ventajas del país exterior (Rugman, 2010).

En línea con lo anterior, otra de las teorías relevantes para explicar la internacionalización de empresas es el Paradigma Ecléctico, propuesta por Dunning por primera vez en 1976 y conocido principalmente como Paradigma OLI (por sus siglas en inglés de Ownership, Localization and Internalization Advantages). De acuerdo con lo desarrollado por este autor, las empresas deciden realizar inversión directa en el extranjero, es decir, internacionalizarse, en la medida que se satisfagan tres condiciones: (i) que tiene una ventaja única y sostenible en comparación con las empresas de otros países, es decir tener o poseer activos tangibles o intangibles (Ownership); (ii) que el país de destino tenga factores atractivos que justifiquen la inversión como por ejemplo: disminuir distancias de transporte o costos (Location); y (iii) que llevar sus ventajas únicas manteniendo su propiedad resulta más ventajoso que cualquier otra modalidad (llámense licencia, franquicia, etc.), es decir mantener todo como parte de la misma compañía (Internalization) (Dunning, 1980).

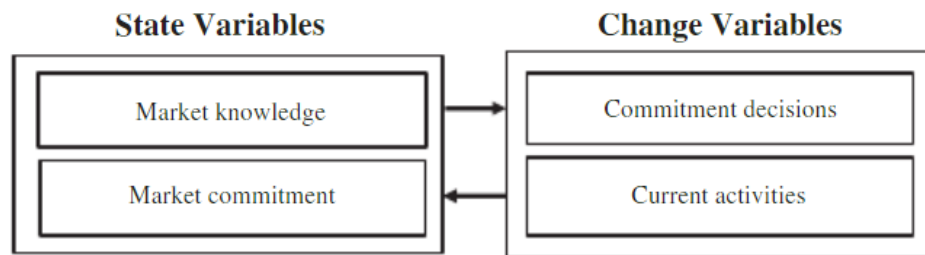
Esta teoría, al igual que las demás, no ha estado exenta de críticas. El principal cuestionamiento a esta teoría es que es generalista y, por lo tanto, solo tiene un alcance limitado para explicar tipos específicos de producción internacional y, mucho menos, el comportamiento de las empresas individuales, ya que bajo el análisis OLI, la internacionalización dependerá de las ventajas que pueda ofrecer o no el país exterior al cual se desea entrar. En síntesis, el Paradigma Eclético de Dunning se centra en explicar el motivo por el que una compañía estaría dispuesta a decidir realizar inversión extranjera directa, operando y produciendo en otro país (Dunning, 1988).

Tal y como se ha explicado al inicio de este título, las teorías suelen ser recogidas en modelos con la finalidad de reducir la incertidumbre que implica el proceso de internacionalización para las compañías (Duque Hurtado et al., 2021). Para efectos del presente trabajo de investigación, se hará referencia al modelo presentado en 1977 por Johanson y Vahlne, el cual se encuentra basado en sus investigaciones realizadas respecto a la internacionalización de empresas suecas para la Universidad de Uppsala.

El modelo Uppsala tiene como premisa que las empresas son adversas al riesgo y, por tanto, se internacionalizan de manera progresiva en la medida que adquieran conocimiento y experiencia en actividades de otros mercados, de tal manera que puedan reducir tanto el riesgo de la toma de decisiones como la distancia psíquica (Johanson & Vahlne, 1977). Para explicar mejor el modelo, los autores señalan que la internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones incrementales que comienzan por: (i) exportar; (ii) establecimiento de canales en el país extranjero para comercializar los que se exporta; (iii) abrir sucursales en el país extranjero; y (iv) desarrollar actividades productivas en el país extranjero (Johanson & Vahlne, 1990). Es decir, mientras más conocimiento tienen, menos riesgo perciben y mayor será su nivel de internacionalización y compromiso con el país exterior.

Johanson y Vahlne asumen que para que el proceso de internacionalización sea exitoso, la empresa que lo pretende debe tener una ventaja específica que le permitan soportar su incursión en un mercado extranjero, lo cual es materializado a través de un proceso de toma de decisiones esquematizado en la figura III.2.

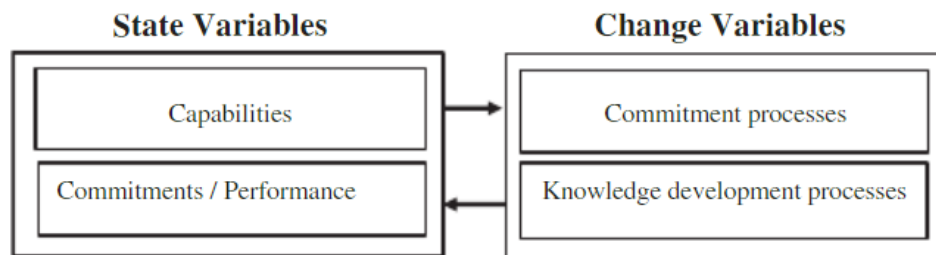
**Figura III.2 [Proceso de toma de decisión del Modelo Uppsala versión 1977]**



Fuente y elaboración: [Johanson & Vahlne, 1977.]

Sin perjuicio de lo anterior, Vahlne actualizó el proceso de toma de decisión incorporando y adaptándolo a lo que para ellos tiene como finalidad la internacionalización y la globalización; es decir, la obtención de una ventaja a través de la evolución de la firma (Vahlne, 2020). En ese sentido, plantean el esquema de la figura III.3.

**Figura III.3 [Proceso de toma de decisión del Modelo Uppsala versión 2017]**



Fuente y elaboración: [Vahlne, 2020.]

Las teorías y modelos antes presentados explican el proceso de internacionalización desde la perspectiva de las empresas multinacionales, ubicadas principalmente en Norteamérica y Europa. Sin embargo, desde la década de 1990 hay un grupo de multinacionales que han surgido de mercados emergentes y países en desarrollo que no necesariamente siguen los patrones de expansión internacional establecidos por las teorías antes expuestas. En este sentido, Guillén y García-Canal (2009) indican que el modelo tradicional de empresa multinacional, caracterizado principalmente por la inversión extranjera directa dirigida a explotar sus capacidades específicas con un enfoque gradual o progresivo de internacionalización, no se ve reflejado en las empresas multinacionales de países emergentes, de ingresos medianos altos o ricos en petróleo,



ya que estas han seguido patrones diferentes, utilizando diversos modos de entrada, desde alianzas hasta subsidiarias de propiedad total, variando de tamaño y diversificación.

De manera muy interesante, y con la finalidad de explicar mejor la internacionalización de las multinacionales de mercados emergentes o en desarrollo, los autores las identifican como “Nuevas Empresas Multinacionales”, para diferenciarlas de las “Multinacionales Tradicionales”, resaltando como principales diferencias que las primeras tienen una mayor velocidad de internacionalización, una menor ventaja competitiva, fuerte capacidad política y un alto nivel de adaptabilidad organizacional. Esto se ve reflejado en la figura III.4.

**Figura III.4 [Diferencias entre las Nuevas Empresas Multinacionales y las Multinacionales Tradicionales]**

<b>Dimensión</b>	<b>Nuevas Empresas Multinacionales</b>	<b>Multinacionales Tradicionales</b>
Velocidad de internacionalización	Acelerado	Gradual
Ventajas competitivas	Débil: se requiere actualizar los recursos	Fuerte: Recursos necesarios disponibles internamente
Capacidades políticas	Fuerte: empresas acostumbradas a entornos políticos inestables	Débil: empresas acostumbradas a entornos políticos estables
Ruta de expansión	Doble vía: entrada simultánea en países desarrollados y en desarrollo	Camino sencillo: De países menos a más lejanos
Modos de entrada	Crecimiento externo: Alianzas y adquisiciones	Crecimiento interno: subsidiarias de propiedad total
Adaptabilidad organizacional	Alto, por su escasa presencia internacional	Bajo, por su arraigada estructura y cultura.

Fuente: [Guillén & García-Canal, 2009.]

Elaboración: [Autores de esta tesis. Traducción de inglés a español.]

Finalmente, los autores señalan que, si bien es cierto, las Nuevas Empresas Multinacionales han imitado en mayor o menor medida el proceso de internacionalización tradicional no lo han seguido al pie de la letra. Estas han surgido de países con entornos institucionales débiles en sus países de origen, siendo esta experiencia sumamente valiosa dado que desarrollan capacidades para competir en entornos más desafiantes. Asimismo, la inversión extranjera directa de las nuevas está impulsada por el aprovechamiento de las ventajas específicas de la empresa, y por la exploración de innovación y formas de acceder a los mercados extranjeros, lo cual la

aleja del modelo gradual de la internacionalización tradicional (Guillén & García-Canal, 2009).

Finalmente, se debe mencionar el fenómeno de las empresas “Born Global”, denominadas así porque se fundaron para atender el mercado internacional (Rennie, 1993). Ello implica que su proceso de internacionalización sea acelerado en comparación con los modelos clásicos como el de Uppsala en el cual, como ya se ha explicado, las empresas reducen el riesgo de operar en el mercado exterior a través de un proceso de aprendizaje antes de conquistar mercados geográfica y culturalmente distantes. Como característica principal está la visión de negocio del fundador o fundadores y su conocimiento del mercado internacional objetivo. Los factores externos en este modelo son los avances tecnológicos que permiten transacciones de negocios innovadores. Por último, las “Born Global”, están más especializadas y orientadas a productos nichos estandarizados para mercados particulares (Escandon-Barbosa et al., 2019).

Como se puede apreciar, tanto las teorías como el modelo descrito, pese a abarcar la internacionalización desde distintas perspectivas, se complementan entre sí y abarcan varias dimensiones, como por ejemplo la toma de decisiones, la generación de ventajas competitivas, las ventajas del país de origen, las ventajas del país del exterior y la forma de entrada que puede elegir la compañía para llevar adelante este proceso. Estas dimensiones, a su vez, están compuestas por diversos factores que conllevarían el éxito de un proceso de internacionalización, tal y como se verá en los capítulos siguientes del presente trabajo de investigación.

### **3.3. Conceptualización de internacionalización exitosa y factores críticos de éxito**

Habiendo definido en los acápites anteriores el concepto de internacionalización, corresponde ahora determinar cuándo este proceso deviene en exitoso. Al intentar definir el éxito de la internacionalización de las empresas se señala que la interpretación de ciertos resultados es evaluada en contraste con los datos históricos, expectativas y objetivos de la misma compañía previo al proceso de internacionalización. Por tal razón, es importante que el éxito sea medido por más de un indicador (Louter et al., 1991). Asimismo, se debe mencionar que este concepto depende de los resultados financieros y estratégicos, los mismos que pueden ser plenamente medibles a través de indicadores

cuantificables y comparables (Shoham, 1998). También se debe considerar el nivel de satisfacción de la empresa con su propio proceso de internacionalización, siendo un factor mucho más subjetivo y abstracto (Zou et al., 1998).

Es pertinente mencionar que la literatura no es homogénea respecto al mencionado concepto de internacionalización exitosa, ya que, en su mayoría, coinciden en que este depende por un lado de la percepción singular que tenga cada sujeto determinado y por otro de la coexistencia de otras variables. De acuerdo con ello, para definir el éxito en la internacionalización se debe tener en cuenta diversas dimensiones (Calderón et al., 2007).

Como se puede apreciar de lo expuesto en los párrafos precedentes, pretender definir de manera concreta y objetiva cuándo un proceso de internacionalización puede ser categorizado como exitoso resulta complejo. La importancia de identificar qué factores fueron los que contribuyeron a alcanzar el éxito esperado por las compañías en su expansión a otros países resulta más importante para el presente trabajo de investigación.

De acuerdo con Bullen y Rockart (1981), los factores críticos de éxito vendrían a ser un número acotado de áreas claves de una compañía, con cuyos resultados se garantizan un desempeño exitoso. Por su parte Williams y Ramaprasad (1996) señalan que estos factores son necesarios y suficientes para el éxito, siendo que de no abordarlos adecuadamente no solo conducirán a resultados inferiores a los deseados, si no a un fracaso. Llevando estas definiciones al proceso de internacionalización, se puede decir que los factores críticos de éxito para ello son todas las áreas o aspectos que de manera necesaria deben tener las compañías para lograr con éxito su internacionalización y, por lo tanto, de no tenerlos, fracasarían. Ahora bien, en relación con el objetivo del presente trabajo de investigación, los factores críticos de éxito serán los identificados por las empresas peruanas, de acuerdo con la metodología propuesta en el Capítulo II.

### **3.4. Factores destacados en la literatura para la internacionalización de empresas**

Con miras a desarrollar un mayor conocimiento en la materia de internacionalización y realizar cuestionamientos más profundos, se ha realizado una revisión de la literatura existente sobre internacionalización que aborde factores o

aspectos que fueron o son determinantes en procesos de internacionalización. Los artículos encontrados abarcan estudios cualitativos y cuantitativos. Se aprecia que estos refieren diversos niveles de internacionalización, sectores industriales y tamaños de empresas. Asimismo, se observan factores latentes entre diferentes investigaciones y un alto nivel de colaboración entre los autores, principalmente en literatura de Latinoamérica. En esta fase no se filtran factores según contexto o nivel de internacionalización y se buscará entender en todos los casos el motivo por el cual son resaltados. A continuación, se presenta de manera resumida los estudios mencionados.

Campa y Guillén (1999), al analizar la internacionalización de diversas empresas españolas, concluyen que un factor que posibilita en mayor medida el éxito en este proceso sería el de *ownership*. Este concepto incluye la intensidad de inversión en investigación y desarrollo, diferenciación de productos y tamaño de firma como predictores del nivel de internacionalización.

Es importante resaltar los retos de la estrategia internacional de las compañías multinacionales en torno a cómo deberían organizarse para tener un alto desempeño. Desde el punto de vista organizativo, es imperativo hacer foco en la definición de la coordinación vertical y la medida en que pueden integrarse efectivamente dentro de la misma organización con arreglos de coordinación horizontal. Se argumenta finalmente que la organización internacional, como factor determinante, debe generar equilibrio entre integración y capacidad de respuesta. El diseño organizacional internacional y la definición de mecanismos de coordinación deben ser dinámicos para asegurar que sea el más efectivo y eficiente en cada etapa de expansión de la compañía (Ghemawat, 2008).

Guillén y García-Canal (2009) analizan los patrones de internacionalización que las multinacionales de países emergentes han seguido, los cuales tienen elementos distintos a los de las multinacionales tradicionales estadounidenses. Como consecuencia de esta investigación, los autores demuestran que la expansión internacional lograda fue posible gracias a importantes capacidades desarrolladas en su país de origen. Entre estas se tiene la capacidad institucional y la experiencia política de la compañía como ventaja

para lidiar con coyunturas y gobiernos hostiles, así como políticas riesgosas propias de países menos desarrollados.

Se destaca la ejecución eficiente de proyectos y producción, considerada como la habilidad de absorber tecnología, combinar recursos e innovar en la organización para reducir costos y mejorar su aprendizaje. Asimismo, resaltan la experiencia empresarial en gestión de adquisiciones, fusiones y reestructuraciones corporativas que ayudan a extraer valor de activos extranjeros. En relación con la tecnología, resaltan la capacidad de la compañía para adaptar la tecnología disponible a los mercados de productos a pequeña escala, mano de obra y/ o mercados de insumos; y la adopción temprana de nueva tecnología. Finalmente, indican que es también importante la caracterización de marcas con denominación de origen, por su valor o reputación en su país de procedencia y también pueden atraer a las comunidades de inmigrantes en el país destino (Guillén & García-Canal, 2009).

Diversos autores resaltan el uso del *networking* como un factor determinante en el proceso de internacionalización. Ciravegna et al. (2013) realizaron un estudio comparativo que examina los efectos de este factor en la internacionalización de empresas medianas y pequeñas que corresponden al sector de alta tecnología. Esta investigación concluye que el *networking* tiene un rol importante como mecanismo a través del cual las empresas buscan abrirse paso a mercados internacionales. Además de ello, resaltan que aparte de considerarse como una herramienta inicial, debe ser continua durante todo el proceso de internacionalización construyendo capital social.

En línea con lo anterior, Felzensztein et al. (2015) estudian los efectos del *networking* en la estrategia de internacionalización de pequeñas empresas chilenas. Como consecuencia de su análisis, indican que cuando mayor sea el número de conexiones empleadas (*networking*), es mayor la probabilidad de llegar a mercados extranjeros, validando de esta manera que es un recurso clave. Asimismo, Guler y Guillen (2010) reafirman la importancia de este concepto y agregan su uso de manera especializada a través del *brokerage*. Este término es entendido como la tercerización del *networking* con la finalidad de lograr acceder a una mayor diversidad de información sobre el mercado externo al cual quiere entrar una compañía determinada, así como el

control sobre la misma. Es decir, el empleo de un bróker afianza la relevancia del *networking* como factor para lograr la internacionalización.

Carneiro y Brenes (2014) destacan la participación relevante de las compañías latinoamericanas en la economía global. Los autores brindan una visión general de los diversos cambios que han ocurrido en las empresas de América Latina, así como la evolución del comportamiento de internacionalización de las empresas de esta región y los cambios necesarios en ellas para poder competir tanto en su país como en el extranjero. Por tal motivo, concluyen que uno de los factores determinantes para que las empresas de la región puedan internacionalizarse es la flexibilidad de sus modelos de negocio en la medida que solo así estarían en la capacidad de superar los retos propios del país de origen y de destino.

Ciravegna (2014) ha presentado un estudio realizado a 109 exportadoras textiles chinas, se analizaron los factores que propiciaron su proceso de internacionalización. En este se concluye que la búsqueda proactiva del primer cliente o negocio internacional es determinante y debe ser continua para asegurar resultados a largo plazo. A su vez, este factor puede potenciarse si viene acompañado de una mayor experiencia internacional en sus gestores.

Aguilera et al. (2017) buscan dar mayor claridad en relación con las multinacionales de Latinoamérica o Multilatinas haciendo una revisión de antecedentes históricos y literatura disponible sobre ellas. Se presentan fuentes estadísticas que muestran la evolución de la inversión de estas empresas en países extranjeros como parte del fenómeno de internacionalización. Además, se da a conocer las multilatinas más destacadas en rankings especializados. Finalmente, se identifican impulsores de la internacionalización asociados a la influencia del contexto, por lo cual se resalta como factor clave la capacidad de adaptación interna por las compañías ante los diversos cambios en mercados, coyunturas políticas, económicas, entre otros. También se destaca la importancia de las alianzas estratégicas con multinacionales de economías más avanzadas y desarrollar así sinergias de negocio.

En cuanto a la capacidad de adaptación a situaciones de riesgo político como factor determinante para la internacionalización de empresas, Cuervo-Cazurra et al. (2018) realizan un análisis del proceso de internacionalización de diversas empresas de Argentina, Chile, Perú y Brasil, teniendo como principal variable las características políticas de dichos países. En este sentido, concluyen que las firmas que aprenden cómo gestionar la incertidumbre generada por el riesgo político adquieren un conocimiento organizacional que es aplicable a otro país emergente y, por lo tanto, es un factor de éxito para la internacionalización de las compañías en otros mercados con las mismas características políticas.

Carnerio et al. (2018) realizan el estudio de cinco empresas multinacionales brasileras. Estas empezaron su proceso de internacionalización después de las de otros países de la región; sin embargo, este proceso fue rápido y exponencial. Los autores concluyeron que este fenómeno se debió a tres factores comunes: holgura financiera, operacional y gerencial. La holgura financiera hace referencia a la rentabilidad y exceso de liquidez proveniente de la capacidad operativa y/o fácil acceso a financiación externa. Los ejecutivos resaltaron en el estudio el nivel de disponibilidad financiera al momento de la internacionalización. La holgura operacional es la disponibilidad de recursos tangibles e intangibles, como tecnología, innovaciones, calidad del producto, eficiencia operativa, marketing, en distribución, excelencia operativa y capacidades de marca, que podrían ser fácilmente replicadas en los mercados internacionales. Por último, en lo que respecta a la holgura gerencial, se resalta la habilidad de administración y control, así como el alto grado de experiencia en la industria y especialmente en fusiones y adquisiciones (Carneiro et al., 2018).

Botero-Pinzón et al. (2019) identifican las variables más representativas en el proceso de internacionalización según el grado alcanzado. En este caso particular, se ha identificado seis dimensiones principales en base al estudio realizado sobre 112 empresas colombianas. Dentro de los resultados obtenidos en el análisis, se ha podido identificar factores que facilitaron el proceso de internacionalización. Uno de ellos se enfoca en la parte productiva, resaltando la importancia de la gestión internacional de producción teniendo capacidad de globalizarse a través de estándares internacionales. También destaca la gestión internacional de recursos humanos, que abarcaría las

políticas de reclutamiento, movilidad y remuneración para soportar el proceso de internacionalización en ambientes desafiantes, ágiles e innovadores. Finalmente, se identifica el marketing internacionalizado como un factor determinante que considera la estrategia comercial, publicidad, clientes y plan de marketing con un alcance y enfoque internacional.

Omakoro et al. (2019) analizan el proceso de internacionalización a partir de cuatro casos de empresas nigerianas multinacionales. Las compañías que componen la muestra objeto de estudio tenían filiales en al menos tres países, y han experimentado un mayor grado de internacionalización en los últimos años, siendo de las primeras en hacerlo y de realizar inversión en otros países africanos. Dentro de sus resultados, los autores proponen que uno de los factores determinantes para su proceso fue la capacidad de capitalización o recapitalización de inversión; es decir, las compañías deben tener capital o capacidad para acceder al crédito, tanto en el país de origen como en el país anfitrión.

Otro factor a resaltar es la consolidación en el mercado de origen, la cual implica que los activos, capacidades y recursos físicos que le permiten ser sólidos en el país les permiten mantener su ventaja competitiva y ampliarla a los países del exterior. Adicionalmente, las empresas del estudio destacaron el rol del *networking* como herramienta para obtener ventajas en sus procesos de internacionalización (Omakoro et al., 2019).

Por su parte, De Resende Melo et al. (2019) analizan la internacionalización de las franquicias de Brasil en Latinoamérica. Al respecto, los autores concluyen que todos los aspectos institucionales tienen un efecto significativo para que una organización logre internacionalizarse. Considerando, a su vez que el tamaño del activo a franquiciar facilita la internacionalización de la compañía que la posee puesto que es mucho más atractiva para ser adquirida en mercados extranjeros.

Pham et al. (2020) se enfocaron en empresas multinacionales vietnamitas con el objetivo de identificar los factores claves de éxito en su proceso de internacionalización. El estudio arrojó factores asociados a la estrategia corporativa, a la estrategia funcional,



al ambiente interno de las empresas y al ambiente de negocio. Considerando que la presente tesis se enfoca en aspectos internos, se identifican a continuación factores de este estudio dentro de dicho alcance. Se resalta como un factor clave el capital humano con capacidad de trabajo en internacionalización, para el cual se requiere un proceso de selección de personal con perfiles que cumplan lo requerido para la función en diversos mercados con ambientes desafiantes, ágiles e innovadores.

También se destaca como factor en implementación de una estrategia de internacionalización el alineamiento del gobierno corporativo. Este expone la importancia de la relación entre el consejo y el CEO para elaborar la estrategia y la asignación de recursos respectiva. El CEO debe asegurarse de que haya un apoyo sólido, consistente y a largo plazo del consejo de administración para la internacionalización. Por otro lado, en relación con las estrategias funcionales del artículo en mención, se tiene como factor la selección de agentes estratégicos en el país de destino. Los agentes hacen de intermediarios extranjeros brindando a la empresa información valiosa sobre el mercado objetivo como el comportamiento de los potenciales clientes (Pham et al., 2020).

En base a los estudios de casos de empresas y artículos de expertos en la materia presentados en esta sección, se han listado los factores destacados en la literatura para la internacionalización de empresas, los cuales se muestran en la tabla III.1. La elaboración de esta tabla es relevante puesto que facilita la consolidación y estudio de factores. Además, representa en sí misma un aporte importante a la literatura y el estudio de la internacionalización de empresas.

Esta lista será la base de la investigación sobre la cual se identificarán los factores de mayor relevancia en entrevistas con expertos en la materia. En base a este filtro, posteriormente se trabajará una tabla reducida que pasará a ser valorizada por los ejecutivos de las empresas peruanas de la muestra en base a su experiencia práctica en el proceso de internacionalización respectivo.

**Tabla III.1 [Consolidado de factores destacados en la literatura para la internacionalización de empresas]**

Nº	Factores	Descripción	Cita abreviada
1	Poseer holgura financiera	Rentabilidad y exceso de liquidez financiera proveniente de la capacidad operativa y/o fácil acceso a financiación externa. Los ejecutivos resaltaron el nivel de disponibilidad financiera al momento de la internacionalización.	Carneiro, Bamiatzi & Cavusgil, 2018
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	Disponibilidad de recursos tangibles e intangibles, como tecnología, innovaciones, calidad del producto, eficiencia operativa, marketing, en distribución, excelencia operativa y capacidades de marca, que podrían ser fácilmente replicadas en los mercados internacionales.	Carneiro, Bamiatzi & Cavusgil, 2018
3	Tener capital o capacidad de acceder a crédito	Las compañías deben tener capital o capacidad para acceder al crédito, tanto en el país de origen como en el país anfitrión.	Omokaro-Romanus, Anchor & Konara, 2019
4	Consolidación en el mercado de origen	La compañía tiene activos, capacidades y recursos físicos que le permiten ser sólidos en el país de origen, mantener su ventaja competitiva y ampliarla a los países del exterior.	Omokaro-Romanus, Anchor & Konara, 2019
5	Marcas posicionadas con denominación de origen	Marcas de consumo que atraen a las comunidades del país de origen de los inmigrantes en el extranjero	Guillén & García-Canal, 2009
6	Competitividad basada en diferenciación de productos	Resaltan la importancia de desarrollar competitividad a través de la diferenciación de productos por innovación y desarrollo de productos con valor agregado para el mercado destino (tropicalización y descomoditización).	Campa & Guillén, 1999 Cuervo-Cazurra et al., 2019 Guillén & García-Canal, 2009
7	Tamaño de las franquicias en relación a recursos y estructura	El tamaño de la cadena de franquicias, que representa el número total de unidades (independientemente de estar en el extranjero). Esta variable demuestra la acumulación de recursos y la estructura de la cadena de franquicia, lo que podría influir en la propensión a la franquicia (Alon, 2001). Por lo tanto, el tamaño es una variable importante a considerar para comprender la decisión de internacionalizar las operaciones de franquicia existentes.	Melo et al., 2019
8	Capacidad gerencial con experiencia	Alto grado de experiencia en la industria y especialmente en fusiones y adquisiciones.	Carneiro et al., 2018
9	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	La relación entre el consejo y el CEO es clave para elaborar la estrategia y la asignación de recursos respectiva. El CEO debe asegurarse de que haya un apoyo sólido, consistente y a largo plazo del consejo de administración para la internacionalización.	Pham et al., 2020
10	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	Habilidades o experiencia necesaria para operar en condiciones institucionales particulares o países menos desarrollados	Guillén & García-Canal, 2009
11	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	Experiencia adquirida en el país de origen en la gestión de fusiones y adquisiciones y reestructuraciones corporativas que ayudan a extraer valor de adquisiciones transfronterizas.	Guillén & García-Canal, 2009
12	Experiencia política para afrontar situaciones de riesgo	Capacidad de lidiar con gobiernos hostiles y políticas riesgosas en países menos desarrollados. Es útil la experiencia adquirida en el país de origen.	Guillén & García-Canal, 2009 Cuervo-Cazurra et al., 2018
13	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	Las empresas deben tener la capacidad de adecuar su modelo de negocio o de hacerlo flexible de tal manera que pueda ser replicado en otros mercados	Carneiro & Brenes, 2014
14	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	Las compañías deben tener la capacidad de adaptarse internamente a los diversos cambios que requieren los mercados, coyunturas políticas, económicas, etc.	Aguilera et al., 2017
15	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	Poseer estándares y certificados internacionales, con el apropiado conocimiento y aprovechamiento tecnológico	Botero-Pinzón et al., 2019
16	Habilidad de absorber tecnología, combinar recursos e innovar en la organización para reducir costos y mejorar aprendizaje	Habilidad de absorber tecnología, combinar recursos e innovar en la organización para reducir costos y mejorar aprendizaje	Guillén & García-Canal, 2009
17	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	El capital humano con capacidad de trabajo en internacionalización es clave. La gestión internacional integral de recursos humanos abarca grados de movilidad, políticas de reclutamiento y remuneración, y consultores internacionales.	Botero-Pinzón et al., 2019 Pham et al., 2020

Nº	Factores	Descripción	Cita abreviada
18	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	Enfoque en mercado internacional con estrategia comercial alineada	Botero-Pinzón et al., 2019
19	Proactividad en la búsqueda del primer cliente	Esta búsqueda en un mercado extranjero es un predictor importante en el éxito de la internacionalización de la empresa.	Ciravegna, 2014
20	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	A través de un agente o intermediario extranjero estratégico, la empresa comprenderá el mercado y el comportamiento de los clientes objetivo y con ello desarrollar estrategias funcionales.	Pham et al., 2020
21	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	Adaptación de la tecnología disponible a los mercados de productos a pequeña escala, mano de obra y / o mercados de insumos	Guillén & García-Canal, 2009
22	Coordinación y estructura internacional para facilitar integración y capacidad de respuesta	Desde el punto de vista organizativo, es imperativo hacer foco en la definición de la coordinación vertical y la medida en que pueden integrarse efectivamente dentro de la misma organización con arreglos de coordinación horizontal. La organización internacional debe generar equilibrio entre integración y capacidad de respuesta.	Ghemawat, 2008 Cuervo-Cazurra et al., 2019
23	Desarrollo de relaciones comerciales y alianzas estratégicas a largo plazo para acceder a opciones de adquisición y/o fusiones	Las relaciones comerciales y estratégicas a largo plazo que son desarrolladas por una compañía con clientes corporativos extranjeros, de tal manera que la primera sigue a los segundos a sus países de origen, permitiéndoles tener acceso a opciones de adquisición de activos y/o fusiones empresariales.	Omokaro-Romanus et al., 2019 Aguilera et al., 2017
24	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	Habilidad de desarrollar relaciones de trabajo y cooperación. Se resalta como una mayor posibilidad de internacionalización el tener mayor número de redes.	Ciravegna et al., 2013 Felzensztein et al., 2015 Guillén & García-Canal, 2009 Omokaro-Romanus et al., 2019

Fuente: [Autores varios señalados en la tabla]

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

## **CAPÍTULO IV. ASESORAMIENTO DE EXPERTOS**

### **4.1. Justificación**

Como consecuencia de haber realizado una revisión de literatura con la finalidad de encontrar los principales documentos de referencia y lograr definir los conceptos relevantes de la presente tesis, se consideró oportuno validar determinados hallazgos con expertos en el ámbito de la internacionalización. Precisamente para reforzar o validar estos conceptos extraídos de la bibliografía se acude a algunos de los autores de los artículos analizados. Advirtiendo que su punto de vista era mayormente académico, se complementará con el aporte de expertos de carácter práctico que pudieran incorporar una visión más aproximada a la experiencia empírica de las organizaciones.

La configuración del listado de expertos seleccionados da lugar a una muestra de carácter heterogéneo y multinacional, por tanto, más enriquecedora para la consolidación de nuestra investigación. A pesar de que los expertos que componen la muestra fueron seleccionados por criterio de conveniencia y posibilidad de acceso a ellos, sus perfiles demuestran su elevado conocimiento tanto teórico como práctico del proceso de internacionalización, ocupando todos ellos importantes puestos académicos e institucionales. Por ello, se considera que su aporte al presente trabajo de investigación es invaluable y los resultados obtenidos de sus interacciones contribuyen a reforzar nuestros objetivos.

### **4.2. Guía para las entrevistas**

Con la finalidad de lograr una adecuada recolección de datos, la estrategia fue la de abordar a los expertos y presentarles una guía compuesta de dos bloques de preguntas: (i) el primero asociado a aspectos generales del proceso de internacionalización, que abarcan teorías, modelos y concepto de éxito; y (ii) el segundo asociado a los factores que afectan la internacionalización de empresas.

Esta guía contiene las siguientes preguntas:

#### **1. Preguntas generales sobre internacionalización**

- a) Existen diversas teorías de internacionalización. En su experiencia, ¿cuál considera usted que es la más adecuada para explicar dicho fenómeno en la actualidad? ¿Por qué?
- b) En su experiencia, ¿considera usted que la internacionalización está siendo mal interpretada por algunas empresas al asumir que han alcanzado dicho objetivo tan solo mediante la exportación de sus productos y/o servicios?
- c) En línea con la pregunta anterior, ¿cuándo podemos concluir que una empresa ha logrado internacionalizarse?
- d) ¿Cuándo podríamos concluir que este proceso está siendo exitoso?

## **2. Preguntas relacionadas a los factores críticos**

- a) ¿Considera que la mayoría de los factores son transversales a todas las empresas independientemente del sector en el que estas se desenvuelvan?
- b) En línea con la pregunta anterior y considerando que la internacionalización es un proceso, ¿existen factores que tienen mayor relevancia respecto de otros considerando el nivel de internacionalización al que decidan llegar?
- c) ¿Considera usted que existe un criterio idóneo para agrupar o acotar los factores que existen en la literatura con la finalidad de que el consolidado final de estos pueda tener un uso práctico gerencial?
- d) En línea con la pregunta anterior, ¿cuál o cuáles teorías que explican el fenómeno de la internacionalización considera usted que es la más adecuada para agrupar los factores?

Asimismo, es relevante mencionar que, en las entrevistas realizadas a aquellos expertos de carácter práctico, se hizo mayor hincapié en sus experiencias profesionales en los procesos de internacionalización sin detrimento de abarcar también el alcance teórico de las preguntas mostradas anteriormente.

Ahora bien, las entrevistas tuvieron diversos objetivos esenciales para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

- (i) Conocer la experiencia profesional de cada uno de estos expertos.
- (ii) Reforzar los conceptos teóricos del proceso de internacionalización y desarrollados en el marco conceptual.

- (iii) Entender si los factores que influyen en la internacionalización influyen de manera transversal al sector y tamaño de una compañía, así como a las distintas etapas del proceso de internacionalización.
- (iv) Extraer aquellos factores que destacan respecto del resto de los encontrados y recopilados.

### **4.3. Presentación de los expertos**

A continuación, se presentará, por orden alfabético, a los expertos que colaboraron con la realización de las entrevistas. Cabe resaltar el carácter internacional de nuestra muestra, que incluye diversas nacionalidades como la mexicana, brasileña, española, chilena, colombiana y peruana. Los datos descritos para cada uno de los entrevistados corresponden a información proporcionada por ellos mismos y/o reseñas disponibles en sus redes profesionales.

#### *Escaffi Rubio, Carlos*

Es licenciado en Administración y Gerencia y con postrado en Marketing Estratégico y Relaciones Institucionales por la Universidad Ricardo Palma de Perú, maestría en Ciencia Política y Relaciones Internacionales por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con Especialización en Comercio Exterior y Aduanas. Trabajó durante 17 años en la Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile-PROCHILE del Ministerio de Relaciones Exteriores, como asesor y encargado en Asuntos Económicos y Comerciales en el Departamento Económico de la Embajada de Chile en Perú.

En el sector privado, ha sido gerente general del Grupo ILUSUR. Enseña a nivel de pregrado en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y posgrado en CENTRUM Católica (Graduate Business School). También es columnista habitual de la revista América Economía, Diario Gestión (Perú), Las Américas, Miami Diario (EE. UU.), así como en La Tercera (Chile).

*González-Pérez, María Alejandra*

Es psicóloga por la Universidad Pontificia Bolivariana, con PhD en Comercio (Negocios Internacionales y Responsabilidad Social Empresarial), y una maestría en Relaciones Industriales y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Irlanda. Cuenta con investigación posdoctoral en Responsabilidad Social de la Educación Superior en la Universidad Nacional de Irlanda en Galway. Fue vicepresidente (2015-2018) de la Academia de Negocios Internacionales (AIB), así como presidente regional para América Latina y el Caribe (AIB-LAC) de esta organización (2018-2021).

Ha representado a Colombia ante las Naciones Unidas y el Banco Mundial, y trabajó como investigadora en varias organizaciones a nivel internacional. Ha escrito numerosos *papers* científicos y libros académicos y ha participado como columnista y editora en distintas publicaciones. Actualmente es profesora titular adscrita al Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, e investigadora senior según la clasificación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (Colciencias) en Colombia e investigadora asociada en Centro de Estudios en Mercados Emergentes en Singapur.

*McBride Quiroz, Eduardo Roberto*

Es ingeniero por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con maestría en Educación por la Universidad de Pittsburgh y Diploma en Alta Dirección de Administración de Negocios de la Universidad de Piura. Cuenta con vasta experiencia en dirección y gerencia de empresas como AGROPESA o Food Trading S.A. y ha desempeñado importantes cargos a nivel gremial como vicepresidente y presidente de ADEX, director ejecutivo por dos años en CONFIEP, y como presidente elegido y reelegido de la Cámara de Comercio Peruana China (CAPECHI). Actualmente es profesor de la Maestría en Administración de Agronegocios de ESAN y consultor en el Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN.

*Montoya, Miguel Ángel*

Es doctor en Economía Aplicada por la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha impartido clases en la Moore School of Business en University of South Carolina

(Columbia, EE.UU.), en la Montpellier Business School (Francia), en la Bordeaux Business School (Francia), U. de San Francisco de Quito (Ecuador) y en el Instituto Ortega y Gasset (Madrid, España). Ha publicado y presentado trabajos de investigación sobre Regulación, Negocios Globales y oportunidades para la base de la pirámide en revistas y libros académicos, así como en conferencias en EE.UU., España, Reino Unido, China, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú. Actualmente, es profesor-investigador del Tecnológico de Monterrey campus Guadalajara desde 1996 y miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en México.

*Santamaría García, Cristina*

Es ingeniero de montes por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA Internacional por la Escuela de Organización Industrial de España (EOI). Tiene experiencia en consultoría (ACCENTURE). Ha sido delegada de Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial en Brasil y desde 2009 es Técnico Comercial y Economista del Estado desempeñando diferentes puestos dentro de la Secretaría de Estado de Comercio de España, como consejera económica y comercial en Kazajstan, Egipto y Perú, así como en la Secretaría General de Industria dentro de la Subdirección de Apoyo a la PYME.

*Carneiro, Jorge*

Es ingeniero electrónico y MBA por la Pontificia Universidad Católica do Rio de Janeiro. Posee un doctorado en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Río de Janeiro (2007). Es vicedecano y profesor asociado de Estrategia y Negocios Internacionales de la FGV. Es presidente de AIB-LAC (Academia de Negocios Internacionales, América Latina y el capítulo del Caribe), miembro de la junta de EIBA (European International Business Academy, 2011-2016), y BALAS (Asociación Empresarial de Estudios Latinoamericanos, 2009-2014). Silla de la División de Estrategia de ANPAD - Academia Brasileña de Administración (2015-2017).

Es miembro de Comité Estratégico de Gobierno Corporativo de Amcham Brasil, y del Comité de Estrategia de IBGC (Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo). Fue redactor jefe de la Revista de Administração de Empresas (Journal of Business



Management) y exeditor en jefe de *Brazilian Revisión de la Administración* (2010-2015). Es editor asociado de *International Business Review* y *Revisión de empresas multinacionales*. Acumula 16 años de experiencia en la industria del petróleo y gas y en empresas digitales, con responsabilidades en planificación estratégica, expansión internacional y evaluación de inversión.

#### **4.4. Análisis de las entrevistas realizadas**

Las entrevistas permitieron obtener diversas premisas que reforzaron aspectos relacionados con el marco conceptual y profundizaron el conocimiento acerca del proceso. En relación con las teorías y modelos, los expertos entrevistados coincidieron en que todas las expuestas en la literatura son útiles y explican en gran medida el fenómeno. Adicionalmente, agregaron que estas son complementarias entre sí y dependen de diversos factores como el momento y las características de la empresa.

Por su parte, Carneiro hizo énfasis en que estas teorías explican diferentes aspectos de este fenómeno, como por ejemplo UPPSALA se asocia a las fases y el Paradigma Ecléctico-OLI al motivo. Sobre el particular, Cristina Santamaría, en su amplia experiencia en el acompañamiento de internacionalización de empresas en diversos países, destacaba cómo teorías y modelos de hace décadas, siguen siendo aplicables en la actualidad y aún sirven para explicar el proceso. Del mismo modo, McBride considera que los modelos y teorías se complementan entre sí, teniendo como factor en común que el punto de partida es que la empresa tenga un factor de diferenciación, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo ya sea en el mercado nacional o en el mercado internacional.

Aunque es una discusión teórica en la que muchos expertos no coinciden, la mayoría de nuestros entrevistados indicó que la exportación sería un primer nivel de internacionalización. Por su parte, Montoya señaló que una empresa no puede considerarse internacionalizada hasta no tener activos en el exterior. Esta posición es secundada por González-Pérez, quien indicó que para considerar a una empresa como internacionalizada se requiere que esta tenga operación directa en el país exterior, pues la sola exportación es una actividad de comercio internacional.

Durante la conversación con los profesores Carneiro y Montoya, estos coincidieron en que un proceso de internacionalización es exitoso cuando la compañía cumple sus objetivos específicos y que no hay una forma objetiva para definir el éxito en este proceso. En esta misma línea, Gonzales-Perez sostiene que dependerá de lo que lo propia empresa considere exitosa.

La mayoría de los entrevistados coincidió en que los factores determinantes para lograr un proceso de internacionalización exitoso son transversales a ellas independientemente del sector en el que estas se desenvuelvan. Sin embargo, McBride señaló que considerando que los sectores se comportan de manera diferente, lo mismo ocurre con los factores que se requieren para la internacionalización. Por su parte, Gonzáles-Pérez agrega a la posición de McBride, que las variaciones de los factores están influenciadas por sus países de origen. Por otro lado, todos los entrevistados coincidieron en indicar que estos factores varían en función al grado o nivel de internacionalización en la que se encuentre la organización.

En cuanto al criterio para agrupar factores, los entrevistados académicos McBride, Gonzáles-Pérez, Carneiro y Montoya coincidieron en que no existe un único criterio para ello y depende de los autores, siendo válido cualquier criterio lógico empleado para ello.

Durante las entrevistas con los expertos, se fueron mencionando diversos factores que coincidieron con los identificados en nuestra revisión bibliográfica y sobre los cuales se construyó inicialmente tabla III.1. Para la construcción de la figura IV.1, se ha revisado cada una de las entrevistas, identificando los factores mencionados por el experto y si este se encuentra contenido en la tabla III.1 o es uno nuevo. Terminada esta fase de revisión, se comparan los factores señalados por la terna completa de expertos para identificar cuáles factores han sido destacados.

En la figura IV.1 se muestran los 17 factores mencionados por los expertos y la frecuencia con la que esto ocurrió. Es decir, si un factor ha sido destacado por al menos un experto, este será considerado para la fase de entrevistas con ejecutivos de empresas

peruanas. El detalle de los expertos que destacaron cada factor se muestra en el anexo 1. Se grafica a continuación el número de expertos que destacaron cada factor.

**Figura IV.1 [Frecuencia de expertos que destacan factores de internacionalización]**



Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

Los factores destacados y que aparecen en la figura anterior son: (1) poseer holgura financiera; (2) poseer capacidad operacional con recursos tangibles e intangibles; (3) consolidación en el mercado de origen; (4) marcas posicionadas con denominación de origen; (5) competitividad basada en diferenciación de productos; (6) experiencia en la industria y especialmente en fusiones y adquisiciones; (7) gobierno corporativo

alineado a la estrategia de internacionalización; (8) experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados (9) experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones; (10) nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos; (11) capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno; (12) tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales; (13) capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización; (14) estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional; (15) selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento de los clientes objetivo; (16) adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible; y (17) habilidades en *networking* para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación.

#### **4.5. Conclusiones de las entrevistas**

Después de haber mostrado el análisis de las entrevistas, se puede destacar las siguientes conclusiones:

- En el afán por determinar los factores críticos de éxito para la internacionalización de las empresas peruanas, se concluye que el éxito, en sí, es un concepto subjetivo y dependerá de cada una de estas empresas. Sin embargo, existen elementos esenciales que las empresas deben tener en cuenta para ser capaces de alcanzar cualquiera de los objetivos que se propongan en este proceso y, por lo tanto, los factores críticos que se identificarán serán válidos en este sentido.
- Todas las teorías reconocidas en la literatura explican el fenómeno y, por tanto, deben ser utilizadas de forma complementaria para abordar este proceso de internacionalización.
- Si bien hay consenso en que la internacionalización es un proceso que está compuesto por distintas fases, cierto es también que aún hay discrepancia en cuanto a cuál es la primera de estas etapas. Por tal motivo, existen expertos que no consideran a una empresa que solo exporta como una empresa internacionalizada. Con la finalidad de evitar entrar en esta disyuntiva, la

presente investigación se enfocará en las empresas que tengan activos u operaciones en un país extranjero.

- La mayoría de los factores son transversales y comunes al sector empresarial en el que las organizaciones operan. Sin embargo, estas características se pierden cuando los factores se evalúan en función al grado de internacionalización en el que estas empresas se encuentren.
- Los factores pueden ser agrupados en la medida que estos presenten elementos en común, y su asociación corresponda a un criterio lógico.
- Se considera que los factores destacados por los expertos obtienen una reforzada validez tanto teórica como práctica y pasarán a la etapa con ejecutivos.

## **CAPÍTULO V. SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO**

En esta sección se procederá a identificar y seleccionar los casos que permitan estudiar el fenómeno de internacionalización de empresas peruanas que han logrado tener inversión extranjera directa y operaciones en el exterior. Como fue indicado en la sección metodológica, se realiza una inmersión inicial en casos relevantes para identificar la muestra y finalmente se define y complementa con aquellas a las que se logra tener acceso.

Además de identificar las empresas cuyos casos son de interés de la presente tesis, también se tendrá en cuenta que los entrevistados son personas que aportarán información válida, creíble y profunda debido a su experiencia cercana y práctica con el caso en cuestión. Finalmente, se presentará la muestra reformulada considerando que, siendo una investigación cualitativa, a medida que se profundiza en el tema pueden surgir casos nuevos a estudiar, así como la posibilidad de excluir muestras.

### **5.1. Muestreo inicial**

El muestreo inicial será por relevancia y se enfocará en identificar empresas peruanas destacadas por su internacionalización. Para ello, se revisan los rankings existentes por revistas y consultoras especializadas que valorizan el nivel de internacionalización y el potencial de crecimiento global. En esta búsqueda, y como parte de la revisión literaria se identificó el artículo “Multilatinas and the internationalization of Latin American firms” donde aparece el término “multilatinas”. Este hace referencia a las empresas multinacionales que tienen origen en América Latina; por lo tanto, se pueden encontrar a las empresas peruanas en este grupo. Dentro de la literatura mencionada se expone el Ranking Multilatinas 2016, el cual será base de la muestra inicial (Aguilera et al., 2017).

La revista América Economía elabora un listado que denomina “Ranking Multilatinas”. En este identifica las 100 empresas multilatinas con mayor avance en sus procesos de globalización, ordenándolas en base a un índice de capacidad. El cálculo del índice involucra cuatro variables con pesos distintos, empezando por la fuerza comercial con un peso de 25%, la cual contempla el nivel de ventas en el exterior en relación al total de la empresa. La segunda variable evalúa la proporción de empleados

que tiene el exterior y también tiene un peso de 25%. La tercera variable evalúa la cobertura geográfica en base a la zona y la cuarta, el nivel de expansión teniendo como pesos 20% y 30% respectivamente. En la edición 2016 resaltan cinco empresas peruanas dentro del ranking 100 de multilatinas. Dentro del top 10 se ubica AJE Group en la posición 9 con 83% de ventas y 81.5% de empleados en el exterior, teniendo presencia en 20 países para entonces. Otras empresas peruanas que estaban ubicadas en el top 50 son Alicorp y Grupo Belcorp en las posiciones 41 y 43 respectivamente. De estas empresas puede destacarse la proporción de ventas en el exterior equivalente al 39.9% y 20%, así como la presencia en 7 y 15 países respectivamente. Las otras dos empresas peruanas presentes en la lista de multilatinas son Ferreycorp en el puesto 86 y Grupo Gloria que le sigue en el puesto 87. De estas empresas, y en base a la información del 2015, resaltaba su proporción de ventas en el exterior de 13.7% y 15% (América Economía, 2016). Cabe destacar que en la edición más reciente del 2021 del ranking de Multilatinas figuran tres empresas peruanas que se mantienen en el listado. Estas empresas son Alicorp, Grupo Gloria y Ferreycorp en las posiciones 39, 65 y 68 respectivamente (Infobae, 2021).

América Economía no es la única que presenta un aporte valioso en lo que refiere a la internacionalización de empresas de América Latina. Por su parte, la consultora estadounidense The Boston Consulting Group (BCG) elaboró un estudio el 2018, el cual identifica las 100 compañías que han tenido mayor crecimiento en la región y expone los motivos para considerar a las multilatinas como elementales para el desarrollo y futuro económico de América Latina. En este reporte se tuvo en cuenta inicialmente 5000 empresas con operaciones con más de \$1 billón en ingresos, con crecimiento mayor al promedio de la región y operan también fuera de su país de origen. En esta lista destacan cinco multilatinas peruanas, las cuales son Aje Group, Alicorp, Belcorp, Gloria y UNACEM. Haciendo un comparativo respecto a su último estudio de 2009 donde destacaban tres peruanas, resalta que estas empresas demuestran liderazgo en un ambiente político con inestabilidad y su posicionamiento ayudaría a toda la región (The Boston Consulting Group, 2018).

En base a los estudios antes mencionados, es de interés de la presente tesis entender el fenómeno de internacionalización de las empresas peruanas destacadas y lograr

identificar los factores que fueron determinantes para su éxito. En ese sentido, se considera como muestra inicial a las empresas AJE Group, Alicorp, Belcorp, Grupo Gloria, el cual incluye Gloria y UNACEM, y Ferreycorp. En base a esta primera selección, la cual aporta casos de interés para la investigación, se realizará una búsqueda de contactos cuya experiencia en la internacionalización de las mismas sea de valor y a su vez haya la disponibilidad para el estudio.

Las cinco empresas que conforman la muestra inicial cumplen con el alcance definido para la investigación; es decir, sus estrategias de internacionalización las han llevado a tener operaciones e inversión directa en el extranjero. Si bien tienen diferentes niveles de expansión y presencia internacional, es de interés de la investigación profundizar en los factores que le permitieron salir de un enfoque completamente local a uno internacional.

## **5.2. Muestra reformulada**

Siguiendo la línea metodológica del estudio, los casos finales se determinarán en base a un muestreo por conveniencia. En relación con las empresas previamente identificadas, se realizó una revisión de personas claves para la investigación a las cuales podríamos acceder en base a la red de contactos del equipo de investigación. Posteriormente, de acuerdo con la respuesta positiva de posibles entrevistados y disponibilidad del tiempo estimado para el presente estudio, se define centrar la investigación en tres de las cinco empresas de la muestra inicial. Las multinacionales peruanas en las cuales se prosigue la metodología de investigación son AJE Group, Alicorp y Grupo Gloria.

Estas empresas se encuentran principalmente en el rubro de consumo masivo y su presencia en los rankings de multilatinas es preponderante. En el estudio del BCG de 2018, la mayor proporción de empresas del top 100 pertenecen a la industria de consumo masivo (44%) seguida del sector de bienes industriales (30%), que incluye empresas de manufactura y distribución de bienes de capital, como construcción, ingeniería, maquinaria industrial, entre otros (The Boston Consulting Group, 2018).



Durante este proceso de contacto a empresas a través de *networking*, surge la oportunidad de estudiar una empresa peruana que se ha internacionalizado recientemente. Se tuvo acceso al fundador, CEO y responsable de la internacionalización de la empresa Tondero Producciones, la cual pertenece al sector de servicios en el rubro de entretenimiento. En base a lo evaluado con expertos en la materia de internacionalización, se considera oportuno incluir también esta empresa en el estudio.

La muestra final se compone por cuatro multinacionales peruanas, las cuales son AJE Group, Alicorp, Grupo Gloria y Tondero Producciones. A continuación, se presentará la reseña de estas empresas y sus casos de internacionalización, seguido de los entrevistados de cada una.

### **5.3. Descripción de empresas y casos de internacionalización**

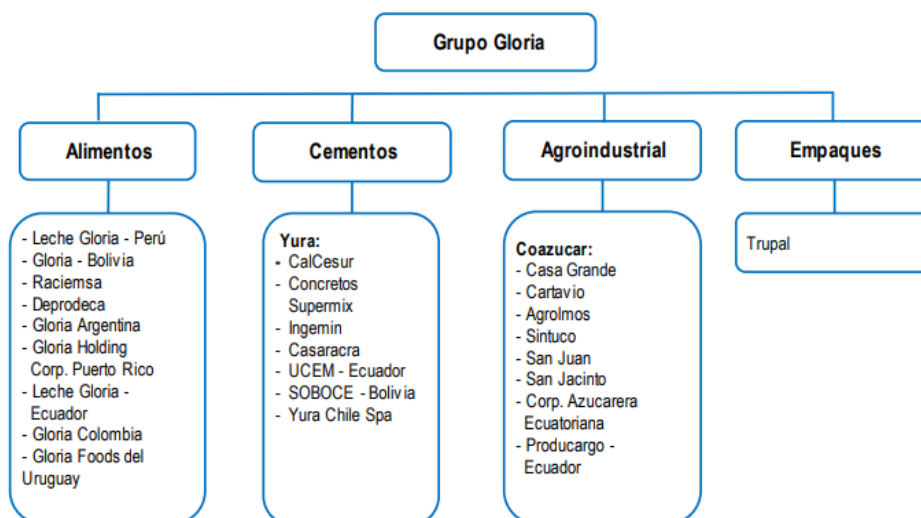
A continuación, presentamos las empresas que forman parte de nuestra muestra final, las cuales han confirmado estar cumpliendo sus objetivos en su proceso de internacionalización mediante la inversión directa y operación en mercados extranjeros:

#### **Grupo Gloria**

El Grupo Gloria, fundado por los hermanos Vito y Jorge Rodríguez Banda, se encuentra compuesto por la línea de alimentos; cemento y nitrato; agroindustria; y papel y cartón. Cada una de estas líneas está compuesta por diversas empresas nacionales y extranjeras, conformando así uno de los conglomerados industriales más importantes del país.

De acuerdo con el informe de clasificación de riesgos elaborado por la empresa Class & Asociados S.A. a junio de 2021, la estructura del Grupo Gloria se puede apreciar en la figura V.1 (Class & Asociados, 2021). La experiencia internacional del grupo comenzó a mediados de la década de 1990 con la adquisición Pil Andina S.A., aprovechando el proceso de privatización promovido por el estado boliviano, extendiéndose luego a países como Colombia, Ecuador, Argentina, Puerto Rico y Uruguay.

**Figura V.1 [Estructura de Negocios del Grupo Gloria]**



Fuente y elaboración: [Class & Asociados, 2021.]

En las siguientes líneas, se presentará algunas de las principales adquisiciones que le permitieron al Grupo Gloria entrar en los países mencionados en el párrafo anterior. En 2002, el Grupo Gloria cerró la compra de las compañías que conformaban la Corporación Suiza Puerto Rico, todas compañías líderes y de gran trayectoria en las industrias láctea del país caribeño. En 2004, adquirió el 100% de las acciones de la empresa colombiana Algarra S.A. que era la procesadora y comercializadora de leche más antigua del departamento de Cundinamarca de Colombia. Para el 2005, adquirió la Compañía Regional de Lácteos Argentina S.A. (CORLASA) mediante la compra del 50% de acciones de lo que era Lácteos Santa Fe a través de la subsidiaria del Grupo Inversiones Gloria Argentina S.A. (Grupo Gloria, 2022). En 2012, adquirió las acciones necesarias para hacerse el control de la empresa de lácteos Ecolat en Uruguay (Investing, 2012).

Entrados en el 2014, el Grupo Gloria a través del Consorcio Cementero del Sur concreta la operación de compra para obtener el 98% de las acciones de la empresa Soboce de Bolivia, complementando de esta manera la operación de adquisición del año 2011 (Gestión, 2014). En este mismo año, en su división de alimentos, adquirió el 100% de Incolácteos, Lechesan y Conservas California, tres empresas líderes de Colombia (La República, 2014).

Para el 2018, el Grupo Gloria cerró una operación de compra por la que alcanzó el 98% de las acciones de Unión Cementera Nacional, firma líder ecuatoriana en la producción y comercialización de cemento, hormigón premezclado y prefabricado. Este proceso de adquisición comenzó en 2014, fecha en la cual Cementos Yura adquirió el control de la mencionada compañía ecuatoriana (CLA, 2015).

Como se puede apreciar de lo descrito líneas arriba, el proceso de internacionalización del Grupo Gloria consistió en realizar inversión extranjera directa a través de la adquisición de empresas, o de por lo menos un paquete de acciones que les permita ejercer el control en las decisiones, que ya contaban con una cuota de mercado importante en los países en donde operaban, manteniendo inclusive las marcas propias de sus adquisiciones.

### **AJE Group**

Es un grupo peruano de bebidas carbonatadas fundado en la década de 1980 en la ciudad de Ayacucho por la familia Añaños. La finalidad de la compañía fue la de atender la parte del mercado que había sido dejada de lado por sus competidores, dirigiéndose así al sector con menores recursos comercializando la bebida de marca Kola Real con sabor a naranja (AJE Group, 2022).

De acuerdo con lo indicado por Hinostroza (2010), al analizar el proceso de internacionalización de este grupo, se puede apreciar que su estrategia es la de invertir de manera directa en cada país al cual quieren llegar, abriendo plantas y produciendo las bebidas in situ. De esta manera, AJE Group abrió filiales en diversos países, comenzando por Venezuela a finales de 1999, Ecuador en 2001, México en 2002, Costa Rica en 2004. Continuando con su expansión en Centroamérica, en 2005 ingresa a los mercados de Guatemala y Nicaragua; para el 2006 ya tenía instalada una planta en Honduras, en 2007 en El Salvador y Panamá en 2009. Volviendo al mercado sudamericano, en 2007 se instaló en Colombia.

En cuanto a su proceso de expansión a países más exóticos o diferentes al mercado peruano o sudamericano, se resalta que desde el 2006 operan en Tailandia. Para el 2007 ya había ingresado a España y en 2010 incursiona en Vietnam (Hinostroza, 2010).

En la actualidad, la empresa tiene operación en numerosos países no solo ubicados en Latinoamérica, sino también en Asia, África y Europa, enfocados en países de economías en desarrollo o emergentes, teniendo como estrategia principal la de desarrollar proyectos *greenfields*, es decir, implementación desde cero de plantas industriales y operación, complementando su estrategia con un proceso de distribución mixta, con medios propios y distribuidores locales. Sin perjuicio de ello, y considerando las características de los mercados a los cuales quieren entrar, optaron también por franquicias, como es el caso de Buthan, Nigeria, Madagascar e Islas Reunión (AJE Group, 2022).

### **Alicorp**

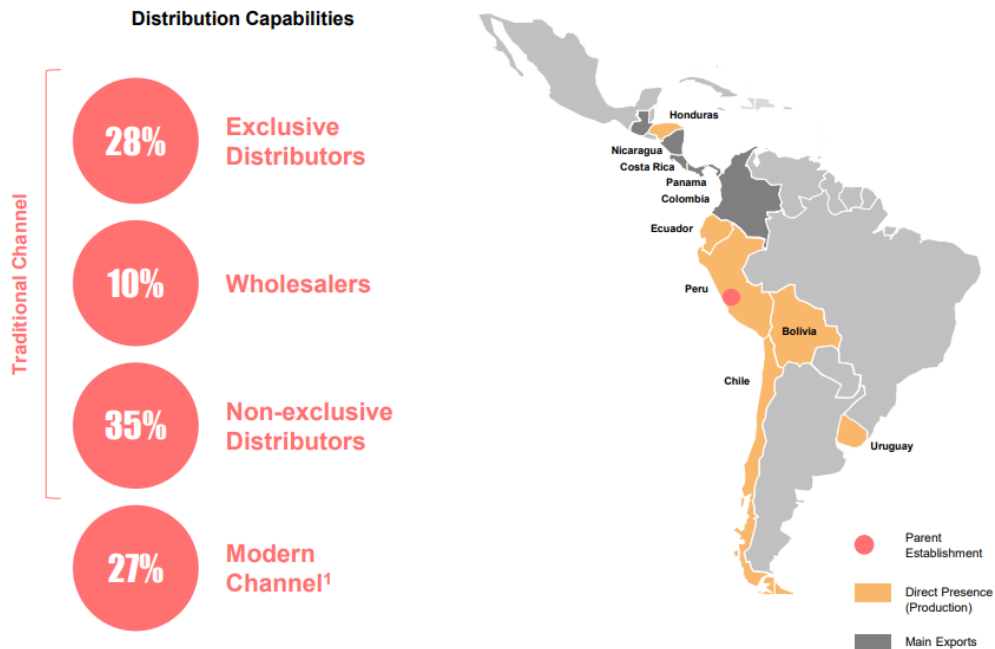
Alicorp es la compañía de consumo masivo más grande del país y una de las más grandes de la región, teniendo operaciones de comercialización en ocho países de Latinoamérica. A la fecha, cuenta con cuatro líneas: consumo masivo, B2B (solo para Perú), acuicultura y molienda (Alicorp, 2022).

Esta empresa nace en 1997 como consecuencia de un proceso de adquisición y posicionamiento local del Grupo Romero, que abarcan diversas empresas que van desde la producción aceites, grasas comestibles, harinas, fideos, alimentos balanceados y cereales, hasta, jabón de lavar y productos de limpieza. Alicorp inicia su proceso de internacionalización en 2005 con exportaciones a Ecuador, Colombia, Argentina, Chile y Brasil. A partir de 2008, su expansión se centra en la adquisición de empresas y marcas del exterior. Así, en ese mismo año, ingresaron a Argentina y adquirieron The Value Brand Company que es la tercera empresa más importante de productos para el cuidado personal y del hogar en el mercado argentino (Andina, 2009).

La entrada al mercado chileno se da en 2012 como consecuencia de la adquisición de la compañía Salmofood S.A., potenciando su línea de acuicultura (RSE, 2012). Para el 2013 se hacen con la empresa Pastificio Santa Amália, marca de consumo masivo líder en el estado de Minas Gerais, Brasil. En 2018, Alicorp adquiere a la Sociedad Aceitera del Oriente (Sao) e Industrias de Aceite S.A. (Fino), empresas importantes del

mercado aceitero y de semillas de girasol de Bolivia. La actual presencia internacional de Alicorp se ve reflejada en la figura V.2.

**Figura V.2 [Presencia internacional de Alicorp]**



Fuente y elaboración: [Alicorp, 2022].

De la experiencia en internacionalización de la empresa Alicorp, se puede indicar que su estrategia en este proceso consistió en la adquisición de activos estratégicos en mercados de la región, apostando por la inversión extranjera directa.

### **Tondero Producciones**

Tondero es la empresa de entretenimiento más grande del Perú. Se dedica a producir películas, obras de teatro, espectáculos y maneja la representación de numerosos artistas nacionales e internacionales. Su estructura de unidades de negocio se presenta de la figura V.3 (Tondero, 2022).

**Figura V.3 [Estructura de Unidades de Negocio de Tondero]**



Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

Tondero nace como agencia de representaciones en 2008 liderado por los hermanos Miguel y Milagros Valladares. Tras su exitoso inicio con el unipersonal de Carlos Alcántara que llegó a todo el Perú, Tondero produjo obras musicales como “Casi normal” o el show de 20 años de Nubeluz, estrenando su primera película en 2012, “Casa Dentro”. Tan solo un año después, estrenan “¡Asu Mare!” en cines, alcanzando un récord histórico de taquilla con más de 3 millones de espectadores. En 2016 se alcanza un nuevo hito con la creación de la unidad de negocio de distribución, encargada de la distribución nacional y la venta internacional de contenido, obteniendo la denominación de Marca País en 2018. En este mismo año, se comienza a manejar la imagen de Gian Marco a nivel mundial, se consigue ingresar al catálogo de Netflix con contenido original a partir de la película “Soltera Codiciada” y se continúa apostando por las coproducciones internacionales (Tondero, 2022).

Su proceso de internacionalización se describe a continuación en base a una entrevista con Miguel Valladares, CEO Tondero Producciones, realizada en marzo de 2022 con el equipo de la presente investigación. Continuando con su proceso de crecimiento, desde el 2020 firma diversos acuerdos con plataformas internacionales de *streaming* como Netflix y Amazon Prime para la producción de contenido en Perú y España. Con la finalidad de lograr una mayor presencia internacional, Tondero decide realizar inversión directa en España y abrir su primera filial. La selección de este país como mercado de expansión se debió a la combinación de dos factores principales: (i) existencia de un clúster de contenido audiovisual con una importante red de subsidios y estructuras de apoyo institucional al entretenimiento, y (ii) el hecho de que España sea junto a México los únicos países de habla hispana con sede de plataformas de *streaming* internacionales.

Tondero priorizó la apertura y desarrollo de su filial en España frente a los mercados colombiano y mexicano, ya que el primero, a pesar de los fuertes incentivos al sector, no contaba con sedes de las grandes plataformas de *streaming* y, en el caso de México, no existía una estructura de apoyo institucional que incentivase la generación o producción de contenido.

En la actualidad, la empresa está volcada en su proceso de internacionalización usando a Tondero España como eje para lograr alianzas estratégicas con plataformas de *streaming*, productoras de renombre como “El Deseo” de Pedro Almodóvar y la producción de series y películas propias. Para ello, gran parte de los responsables de la organización se han desplazado temporal o indefinidamente a España, comenzando por su CEO.

#### **5.4. Presentación de ejecutivos entrevistados**

Con la finalidad de profundizar los procesos de internacionalización de las empresas antes descritas, y de esta manera entender cuáles fueron los factores determinantes para su éxito, se ha buscado perfiles de altos ejecutivos que hayan participado directa y activamente en este proceso. A continuación, se presenta la relación de personas entrevistadas ordenadas de manera alfabética, describiéndolos de acuerdo con la información proporcionada por ellos mismos y/o reseñas disponibles en sus redes profesionales.

##### *Cornejo Uriarte, Aldo, por Grupo Gloria*

Durante su periodo en la organización (2012-2019) lideró el proceso de expansión internacional de la empresa mediante compras y adquisiciones en toda la región. Además, se desempeñó como miembro del directorio de diversas empresas del Grupo Gloria, Gerente Corporativa Legal de Negocios Internacionales y responsable de desarrollo de negocios en los sectores de Alimentos, Agroindustria, Cemento, Empaques y Logística del Grupo Gloria en siete países: Perú, Ecuador, Colombia, Puerto Rico, Bolivia, Argentina y Uruguay. Actualmente ocupa el puesto de socio de las áreas M&A y Mercantil del Estudio Ontier en Perú y se desempeña como profesor

de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima en el curso de Derecho de sociedades.

Cabe indicar que Aldo es abogado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con una especialización en Derecho de Empresa, con mención en Derecho de las Finanzas por la Escuela de Posgrado de la UPC y un Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid (IE Law School).

*Forti Martinez, Renzo, por AJE Group*

Ocupó diversas posiciones de responsabilidad dentro del Grupo Aje durante más de 12 años (2003-2015). En este periodo lideró el área comercial durante la expansión internacional del grupo en Ecuador y lideró el ingreso a países tan diversos como Tailandia e Indonesia, teniendo a su cargo el estudio del mercado y la estrategia de posicionamiento de los productos de la compañía en estas regiones y contribuyendo a la consolidación del grupo como uno de los referentes en bebidas carbonatadas a nivel mundial. Actualmente es director general de HODELPE CONSULTING S.A.C. en Perú.

Renzo es bachiller en Economía por la Universidad Ricardo Palma, con un Quick Management Program por la Escuela de Posgrado GERENS de Perú.

*Rota Bagger, Javier, por Alicorp*

Tiene más de 18 años de experiencia en Alicorp. En el 2003 llegó a la compañía como jefe y luego gerente de Marca. En 2013 fue designado gerente de Marketing y ese mismo año como director de dicha área, cargo que desempeñó hasta 2018, cuando fue nombrado director de Negocio para el Cono Sur que abarca la zona sur de Sudamérica, liderando al equipo en Argentina. Un año después regresó a Perú para asumir el liderazgo de Intradevco, importante adquisición por Alicorp en 2019. Desde 2020 se desempeñó como Managing Director de la Unidad de Negocio de Cuidado del Hogar, dirigiendo varias iniciativas de desarrollo del portafolio, posicionamiento y construcción de *equity* de marcas líderes como Bolívar, Sapolio y Opal. Cuenta con tres experiencias relevantes en la internacionalización de Alicorp en la región: la incursión en Ecuador con productos propios ya exitosos en Perú; y después manejando las



operaciones de adquisiciones que se hicieron en el mercado argentino y boliviano. Actualmente se desempeña como Country Manager de Alicorp en Bolivia.

Javier es ingeniero industrial formado en la Universidad de Lima con un MBA del EGADE y un programa ejecutivo de negocios en la Universidad de Stanford.

*Valladares Vives, Miguel, por Tondero Producciones*

Es fundador y CEO de Tondero, ha desarrollado diversas áreas de negocio como la producción de películas, teatro y espectáculos; la representación de artistas nacionales e internacionales; y la distribución y venta local e internacional de contenido posicionando Tondero como la mayor empresa de entretenimiento del Perú. Actualmente compagina su labor de CEO de la organización con el liderazgo de la expansión internacional de la empresa en España, donde actualmente reside.

Miguel es comunicador audiovisual egresado en el Instituto Peruano de Publicidad – IPP y cuenta con diversa experiencia en la generación de contenido en el mercado nacional e internacional.

## CAPÍTULO VI. RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1. Estructura de entrevista

Como se indicó en la metodología, se construyó una guía de preguntas como parte del esquema de entrevista semiestructurada. A continuación, se presenta la pauta seguida con cada entrevistado.

#### a) Introducción del equipo investigador y tema

- i. Quiénes somos
- ii. Objetivo de la entrevista y refuerzo de conceptos a usar (factores)
- iii. Qué sabemos de la empresa y por qué es de interés para esta tesis

#### b) Preguntas abiertas de exploración

Pregunta 1: ¿Podrías darnos más detalle de tu experiencia en el proceso de internacionalización en el que participaste?

Pregunta 2: ¿Qué motivó a la empresa a llevar adelante ese proceso?

Pregunta 3: ¿Cuál era el objetivo de la empresa cuándo empezaron el proceso de internacionalización? ¿Alcanzaron dicho objetivo?

Pregunta 4: (Considerando el o los casos de éxito mencionados por el entrevistado) ¿Qué factores crees que fueron determinantes en su estrategia de internacionalización y por qué?

#### c) Valorización de los factores de internacionalización previamente priorizados con los expertos (ver figura VI.1 y tabla VI.1):

- **Instrumento:** Se utiliza una encuesta con opciones en escala de Likert donde se plantea una afirmación en relación con cada factor para que el entrevistado indique desde “nada de acuerdo” (1) hasta “muy de acuerdo” (5).

- **Preámbulo:** Se centra las respuestas al caso/casos de éxito narrados en la entrevista y se refuerza el concepto de factor determinante como aquel sin el cual no se hubiera logrado la internacionalización.

- **Afirmación a evaluar por cada factor:** “El factor \_\_\_ fue determinante para el éxito de su estrategia de internacionalización”.

#### - Opciones de respuesta:

- (1) Nada de acuerdo
- (2) En desacuerdo

- (3) Ni acuerdo ni desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

**d) Reflexión y cierre**

Pregunta 5: Si hicieras una retrospectiva en su historia de internacionalización, ¿qué hubieras hecho diferente o qué lecciones aprendidas te dejó?

Pregunta 6: ¿Qué recomendaciones finales desde tu experiencia y posicionamiento actual le darías a otras empresas peruanas que buscan internacionalizarse?

En la sección de la encuesta dentro de la entrevista virtual, se presentó factor por factor a través de QuestionPro, el cual es una herramienta que permite realizar encuestas desde una plataforma online. Esta se diseñó de modo que el entrevistado pudiera ver un factor o afirmación a la vez. El objetivo era lograr que el ejecutivo preste su atención a cada factor de manera independiente. Esta vista se muestra en la figura VI.1.

*Figura VI.1 [Vista de QuestionPro a los entrevistados]*

El factor \_\_\_\_\_ fue determinante para el éxito de mi estrategia de internacionalización

Poseer holgura financiera

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, Ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

< Next

Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

**Tabla VI.1 [Encuesta con lista de factores para uso interno]**

		Nada de acuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
<b>Afirmación:</b>						
	El factor ___ fue determinante para el éxito de su estrategia de internacionalización					
<b>Opciones:</b>						
Nº	Factores	1	2	3	4	5
1	Poseer holgura financiera					
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles					
3	Consolidación en el mercado de origen					
4	Marcas posicionadas con denominación de origen					
5	Competitividad basada en diferenciación de productos					
6	Capacidad gerencial con experiencia					
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización					
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados					
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones					
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos					
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno					
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales					
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización					
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional					
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento de los clientes objetivo					
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible					
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación					

Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

## 6.2. Datos recolectados

Después de haber concluido la investigación de la internacionalización de las empresas de la muestra y habiendo tenido confirmaciones de los ejecutivos, se realizaron las entrevistas en marzo de 2022. A continuación, se presenta la información cualitativa obtenida de la interacción con cada uno.

### Caso AJE Group

- a. **Entrevistado:** Renzo Forti, fue líder del área comercial de AJE en diversos países de América y Asia durante 12 años en el grupo.
- b. **Motivación:** Continuar expandiéndose como grupo en el mundo
- c. **Objetivo:** En relación con la experiencia con Tailandia, destaca que el grupo cuando toma la decisión de ingresar al mercado ya ha pasado por un entendimiento del mercado y al tomar la decisión “apuesta a ganador”.
- d. **Factores:** Teniendo en cuenta la experiencia de entrada al mercado de Tailandia, Renzo Forti destaca los siguientes factores:
  - Conocimiento del mercado: Destaca el conocimiento del mercado como etapa fundamental para tomar decisiones y establecer la mejor estrategia de introducción a un nuevo mercado.
  - Tropicalización: Una vez que tienen el conocimiento del mercado, y por ende eran conscientes de las diferencias, resalta la tropicalización como adecuación al nuevo entorno, no solo en relación con los productos, sino también como empresa. Como ejemplo de ello expuso el lanzamiento de un producto con envase renovado propio para el lugar de destino.
  - Respeto a la gente y su cultura: Expone que, siendo un país distinto con sus propias costumbres, es clave demostrar respeto ante esto y que ello es la base para entablar relaciones comerciales.
  - Contar con las personas correctas: Resalta la relevancia de tener a las personas correctas para cada etapa de la estrategia, lo cual conlleva una confianza de los dueños o líderes hacia ello. Esto abarca todos los niveles, desde definir posiciones de jefaturas de la internacionalización hasta las personas que harán de intermediarios o agentes para entender el mercado local y permitan eliminar barreras como la diferencia idiomática.
- e. **Encuesta:** Ver tabla VI.2
- f. **Lecciones aprendidas y recomendaciones:** Resalta que la experiencia de salida internacional le brindó, en lo profesional, apertura a conocer mercados nuevos como son los de Asia y personas locales y relevantes con las cuales intercambiar conocimiento. Recomienda a las empresas que buscan salir que se animen y afronten el proceso con coraje. Finalmente, resalta que la

experiencia ganada le sirve como soporte para otros y plantea la disposición para ello.

**Tabla VI.2 [Encuesta de Renzo Forti en relación con el Caso AJE]**

N°	Factores	AJE	Justificación de respuesta (Caso AJE)
1	Poseer holgura financiera	2	En base a la experiencia del grupo AJE, no destaca como factor determinante ya que si bien podría ayudar en etapas iniciales, la holgura financiera se generará con la operación y resultados propios del mercado local.
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	La capacidad es importante y contar con los recursos para ello también. Sin embargo, no servirían de nada si lo que generas finalmente no es de valor para el consumidor local del mercado objetivo. En ese sentido, si bien tenían experiencia operativa y productos propios a introducir, fue relevante estudiar primero al líder del mercado y ver si la capacidad operacional permite diferenciarse como lanzar un nuevo producto.
3	Consolidación en el mercado de origen	3	Considera un factor neutral ya que cuando llegaron a Asia el grupo empezó a reinventarse. A partir de esa fecha surge el nombre de AJE y los consumidores desconocían la trayectoria en Perú, que además de distante tenía otros nombres a las marcas.
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	3	Cuando realizaron un estudio de mercado en Tailandia, no se destacaba una valorización diferenciada por ser productos provenientes de Perú. En ese entonces, los consumidores se identificaban con algunos personajes conocidos como Cubillas pero no lo relacionaban a productos. Lo que sí valoró el consumidor fue el hecho de ser producto extranjero y un trato distinto al que daba la empresa líder que preponderaba en el país. Cabe destacar que actualmente hay mayor relación con la gastronomía peruana; sin embargo, en ese entonces no fue determinante.
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	Destaca como determinante para el éxito de su estrategia la tropicalización de productos y también la importancia de generar una oferta diferenciada a la que daba el competidor en el mercado destino. Recalca también que el consumidor en Tailandia valoraba el trato que recibía de la empresa a diferencia del competidor que al tener la mayoría del mercado y tantos años en la industria, desde el punto de vista del consumidor, se percibía como abusivo.
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	El equipo encargado de la internacionalización tiene varias áreas como producción, personal, entre otros y es clave la experiencia de ellos en sus diferentes ramas para construir una operación nueva a la vez de identificar oportunidades que puedan aprovechar.
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	Resalta el factor ya que los dueños impulsaban la salida y monitoreaban muy de cerca la evolución. Después de la conformación de la empresa en dicho país, ya pasaba la operación a reportar a un equipo regional.
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	2	No concuerda con la relación de este factor y una experiencia previa en país inestable porque más allá de donde sales, resalta que eran conscientes de los propios retos del país destino y las barreras que eso presentaba para saber cómo actuar.
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	3	Lo considera neutral ya que resalta que en la experiencia de AJE, lo que mueve el cambio es la determinación de lograrlo más que la experiencia previa. Resalta que si no tenían el conocimiento o experiencia en algo, buscaban cómo obtenerlo y personas clave para ello.
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	Lo considera elemental porque de no haber sido flexible no se hubiera adecuado y por ende no hubiera tenido éxito en el mercado destino.
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	Destaca el factor como elemental y asociado a la tropicalización necesaria para funcionar en un nuevo mercado. No se puede ser rígido sino que es importante aceptar que no se pueden hacer las cosas de igual modo que en el mercado origen.
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	Si bien el producto final no es el mismo, todo es con estándares internacionales para poder lanzarlos y para superar con éxito todas las fiscalizaciones necesarias.
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	La capacidad de las personas involucradas son determinantes en diferentes etapas. Sobre todo al inicio, es relevante personas que puedan tener esta gestión internacional ya que estarán conectados con la matriz y viajará para poder implementar y capacitar. Luego es clave desarrollar las capacidades de personas locales para que el negocio sea sostenible en el tiempo.
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	3	Lo considera neutral porque un enfoque general internacional no siempre es válido. Lo preponderante es cómo actúa la competencia en el mercado local nuevo para definir la estrategia comercial.
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	Lo considera elemental para que la empresa extranjera conozca el mercado local y así tomar decisiones adecuadas. Resaltó en su experiencia el mapa completo que elaboró de la distribución en el nuevo mercado para tomar la decisión de si asumir esa actividad como parte de la empresa o tercerizarla.
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	5	Muy determinante porque resaltó que si no está en la vanguardia no podía hacerle frente a la competencia local y la inversión en I+D y tecnología le dio competitividad.
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	4	Indica conformidad porque si ayuda pero no como elemental.

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

### Caso Grupo Gloria

- a. **Entrevistado:** Aldo Cornejo, ex director del grupo Gloria y responsable del proceso de expansión internacional mediante compras y adquisiciones durante sus 8 años de experiencia en la empresa.
- b. **Motivación:** En palabras del entrevistado, el proceso de internacionalización se da como consecuencia de que Gloria, como grupo, ya había copado el mercado peruano en diversos negocios. De esta manera, se dan cuenta que deben ir al mercado externo usando una estrategia que conocían a nivel local y había sido la base de su expansión en Perú, la adquisición de activos. Se podría decir que su principal motivación fue la de conquistar nuevos mercados.
- c. **Objetivo:** En línea con su principal motivación, el objetivo del grupo a nivel internacional era ser el primero en cada mercado uno de los mercados a los que entraba. Esto se cumple parcialmente, ya que en Ecuador y Argentina no lo son, pero sí en Puerto Rico y Bolivia, al menos en términos de lácteos.
- d. **Factores:** Aldo Cornejo menciona los siguientes factores, que, en su opinión, son transversales a las diferentes líneas de negocio que maneja el Grupo:
  - Ser grandes en el Perú, porque eso les permitió diversificarse a varios negocios, ser líderes en cada uno de estos y tener experiencia previa en fusiones y adquisiciones.
  - Conocer el mercado al cual se quiere ir y adaptar los productos, ya que, por ejemplo, la leche evaporada solo existe en Perú, en otros países no. Lo primero que se hizo fue un estudio de mercado para saber las preferencias de los consumidores. Luego fue llevar la leche evaporada y definiendo la mejor manera de introducción.
  - El respeto por los recursos humanos. Esto es importante porque cuando adquieres una compañía del exterior, las personas se sienten más motivadas viendo y conviviendo a las personas de su misma nacionalidad.
  - Liderazgo y experiencia del equipo acorde con la estrategia de internacionalización que la compañía ha definido. Esto es importante porque la experiencia ayuda a generar mejores sinergias con la finalidad de asegurar que la estrategia y el proceso de internacionalización sea exitosa. Es de suma importancia que el equipo sienta el respaldo de sus líderes y que este se mantenga en el tiempo.

**e. Encuesta:** Ver tabla VI.3

**Tabla VI.3 [Encuesta de Aldo Cornejo en relación al Caso Gloria]**

Nº	Factores	Gloria	Justificación de respuesta (Caso Gloria)
1	Poseer holgura financiera	4	El grupo lo que hacía era usar sus líneas de crédito y su capacidad financiera para apalancar sus adquisiciones.
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	5	Muy de acuerdo porque Gloria ya tenía los activos disponibles para moverlos e instalarlos en el país al que querían entrar.
3	Consolidación en el mercado de origen	5	Muy de acuerdo porque Gloria ya había saturado el mercado nacional en todos sus negocios
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	2	En desacuerdo porque la estrategia de Gloria era mantener las marcas que ya se venían comercializando por las empresas que adquirían.
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	4	De acuerdo porque las preferencias de cada país son diferentes.
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	Muy de acuerdo ya que la experiencia del equipo que lideraba fue clave para que genere confianza en los líderes y se logren los objetivos trazados.
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	De acuerdo porque todo el Grupo Gloria estaba alineado con la estrategia de lo contrario hubiera sido difícil.
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	1	Muy en desacuerdo ya que este factor nunca fue considerado por el Grupo Gloria. Lo que se veía era la oportunidad del negocio que ofrecía el mercado.
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	5	El grupo ya tenía la experiencia previa de adquirir empresas a nivel local y esta le sirvió en su estrategia a nivel internacional.
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	Muy de acuerdo porque si en el mercado al cual se ingresaba la empresa que se adquiría comercializaba un producto que no era habitual para el Gloria, igual lo mantenía por su valor y Gloria lo adoptaba por la preferencia de ese mercado. Ejemplo: producto propio de Colombia llamado arequipe.
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	Resalta que Bolivia y Argentina son países que en las épocas en las que se hicieron las operaciones tenían contextos volátiles y riesgosos, pero el Grupo Gloria debía adaptarse para poder lidiar con esa realidad.
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	Muy de acuerdo porque la experiencia en exportación a más de 70 países sirvió de base para su proceso de internacionalización y ello se logró teniendo estándares internacionales.
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	4	De acuerdo porque en el equipo de Gloria para la internacionalización estaba compuesto por personas de diferentes países y con experiencia previa en fusiones y adquisiciones.
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	4	Indica conformidad
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	Resalta relevancia porque este era el requisito previo antes de conversar o mostrar cualquier interés y posterior toma de decisiones. Entender el mercado y al consumidor era el paso 1 y el más importantes.
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	4	Indica conformidad
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	5	Muy de acuerdo ya que este factor permitió agilizar las negociaciones.

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

**f. Lecciones aprendidas y recomendaciones:** Como lección aprendida, lo más importante de estos procesos de internacionalización es el aprendizaje que deja



tanto en las personas como en la compañía. En cuanto a la recomendación, Aldo Cornejo indica que las empresas deben saber que para internacionalizarse hay que hacer un trabajo minucioso; es decir, se le debe dar importancia al conocimiento del mercado. Explorar el mercado, por más grande y posicionado que seas en tu país, debes saber si tu producto va a ser consumido. Y desde la perspectiva del recurso humano, entender que se compran empresas y no personas, es importante respetarlas y considerarlas.

### Caso Alicorp

- a. **Entrevistado:** Javier Rota, actual Country Manager de Alicorp en Bolivia, cuenta con 18 años de experiencia en diversos puestos estratégicos.
- b. **Motivación:** Javier expuso que tras los primeros años del siglo en el que Alicorp se concentró en completar su portafolio, llegó un momento en el que en el Perú la posición ya era importante y consolidada en la mayoría de las categorías de interés en las que participaba. En este momento, el coste de aumentar su cuota de mercado en el Perú era mayor al de expandirse en el exterior. Este hecho motiva el comienzo de la internacionalización aprovechando la capacidad de Perú para abastecer mercados vecinos y las ventajas competitivas consolidadas en el mercado local.
- c. **Objetivo:** Ser el primer o segundo jugador en participación de mercado en el nuevo país y en ventas. Si no tienen el potencial de obtener esta posición, no entrarían.
- d. **Factores:**
  - Poder replicar modelo de ventaja competitiva: Identificar el mercado en el cual pueda entrar con su *pool* de ventajas competitivas y sean efectivas.
  - Play local: Tener la posibilidad de tomar decisiones propias para el mercado local o regional sin depender de estructuras burocráticas grandes.
  - Entender el riesgo del modelo de entrada y definir cuál será el rol del mercado destino para tu negocio: tener claro que tanto control se va a tener, los riesgos y si el mercado será estratégico o no para todo el negocio.
  - Así mismo agregó otros factores como fortalecer cadenas logísticas, construir una relación de proximidad con los socios, diversificar el portafolio para atender las necesidades del consumidor e innovar.

e. **Encuesta:** Ver tabla VI.4

**Tabla VI.4 [Encuesta de Javier Rota en relación al Caso Alicorp]**

Nº	Factores	Alicorp	Justificación de respuesta (Caso Alicorp)
1	Poseer holgura financiera	3	Llegaron a mercados con holgura financiera y no tuvieron éxito a pesar de ello ya que lo que les ha resultado exitoso es replicar sus ventajas competitivas. Resalta que si hay modelo bueno de negocio el dinero va a llegar y si fuera determinante todas las transnacionales hubieran abarcado todos los mercados al disponer de muchísimos más recursos.
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	5	Es importante tener la capacidad de mover las capacidades que controlas: tangible e intangible. Ejemplo de intangible: ser bueno entendiendo al consumidor, construyendo marca, etc.. Importante considerar que el mercado destino tendría que ser compatible.
3	Consolidación en el mercado de origen	3	Tu posición en Perú no te asegura nada en el exterior. Tu escala local te permite competitividad de costos cuando quieres salir, te va a ayudar, pero después implica una adaptación. Es preferible tener esta posición, pero no determinante. Te da mayor ventaja en mayor medida en mercados próximos pero para los más lejanos no es relevante.
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	1	Los mercados son distintos y valoran sus propias marcas también. No es lo mismo que genera conexión con el consumidor peruano que con los consumidores de otros países. Dependiendo del destino y lo que valora podrías aprovecharlo pero no se puede generalizar a nivel internacional. Ejemplo: Salsas peruanas en EEUU (valoración de lo exótico)
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	Para construir el posicionamiento de un producto nuevo no puedes vender lo mismo, tiene que tener una diferenciación, sino te conviertes en uno más en un mercado de marcas consolidadas y no vas a conseguir atraer al consumidor.
6	Capacidad gerencial con experiencia	4	Acorta tiempo y evita errores
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	5	Como los procesos de internacionalización son largos y costosos de construir y consolidar, sino se tiene ese soporte se puede abortar un proceso que en un mayor tiempo habría sido exitoso.
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	2	Puedes tener conocimiento de tu propio mercado pero eso no te asegura el éxito porque no tienes porque tener el conocimiento del nuevo mercado, ya sea desarrollado o no.
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	4	No sería muy de acuerdo porque hay particularidades propias en las compras y fusiones en otros países. Te ayuda pero no es el mayor factor por las diferencias locales.
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	No puedes asumir que por hacer las cosas bien en tu mercado local vas a lograr lo mismo en el nuevo mercado. Debes adaptarte sino no se tendría éxito en la internacionalización.
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	4	Porque la empresa debe tener la capacidad de adecuarse, puedes tener el modelo corporativo y una estrategia global pero el mercado y la realidad local exige la adaptación de la estructura y funcionamiento de la empresa.
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	4	Si es necesario pero depende como lo manejes porque puedes no tener los mejores estándares pero llegar a tener éxito.
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	Se necesita transmisores de cultura y un head de casa matriz para los primeros años de adaptación. Se requiere también personas que transmitan al corporativo la diferencias y que no todo se replique de la misma manera. Debe adaptarse al mercado local.
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	2	Si es importante tener una estrategia internacional de portafolio en el sentido de qué productos eliges para cada mercado; sin embargo, el mercado local definirá el cómo lo comercializa según su realidad
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	4	Antes de entrar, requiere contar con una investigación y conocer bien los canales, aspectos regulatorios, legales, etc.
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	3	No necesitas ser el top en tecnología a menos que ese sea tu ventaja competitiva.
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	3	Es deseable pero no es obligado porque muchas transnacionales entran sin hacer contactos por su propia política. Si el producto es bueno, es probable que tenga éxito.

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

**f. Lecciones aprendidas y recomendaciones:**

Afirmó que si no puedes replicar la mayoría de tus ventajas competitivas que ya dominas en tu mercado local, no podrás entrar al nuevo mercado con éxito.

Caso Tondero Producciones

- a. **Entrevistado:** Miguel Valladares, cofundador y actual CEO de la empresa, es responsable del proceso de internacionalización.
- b. **Motivación:** Miguel Valladares indicó que la motivación principal por la que Tondero impulsa su internacionalización es por la inexistencia de plataformas de *streaming* en el Perú como Netflix, Amazon, Disney y Apple. A nivel del mundo hispano estas se encuentran en México y España, y para poder fortalecer la relación ya existente con estas, Tondero ve la necesidad de incursionar en esos mercados. Esta será la mejor alternativa para hacer productos originales para estas plataformas.
- c. **Objetivo:** El primer objetivo claro que se plantearon era entender el mercado español para poder aprovechar los subsidios existentes al sector audiovisual para conseguir financiación para sus producciones. Para ello cuentan con diferentes profesionales en su organización que canalizan los esfuerzos en ese sentido y Tondero ya se encuentra registrado en todas las asociaciones o instituciones que les permiten acceder a estas ayudas.
- d. **Factores:** Miguel destaca en la entrevista los siguientes factores.
  - Experiencia y reputación previa en Perú y Latam: El nombre que tiene Tondero ya en Latam les ha abierto puertas, ya que la marca a nivel audiovisual ya se conocía.
  - Entender primero el mercado y, a partir de ahí, marcarse los objetivos. Los mercados de Perú y España son totalmente distintos. Perú se mueve en un modelo de producción más americano a la hora de hacer series y películas mientras que en España es más un modelo europeo. Por ello la importancia de entender el mercado.
  - Relacionarse con socios y asociaciones bien posicionadas: Menciona la necesidad de darse a conocer y mostrar que trabajan con los grandes, no solo en Perú, sino también en España. Por ello, potencian las coproducciones como con “El Deseo”, productora de Pedro Almodóvar.

- Llevar personal competente y de confianza para conocer el mercado y replicar el éxito de Perú. Para ello Tondero ha trasladado a los principales responsables de la empresa a España, temporal o indefinidamente, para tender puentes entre el nuevo mercado y la matriz y adquirir conocimiento.

e. **Encuesta:** Ver tabla VI.5

**Tabla VI.5 [Encuesta de Miguel Valladares en relación al Caso Tondero]**

Nº	Factores	Tondero	Justificación de respuesta (Caso Tondero)
1	Poseer holgura financiera	4	Es necesario liquidez para toda la parte de estudio de mercado, traslado del equipo para entender el nuevo mercado y asesoría externa para el financiamiento en la etapa de desarrollo.
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	Poseer talento español también contribuye al mejor desarrollo de los contenidos y ganar proyectos en un mercado distinto.
3	Consolidación en el mercado de origen	5	Los 14 años de experiencia previa de Tondero, su éxito y su conocimiento del mercado de habla hispana posicionándose en festivales y ganando galardones ha sido una gran ayuda para entrar al nuevo mercado
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	4	Hay varios proyectos de contenido peruano e historias peruanas que han sido atractivas por el hecho de ser peruanas
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	4	Se han usado recursos de Perú que han sido de alguna forma transformados o adaptados para el mercado Español. Ejemplo de ello es la adaptación de la película "Soltera Codiciada"
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	Ha tomado tiempo y dedicación de la gerencia entender esta industria española para que puedan liderar a las personas de España también desde Perú.
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	5	Se han disponibilizando todos los recursos necesarios para capacitar al personal para esta expansión internacional. La implicancia del liderazgo de la empresa es máxima.
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	4	Al estar acostumbrados a un país sin apoyo institucional a la industria se considera una ventaja haber podido tener éxito sin estas ayudas y sin embargo, tener toda una industria de soporte en el mercado que potencia sus productos y facilita la realización de producciones.
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	3	Resalta experiencia en alianzas. Experiencia previa en coproducciones con empresas peruanas, chilenas, argentinas, españolas y mexicanas ha sido muy importante para poder seguir con ese camino. Además de eso, los servicios de producción externos que ingresaron en el país como con la película "Don't look up" de Leonardo Di Caprio. Eso les ha dado una experiencia enorme.
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	Contenido de porte comercial se ha replicado en España pero adaptándose.
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	Todos estos cambios de la industria y el mercado español les ha permitido crear esta nueva estrategia para Tondero España.
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	Hay estándares internacionales sobre todo para plataformas. Eso se aprendió inicialmente en Perú, pero también en España, donde el valor de producción crece y los estándares de calidad son mayores.
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	El personal de confianza está mirando hacia España para adquirir este nuevo conocimiento y capacidades. El rol de este personal, incluso a nivel de la gerencia legal, ha sido determinante para sus objetivos en el nuevo mercado
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	5	Para efectos de producción de películas para plataformas el enfoque debe ser global. También hay otros contenidos que son con enfoque local.
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	Se han destinado tiempo y recursos para conocer el mercado y la industria española y ha sido determinante para incursionar con éxito.
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	4	Ha habido una adaptación tecnológica con diferentes equipos, producción virtual y estándares de calidad más altos.
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	5	Se hizo mucho trabajo en festivales, premiaciones y mercados internacionales que son determinantes para entrar con éxito en el nuevo mercado.

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

**f. Lecciones aprendidas y recomendaciones:** Lo que más destaca es el poder de adaptación y la necesidad de entender el mercado primero antes de lanzarse en el proceso, entender las diferencias entre mercados y adaptarse a los cambios durante el camino. Después de esto, trazar objetivos, estrategias y rutas de cada proyecto.

### **6.3. Resultados consolidados**

A continuación, se presentan los resultados consolidados de las entrevistas para su posterior comparación y análisis. En este punto, se ha considerado de interés hacer una comparativa por sector y estrategia de internacionalización. Los dos sectores a los que pertenecen las empresas de la muestra son (i) sector Producción, conformado por las empresas productoras y de consumo masivo AJE Group, Alicorp y Gloria, y (ii) sector servicios conformado por Tondero Producciones, empresa del mundo del entretenimiento. Respecto a las estrategias, se observan dos tipos en los casos de estudio; la primera en base a adquisición de empresas y la segunda tipo *greenfield* por la constitución de proyectos nuevos.

En la fase exploratoria de las entrevistas a través de la pregunta abierta sobre factores críticos de éxito, se resaltaron diversos factores por cada ejecutivo. En base a ello, se revisó si estaban contenidos en la tabla de factores priorizada con expertos y se valida que la mayoría ya se había identificado. Se logra finalmente identificar dos factores que fueron destacados por todos los ejecutivos como determinantes para su estrategia de internacionalización y no estaban detallados con el mismo enfoque en la tabla. Estos dos factores adicionales se sumarían a la lista de factores críticos de éxito en la internacionalización de empresas peruanas. Los factores indicados se muestran en la tabla VI.6.

Respecto a la validación de factores previamente consolidados con la literatura y expertos, la tabla VI.7 muestra la respuesta de los entrevistados para cada factor presentado en la encuesta de acuerdo con su correspondencia numérica por escala de Likert. En base a estos resultados, se realizarán los análisis comparativos en la siguiente sección.

**Tabla VI.6 [FCE adicionales destacados por los ejecutivos de la muestra]**

N°	Factores	Descripción
1	Conocimiento y entendimiento del mercado destino	Se destaca el conocimiento del mercado como etapa fundamental para tomar decisiones y establecer la mejor estrategia de introducción a un nuevo mercado destino.
2	Respeto a la gente y su cultura	Este factor tiene una perspectiva externa e interna en el país anfitrión. La externa incluye a la población en general y consumidores, mientras que la interna abarca a todos los trabajadores de la compañía. Implica la necesidad de adaptarse a la cultura local.

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

**Tabla VI.7 [Resultados consolidados de encuesta de factores]**

N°	Factores	AJE	Gloria	Alicorp	Tondero
1	Poseer holgura financiera	2	4	3	4
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	5	5	4
3	Consolidación en el mercado de origen	3	5	3	5
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	3	2	1	4
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	4	5	4
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	5	4	5
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	4	5	5
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	2	1	2	4
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	3	5	4	3
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	5	5	5
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	5	4	5
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	5	4	5
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	4	5	5
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	3	4	2	5
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	5	4	5
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	5	4	3	4
17	Habilidades en <i>networking</i> para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	4	5	3	5

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

## **6.4. Análisis de resultados**

En esta sección se procede a analizar cada factor planteado a los entrevistados ejecutivos de los casos de empresas de la muestra. El análisis, inicialmente, consiste en realizar comparación entre las respuestas recibidas, identificando factores en común y principales diferencias. Este será complementado haciendo referencia a lo destacado por la revisión de literatura y entrevista con expertos en la materia. A continuación, se apreciará el análisis por factor, por sector y por estrategia de internacionalización.

### ***6.4.1 Análisis por factor puntuado***

Para el presente análisis, se tendrá en cuenta la tabla VI.8 en la cual se resaltan en verde aquellas respuestas de ejecutivos como “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” como determinantes para el éxito de su internacionalización. Como complemento, se presenta la figura VI.2 donde se puede apreciar la frecuencia de ejecutivos que califica como “De acuerdo” o “Muy de acuerdo”, resaltándose en verde aquellos factores que han sido calificados como determinantes por los cuatro ejecutivos. Adicional a ello, para el análisis se tendrá en cuenta la explicación sobre la aplicabilidad de cada factor en los casos estudiados. A continuación, se presenta el análisis por cada factor incluyendo todos los que conformaron la encuesta y los factores adicionales identificados en la interacción con ejecutivos.

#### ***Factor 1: Poseer holgura financiera***

En este factor los entrevistados muestran opiniones diversas, probablemente debido a las diferencias existentes en la estrategia de internacionalización. En el caso de AJE Group y Alicorp no consideran al factor como determinante, dando mayor valor a la necesidad de generar flujos positivos de efectivo mediante la operación en el país. Por otra parte, en Grupo Gloria, con un claro modelo de expansión mediante adquisiciones, y en Tondero Producciones con su necesidad de invertir en el conocimiento del mercado y adaptación de la empresa, sí consideran determinante tener liquidez o capacidad de endeudamiento en las etapas iniciales.

Esto va alineado con el estudio presentado por Carneiro et al. (2018) en el que destacan el factor de holgura financiera como determinante en los procesos de internacionalización por compras o adquisiciones de otras firmas. Es importante

destacar que a pesar de que todos los entrevistados consideran el factor como una potencial ventaja, también coinciden en que el éxito de la operación en el nuevo mercado es lo más relevante, por lo cual no están totalmente alineados en considerar como determinante este factor.

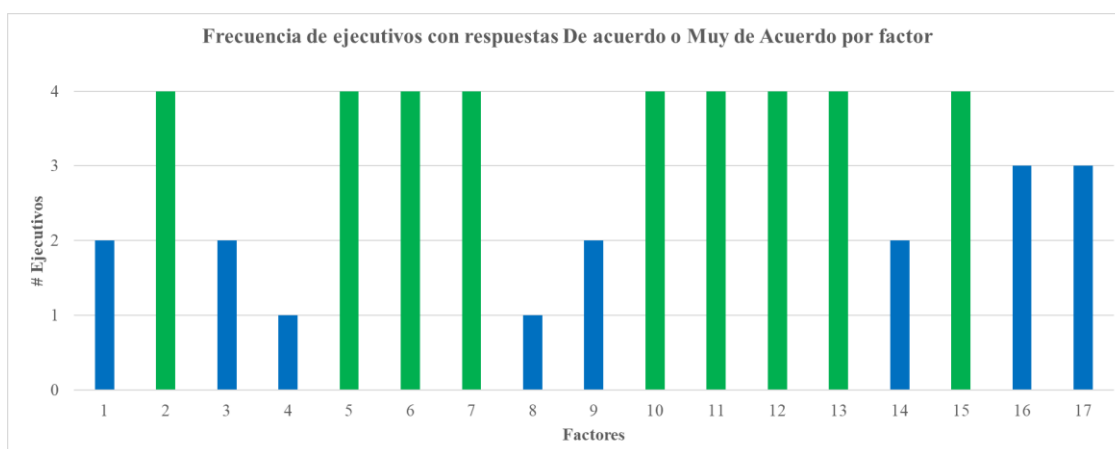
**Tabla VI.8 [Valorización de factores destacados]**

Nº	Factores	AJE	Gloria	Alicorp	Tondero	# Ejecutivos con respuesta De acuerdo o Muy de acuerdo
1	Poseer holgura financiera	2	4	3	4	2
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	5	5	4	4
3	Consolidación en el mercado de origen	3	5	3	5	2
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	3	2	1	4	1
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	4	5	4	4
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	5	4	5	4
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	4	5	5	4
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	2	1	2	4	1
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	3	5	4	3	2
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	5	5	5	4
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	5	4	5	4
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	5	4	5	4
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	4	5	5	4
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	3	4	2	5	2
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	5	4	5	4
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	5	4	3	4	3
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	4	5	3	5	3

Elaboración: [Autores de esta tesis.]



**Figura VI.2 [Frecuencia de ejecutivos con respuestas “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” por factor]**



Elaboración: [Autores de esta tesis.]

*Factor 2: Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles*

Todos los entrevistados coinciden en lo determinante de tener esta capacidad operacional previa que sea replicable y adaptable al país de destino. Es probable que el mayor grado de consideración de este factor como determinante por parte de los entrevistados de Grupo Gloria y Alicorp se corresponda con la importancia de transmitir esas ventajas competitivas de origen a las empresas compradas en el país de destino. En el caso de Tondero Producciones y AJE Group, la expansión de tipo más orgánico conllevaría una mayor facilidad en la transferencia de estas fortalezas.

*Factor 3: Consolidación en el mercado de origen*

En los casos de Grupo Gloria y Tondero Producciones sí se destaca este factor como muy determinante a la hora de su internacionalización. En el caso de Grupo Gloria se entiende que su capacidad sobrante permitió apoyar el proceso de expansión, mientras que Tondero Producciones destaca que su posición en Perú le abría puertas en el nuevo mercado de expansión. En los casos de AJE Group y Alicorp destacan que es un factor que es preferible tener, pero desde el punto de vista de su experiencia este factor fue neutral. Esto debido a que en mercados más lejanos o diferentes el factor se volvería menos relevante.

Se puede destacar que una consolidación en el mercado de origen podría tener dos ventajas principales: (i) Mayor facilidad para concentrarse en el mercado internacional (algo que se observa en el caso de Tondero Producciones, donde toda la gerencia está volcada en el proceso de internacionalización), y (ii) La posibilidad de haber desarrollado unas ventajas competitivas sólidas que puedan replicarse en la expansión internacional (lo cual se puede observar en los cuatro casos estudiados).

#### Factor 4: Marcas posicionadas con denominación de origen

Este factor solo aparece como determinante en el caso de Tondero Producciones, el cual destaca la atracción de las producciones de contenido peruano en el extranjero por la importancia y alta diferenciación de su cultura. Es importante destacar que los otros tres casos, cuyo sector es de producción no manejan productos por los que Perú sea reconocido de manera diferenciada en el mundo.

Si bien el factor no es determinante para los ejecutivos de la muestra, no se podría descartar que sea un factor crítico de éxito para aquellos negocios asociados a productos bandera donde la procedencia sí sea ventaja competitiva.

#### Factor 5: Competitividad basada en diferenciación de productos

Este factor ha sido determinante en todos los casos estudiados con dos “muy de acuerdo” y dos “de acuerdo”. En ese sentido, todos los entrevistados destacaban las diferencias entre los mercados y la necesidad de adaptar los productos a estos, lo cual coincidía con la propuesta del factor que incluye tropicalización. Es uno de los más recurrentes en la literatura y también ha contado con el respaldo de varios expertos, lo que hacía prever que habría sido determinante también en el caso de las multinacionales peruanas como así se ha demostrado.

Los ejecutivos coincidieron que la tropicalización de los productos es esencial a la hora de entrar en un mercado, pero con un enfoque de diferenciación respecto a la competencia.

### Factor 6: Capacidad gerencial con experiencia

La capacidad gerencial con experiencia, para todos los entrevistados, ha sido considerado determinante para lograr el éxito en su proceso de internacionalización. Los principales motivos explicados por ellos para calificar de esta manera a este factor es que no se debe perder de vista que los que deciden y ejecutan son personas. Por lo tanto, que estos profesionales cuenten con experiencia en las diferentes ramas o áreas que conlleva el proceso para ir a otro país permite que la estrategia se materialice. Se debe tener en cuenta que la internacionalización trae consigo que se traslade conocimiento entre el país de origen y el del exterior (y viceversa), siendo que, si las personas no están preparadas para trasladarlo o recibirlo y, luego de ello, analizarlo, este se pierde y con ello el proceso de internacionalización corre peligro.

La relevancia de este factor ha sido destacada por Carneiro et al. (2018) y por Guillén y García-Canal (2009), quienes indican que la habilidad de administración y control, así como el alto grado de experiencia en la industria, y especialmente en fusiones y adquisiciones, permiten que se pueda extraer valor de activos extranjeros.

### Factor 7: Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización

Este factor ha sido calificado por todos los ejecutivos entrevistados como determinante para alcanzar el éxito en el proceso de internacionalización que sus distintas empresas llevaron a cabo. De acuerdo con ellos, los procesos de expansión a otro país, más aún cuando estos implican inversión directa, son largos, cuestan dinero y requieren de un alineamiento completo de la compañía. La gobernanza hace posible que el proceso no se caiga prematuramente, ya que se alinea desde los accionistas, directivos, gerentes, incluyendo a todas las demás personas que son necesarias para tal asignación.

En la literatura consultada, este factor ha sido mencionado como determinante por Pham et al. (2020) y Ghemawat (2008), quienes sostienen que es de suma importancia la relación entre el consejo y el CEO para elaborar la estrategia y la asignación de recursos respectiva, asegurándose de esta manera que haya un apoyo sólido, consistente y a largo plazo. De esta manera, la organización puede generar equilibrio entre integración y capacidad de respuesta.

*Factor 8: Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados*

Respecto a este factor, se debe mencionar que para los entrevistados no fue un factor determinante para el éxito de sus procesos de internacionalización a excepción de Tondero Producciones. El CEO de Tondero indicó que fue determinante en su proceso y justificó su posición señalando que el estar acostumbrados a un país sin apoyo institucional a la industria (de entretenimiento) se considera una ventaja haber podido tener éxito sin ellas; por lo tanto, al llegar a un país con estos apoyos (España), tienen más claro cómo aprovecharlas.

En la literatura, este factor es resaltado por Guillén y García-Canal (2009), quienes indican que estar expuestos a países con instituciones débiles, volátiles y hasta cierto punto hostiles, la compañía desarrolla importantes capacidades de adaptación. En este sentido concluyen que las firmas que aprenden cómo gestionar la incertidumbre generada por el riesgo político adquieren un conocimiento organizacional que es aplicable a otro país emergente. Por su parte, Cuervo-Cazurra et al. (2018) destacan que es un factor de éxito para la internacionalización de las compañías en otros mercados con las mismas características políticas.

*Factor 9: Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones*

Este factor ha sido considerado como determinante por dos de los cuatro ejecutivos para el éxito en su proceso de internacionalización. Es oportuno mencionar que para el ejecutivo de AJE Group, este factor fue neutral, ya que en la experiencia de la compañía lo que promueve el cambio es la determinación de lograrlo más que la experiencia previa, resaltando que, si no tenían conocimiento o experiencia en algo, buscaban cómo obtenerlo y personas clave para ello. Por su parte, Tondero resaltó la experiencia en cooperación y alianzas para generar producciones más que adquisiciones en el país local.

En cuanto a la literatura, este factor es mencionado por Guillén y García-Canal 2009, destacando que esta experiencia previa ayuda a extraer valor de activos extranjeros. Este

es el caso de empresas como Gloria y Alicorp, cuya estrategia de internacionalización se basa en adquisiciones de empresas constituidas o la mayoría de las acciones de estas.

*Factor 10: Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos*

La flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos ha sido considerada como determinante para la internacionalización por todos los ejecutivos entrevistados indicando “Muy de acuerdo”. Vale la pena destacar que es el único factor del estudio que fue calificado con el mayor nivel de aceptación por todos los entrevistados. Los ejecutivos coincidieron en que una empresa, más allá de su tamaño, no puede dejar de ver lo que se requiere en el país extranjero al cual se ingresa, siendo de suma importancia la capacidad que puede tener el modelo de negocio y los productos a las necesidades del mercado entrante, sin esto no se hubiera podido lograr una internacionalización exitosa, puesto que de nada sirve llegar al país y que el producto o servicio no sea consumido.

En línea con lo anterior, autores como Carneiro y Brenes (2014) resaltan la capacidad de adaptación de los modelos de negocios a las necesidades de los mercados exteriores como uno de los requisitos indispensables para la internacionalización de las empresas, lo cual se ve confirmado por las empresas peruanas de la muestra.

*Factor 11: Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno*

Esta capacidad ha sido resaltada como determinante para el éxito de la internacionalización de las empresas peruanas. El principal motivo para ello es que no solo debe adaptarse el producto o el modelo de negocio, sino también la gestión interna completa de la compañía. De esta manera, se espera que como entidad se adapte al país al cual se ingresa; de lo contrario, impactaría directamente en el éxito de la internacionalización.

En cuanto a la literatura consultada, este factor es resaltado por Aguilera et al. (2017), quienes mencionan que es clave la capacidad de adaptación interna por las

compañías ante los diversos cambios en mercados, coyunturas políticas, económicas, entre otros para el éxito en la internacionalización.

*Factor 12: Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales*

Este factor ha sido resaltado como determinante para el éxito de la internacionalización de las empresas peruanas. En el caso de Alicorp hace hincapié en que es posible tener éxito sin contar al inicio con los estándares porque fueron desarrollándolos durante el proceso en el nuevo mercado. Por otro lado, las otras tres empresas destacaron que tener una producción de un bien o servicio con estándares internacionales les facilitó el acceso a otros mercados.

En la revisión literaria de este factor, los autores destacaron los retos que presentan los niveles de exigencia de algunos mercados como los de Europa. Por lo tanto, las empresas colombianas de su muestra destacaron que contar con estándares internacionales les permitió tener mayor aceptación. De la misma manera, los empresarios peruanos evaluaron este factor por su utilidad. Un hallazgo para el equipo de investigación de la presente tesis es la relevancia que existe también en estándares para una empresa de entretenimiento, como es Tondero, quien resaltó que los estándares de calidad eran más exigentes. Finalmente, un tema adicional a investigar sería evaluar si este factor solo es valorado como determinante para empresas de países menos desarrollados que buscan salir a mercados más exigentes; es probable que las empresas nacidas en dichos mercados ya den por sentado su forma de trabajo.

*Factor 13: Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización*

Este factor ha sido resaltado como determinante para el éxito de la internacionalización de las empresas peruanas. El factor en mención abarca un tema amplio que se aplica a lo largo de un proceso de internacionalización y va adecuando su enfoque según la fase o madurez del proceso. Las cuatro empresas en su experiencia destacan el haber contado con personas claves para roles estratégicos como el liderazgo de la internacionalización y la asesoría legal. AJE y Alicorp precisaron la relevancia de la gestión internacional de equipo en una fase inicial de entrada porque el líder y su

equipo están conectados con la matriz, tendrán movimientos constantemente y serán los transmisores de cultura. Cabe resaltar que también se puso énfasis en la importancia de desarrollar al equipo local para que el negocio sea sostenible.

En la revisión literaria se resaltó este factor en otros estudios de factores críticos de éxito. Se destaca que el ingreso a un mercado nuevo representa un reto significativo, por lo que contar con personal para un trabajo internacional es determinante. Además de la movilidad y funciones que las personas cumplirían, la complejidad y relevancia de estas personas se sustenta en que deben comprender y conocer la cultura de la empresa de origen y también la de la empresa y mercado destino. Este reto de conocimiento fue comentado por todos los entrevistados, ya que ellos fueron parte de estos procesos de adentrarse al nuevo mercado.

#### *Factor 14: Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional*

En base a la consolidación de resultados no es posible generalizar este factor como determinante para las empresas peruanas del estudio ya que solo Tondero y Gloria dieron su aceptación. Todos tuvieron respectivas diferencias de este factor, para el caso Alicorp no se consideró determinante y para AJE un aspecto neutral. En las experiencias de AJE y Alicorp se puede identificar que, si bien hay marcas que mantengan una estrategia internacional y se busque su expansión, lo que determina el éxito de un negocio en un mercado son las condiciones y comportamiento local de los clientes y competidores. Cabe resaltar que se plantearon casos de fracaso al tratar de introducir marcas internacionales a mercados con marcas locales posicionadas al no aportar un valor agregado diferenciado para su consumidor. Por lo tanto, destacan con mayor relevancia la diferenciación y ventaja competitiva al ingresar a un nuevo mercado, ya sea con marcas internacionales, locales existentes o nuevas.

Por su parte, el caso de Tondero y la producción de películas, resalta que el enfoque debe ser global y ello estaría alineado con las estrategias de los canales que serían las plataformas *streaming*. Si bien hay una producción enfocada a local, se busca de manera permanente un alcance mayor de sus producciones. Por otro lado, en base a la revisión literaria se destacaba la criticidad de contar con una estrategia comercial y de marketing internacional; sin embargo, en la experiencia práctica de las empresas peruanas del

sector productivo se resalta su importancia y aprovechamiento de sinergias, pero finalmente se valora como determinante la estrategia local según su propia realidad.

*Factor 15: Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo*

La selección de agentes es considerada como determinante en todos los casos y la valorización se sustenta en la importancia de conocer el mercado destino a través de un intermediario que ya tenga el conocimiento. Por lo tanto, ha sido de vital ayuda contar con personas claves que conozcan el mercado destino y puedan viabilizar y facilitar un estudio de mercado o investigación antes de tomar la decisión final de entrar. Cabe resaltar que este rol ha sido aún más relevante en aquellos mercados con mayor diferencia cultural como fue el caso de AJE en su ingreso a Tailandia.

Las empresas son conscientes de las importantes barreras que pueden enfrentar en relación con el entendimiento del mercado y su cultura y para ello la estrategia con mayor aceptación es contar con agentes o intermediarios. De igual modo, fue resaltado por los expertos entrevistados y, por otro lado, estudios como el de empresas vietnamitas lo determinaron como crucial antes de establecer una estrategia comercial. Si bien es una estrategia válida para todo ingreso a mercado, podría tener mayor valoración para aquellas empresas en las que en su propia experiencia percibieron una diferencia cultural más retadora.

*Factor 16: Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible*

El factor asociado a la adopción de tecnología ha recibido evaluación variada por las empresas. Para AJE, en su experiencia, si ha sido determinante considerando que su estrategia ha consistido en su mayoría con el lanzamiento de operaciones nuevas, por lo que parte de su base de competitividad ha sido tener la tecnología acorde para ello. Se destacó en el caso de Tailandia cómo la tecnología fue estratégica para hacerle frente a la competencia local. Dos empresas más de la muestra aceptan el factor como es el caso de Gloria y Tondero. Por su parte, Alicorp indicó neutralidad en relación con este factor sustentando que solo sería determinante si tu ventaja competitiva de entrada al mercado tiene un factor tecnológico.



En la literatura revisada se destacan las ventajas del uso de la tecnología en el ingreso a un país considerando la optimización de costos. También fue resaltado por los expertos teniendo en cuenta la entrada a mercados en donde la tecnología se requiera para operar y ser competitivos. Si bien fue destacado por la mayoría de los expertos, en base a la experiencia práctica destacada por los entrevistados en cada caso empresarial, se evidencia la importancia de la tecnología, pero solo sería determinante si es un diferencial en la estrategia de ingreso como en el caso de AJE.

*Factor 17: Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación*

En relación con el *networking*, tres de cuatro empresas consideran el factor como determinante. Gloria y Tondero son quienes destacan con mayor aceptación este factor. Tondero resalta que aprovecharon este aspecto para hacerse conocidos en el mercado de ingreso, mientras que Gloria resalta la ventaja dada para agilizar negociaciones. Por su parte, en el caso de AJE menciona que el factor ayudó en la gestión. Por otro lado, Alicorp se mostró neutral indicando que no es una estrategia obligatoria de ingreso, ya que pesa más el valor del producto que ofrecen.

Este factor fue ampliamente mencionado en la revisión literaria donde por lo menos cuatro fuentes hicieron hincapié en su relevancia. Se postula que un uso más intensivo de las redes de contacto podría generar mayor probabilidad de concretar el ingreso a nuevos mercados. Se abarca en estudios de empresas multinacionales como medianas y pequeñas.

A continuación, se presentan los análisis de los factores adicionales:

*Factor Adicional 1: Conocimiento y entendimiento del mercado destino*

Los ejecutivos entrevistados resaltaron de manera unánime durante la fase exploratoria. Son conscientes de los retos que pueden enfrentar en relación con el entendimiento de un mercado nuevo. Respecto a la literatura revisada, hay coincidencia en que debe haber un conocimiento de mercado en los procesos de internacionalización, en los estudios de factores no fue indicado como tal. Cabe resaltar que, si bien puede ser un factor clave para todo tipo de negocio nuevo o expansión, los ejecutivos

insistieron en reforzar la importancia del conocimiento de mercado haciendo referencia a errores que se cometen respecto a esto. También se destacó que generar conocimiento de un mercado extranjero requiere mayor esfuerzo que estudios en un mercado local con el cual ya se encuentra familiarizado. Finalmente, se postula que es el punto de partida para evaluar planes de internacionalización.

#### *Factor Adicional 2: Respeto a la gente y su cultura*

Durante la fase exploratoria de las entrevistas, los ejecutivos coincidieron en destacar el respeto a la gente y la cultura del mercado destino como un factor crítico de éxito. Este factor debe ser considerado desde la perspectiva interna del negocio y externa teniendo en cuenta todos los *stakeholders*. Es crítico porque de no considerarlo no solo se corre el riesgo de que el producto o servicio no sea exitoso, sino que la empresa sea rechazada. Esto conllevaría al fracaso el proceso de internacionalización en cualquier etapa de este proceso, ya sea en el inicio o durante.

Cabe mencionar que este factor, tal y como lo plantean los ejecutivos, no ha sido identificado en la literatura consultada. Podría ser catalogado como implícito para todo proceso empresarial; sin embargo, por el reto que implica el ingreso a un mercado completamente diferente, los ejecutivos lo resaltan como crítico.

#### ***6.4.2 Análisis por sector***

Al analizar los resultados en función al sector en el cual desarrollan sus actividades las empresas de la muestra, se observa que hay diferencias en cuanto a los factores que fueron considerados críticos, como puede verse en la tabla VI.9. Cuando se profundiza en las diferencias, se observa que Tondero destaca 16 factores de los 17 mientras que el resto de las compañías que pertenecen al grupo producción, destacan de manera transversal solo 9 factores. En relación con estas diferencias, es de interés profundizar en aquellas que tienen mayor contraste entre sectores.

**Tabla VI.9 [Valorización de factores por sector]**

**Afirmación:**  
El factor \_\_\_ fue determinante para el éxito de su estrategia de internacionalización

**Opciones:**  
(1) Nada de acuerdo (2) Desacuerdo (3) Ni acuerdo ni desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

N°	Factores	Producción				Servicios	
		AJE	Gloria	Alicorp	# Ejecutivos con respuesta De acuerdo o Muy de acuerdo	Tondero	# Ejecutivos con respuesta De acuerdo o Muy de acuerdo
1	Poseer holgura financiera	2	4	3	1	4	1
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	5	5	3	4	1
3	Consolidación en el mercado de origen	3	5	3	1	5	1
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	3	2	1	0	4	1
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	4	5	3	4	1
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	5	4	3	5	1
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	4	5	3	5	1
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	2	1	2	0	4	1
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	3	5	4	2	3	0
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	5	5	3	5	1
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	5	4	3	5	1
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	5	4	3	5	1
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	4	5	3	5	1
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	3	4	2	1	5	1
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	5	4	3	5	1
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	5	4	3	2	4	1
17	Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	4	5	3	2	5	1

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

A continuación, se presenta el análisis de los factores que destacan en la comparación por sector.

- (i) Marcas posicionadas con denominación de origen: En contraste con las empresas del sector producción, para Tondero fue determinante en el éxito de su internacionalización el hecho que las producciones o la generación de

contenido para entretenimiento proveniente del Perú ha adquirido no solo una alta demanda y calidad, sino también un signo distintivo producto de la asociación que hace el resto del mundo con la cultura y costumbres peruanas. En ese sentido, el hecho de remarcar o identificar que su producción originaria de Perú les permitió acceder a varios mercados internacionales y participar de diversas ferias trayendo consigo asociaciones de coproducción con realizadoras extranjeras, hasta el punto de hoy en día que es la apertura de Tondero Producciones España.

Por el lado de las empresas del rubro producción, estas no consideraron a este factor como relevante. Ello se explica en que sus principales productos no tienen al país como un diferencial para su colocación.

(ii) Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados: Como se ha mencionado anteriormente, en el análisis por factor, este solo fue determinante para Tondero Producciones. Al respecto su CEO justificó su posición señalando que al desarrollarse y operar en el Perú, que es un país sin apoyo institucional a la industria del entretenimiento, les permitió aprender a no ser dependientes de ello, aprovechando en mayor medida los recursos propios de la compañía. Además, les permitió estudiar las ventajas que otros países les podían ofrecer en ese sentido y evaluar los mecanismos para obtener una ventaja que les permita ser competitivos a nivel internacional. De este proceso de análisis es que decidieron optar por España.

(iii) Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones: Este factor ha sido considerado como determinante por dos empresas correspondientes al sector de producción. Por su parte, Tondero tiene una postura neutral respecto a lo que propone este factor. Sin embargo, no se puede afirmar que esta diferencia esté asociada al rubro debido a que se resalta una mayor relación con la estrategia de internacionalización. Tondero no ha realizado en su experiencia adquisiciones de empresas, sino que su estrategia fue la apertura de una

nueva filial. Como parte de su proceso de expansión, sí destacan la experiencia en cooperación y generación de alianzas para realizar contenido en colaboración con otras productoras.

Habiendo realizado el análisis de los factores con mayor diferencia en cuanto al sector en el cual desarrollan sus actividades las empresas de la muestra, se puede observar que en su mayoría estos son coincidentes o tienen escasa diferencia en la valorización recibida, pudiendo concluirse que existe transversalidad en los factores críticos obtenidos.

#### ***6.4.3 Análisis por estrategia de internacionalización***

En el proceso de investigación de las empresas de la muestra y sus procesos de internacionalización sale a relucir diferentes estrategias. Durante las entrevistas, se pudo profundizar un poco más en los métodos utilizados para posicionarse en los mercados extranjeros objetivos. Los resultados que pueden observarse en la tabla VI.7 muestran variaciones entre las respuestas de los ejecutivos sobre los factores; por ende, cabe preguntarse si esta diferencia está asociada al tipo de estrategia utilizada. En ese sentido, esta sección analizará las diferencias en base a las estrategias de internacionalización observadas en la muestra de empresas indiferente al sector al que pertenecen.

De las empresas Gloria y Alicorp se ha estudiado casos de internacionalización basada en adquisiciones de otras empresas existentes en el mercado objetivo. Por el lado de AJE y Tondero, a diferencia de las anteriores, se observa el desarrollo de proyectos de tipo *greenfield* constituyendo así operaciones nuevas. Siguiendo la lógica de agrupación, en la tabla VI.10 de factores se muestran los valores obtenidos por estos dos tipos de estrategia de internacionalización.

Siguiendo la lógica de selección de factores críticos de éxito se resaltan los que son aceptados con “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” por los ejecutivos. El factor crítico para el éxito de estrategias de adquisiciones, que no es necesariamente para *greenfield*, es experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones. De igual forma, los factores que serían críticos para el éxito de las

*greenfield*, y no necesariamente para adquisiciones, son adaptación y adopción temprana de tecnología y habilidades en *networking* para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación.

**Tabla VI.10 [Valorización de factores por tipo de estrategia de internacionalización]**

Factores	Estrategia Adquisiciones			Estrategia Greenfield		
	Gloria	Alicorp	# Ejecutivos con respuesta De acuerdo o Muy de acuerdo	AJE	Tondero	# Ejecutivos con respuesta De acuerdo o Muy de acuerdo
Poseer holgura financiera	4	3	1	2	4	1
Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	5	5	2	4	4	2
Consolidación en el mercado de origen	5	3	1	3	5	1
Marcas posicionadas con denominación de origen	2	1	0	3	4	1
Competitividad basada en diferenciación de productos	4	5	2	5	4	2
Capacidad gerencial con experiencia	5	4	2	5	5	2
Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	5	2	4	5	2
Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	1	2	0	2	4	1
Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	5	4	2	3	3	0
Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	5	2	5	5	2
Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	4	2	5	5	2
Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	4	2	5	5	2
Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	4	5	2	5	5	2
Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	4	2	1	3	5	1
Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	4	2	5	5	2
Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	4	3	1	5	4	2
Habilidades en <i>networking</i> para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	5	3	1	4	5	2

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

A continuación, se buscará dar interpretación a estas diferencias identificadas en factores críticos de éxito.

**Factor crítico de éxito de solo estrategias de adquisición:**

- Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones: Este factor tiene claramente relación con estrategia de adquisiciones para la internacionalización. Por lo tanto, empresas como Gloria destacan la experiencia local previa, aunque luego puedan aparecer particularidades en el país anfitrión. Cabe resaltar, que este factor tiene mucha relación con la estrategia de empresas que han ido creciendo en su país local a través de compra de otras empresas y una vez que tienen la mayor proporción de mercado, podrían buscar replicar dicha estrategia en mercados extranjeros.

**Factores críticos de éxito de solo estrategias *greenfield*:**

- Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible: Empresas de este tipo de estrategia destacan su valor como aspecto diferenciador para competir en el mercado destino. Este es el caso de AJE, en el cual se destacó que la tecnología e inversión en investigación y desarrollo les dio competitividad. Por su parte, Tondero siguiendo la misma lógica de buscar operar el nuevo mercado, considera la tecnología como un habilitador para alcanzar ese nuevo estándar de calidad. En el caso de las empresas que basan su internacionalización en adquisiciones, no se observa una valoración tan intensa. Esto puede explicarse en que compran empresas ya constituidas, que tienen una participación importante en su mercado; por lo tanto, podrían no ver al inicio la necesidad de adoptar más tecnología para internacionalizarse. Posteriormente, para seguir creciendo en el nuevo mercado, podría ser considerada como estrategia.
- Habilidades en networking para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación: Empresas que llevan un nuevo proyecto al mercado extranjero, resaltan como Tondero la relevante de generar redes de contacto y hacer notar a través de festivales, premiaciones y otros eventos. Por su parte, Gloria que aplica una estrategia de adquisiciones, destacó este factor ya que le permitió agilizar negociaciones; sin embargo, Alicorp que se encuentra en su misma línea de

estrategia, se mostró neutral resaltando el valor del producto en sí mismo. La diferencia en promedio de las valoraciones de los ejecutivos por tipo de estrategia es mínima.

En base a lo antes expuesto y respondiendo a una de las preguntas específicas de investigación, hay factores críticos de éxito que dependen del tipo de estrategia. Sin embargo, por el número de factores resaltados en la tabla VI.10, se observa una mayor proporción de factores que son críticos de éxito independientemente de la estrategia aplicada. Se recomienda un estudio posterior para validar estos resultados con otras empresas que aplican estas estrategias y una muestra más amplia.

### **6.5. Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas**

Al comenzar nuestro proceso de investigación, planteamos la siguiente pregunta: ¿Qué factores han sido críticos para la internacionalización exitosa de empresas peruanas? Esta interrogante fue el punto de partida para adentrarnos a explorar la internacionalización de empresas en general, entender el fenómeno desde un punto de vista teórico, para luego contrastarlo con la realidad empresas del Perú. Durante este camino de contraste, se entrevistó primero a expertos y después a ejecutivos de las empresas de nuestra muestra. La exploración realizada permite también lograr el objetivo propuesto y así mostrar los factores que para las empresas peruanas fueron determinantes para lograr el éxito en su proceso de expansión a mercados del exterior realizando inversión extranjera directa.

En líneas generales, se puede decir que hay diversos factores encontrados en la literatura que pueden ser aplicables a empresas peruanas por lo que se ha realizado el contraste con cuatro casos de multinacionales peruanas. De la encuesta, se logra identificar, conforme a la metodología de investigación propuesta, 9 factores que tuvieron aceptación por todos los ejecutivos del estudio, ya sea con “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” como determinantes para el éxito de sus procesos de internacionalización. Estos se muestran en la tabla VI.11.



**Tabla VI.11 [FCE validados de la encuesta]**

Nº	Factores	AJE	Gloria	Alicorp	Tondero
2	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	4	5	5	4
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	5	4	5	4
6	Capacidad gerencial con experiencia	5	5	4	5
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	4	4	5	5
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	5	5	5	5
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	5	5	4	5
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	5	5	4	5
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	5	4	5	5
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	5	5	4	5

Elaboración: [Autores de esta tesis.]

También se incluyen otros 2 factores que resaltaron los ejecutivos de forma mayoritaria durante la fase exploratoria de las entrevistas, los cuales son (i) conocimiento y entendimiento del mercado destino y (ii) respecto a la gente y su cultura. Dicho esto, a continuación, se presenta la tabla VI.12, la cual contiene los 11 factores destacados por empresarios peruanos como indispensables para alcanzar el éxito en internacionalización, siendo los factores críticos de éxito que dan respuesta a la pregunta general de investigación y a la vez, da cumplimiento al objetivo general de la tesis.

**Tabla VI.12 [Factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas]**

N°	FCE	Descripción
1	Poseer capacidad operacional replicable con recursos tangibles e intangibles	Disponibilidad de recursos tangibles e intangibles, como tecnología, innovaciones, calidad del producto, eficiencia operativa, marketing, en distribución, excelencia operativa y capacidades de marca, que podrían ser fácilmente replicadas en los mercados internacionales.
2	Competitividad basada en diferenciación de productos	Resaltan la importancia de desarrollar competitividad a través de la diferenciación de productos por innovación y desarrollo de productos con valor agregado para el mercado destino (tropicalización y descomoditización).
3	Capacidad gerencial con experiencia	Alto grado de experiencia en la industria y especialmente en fusiones y adquisiciones.
4	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	La relación entre el consejo y el CEO es clave para elaborar la estrategia y la asignación de recursos respectiva. El CEO debe asegurarse de que haya un apoyo sólido, consistente y a largo plazo del consejo de administración para la internacionalización.
5	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	Las empresas deben tener la capacidad de adecuar su modelo de negocio o de hacerlo flexible de tal manera que pueda ser replicado en otros mercados
6	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	Las compañías deben tener la capacidad de adaptarse internamente a los diversos cambios que requieren los mercados, coyunturas políticas, económicas, etc.
7	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	Poseer estándares y certificados internacionales, con el apropiado conocimiento y aprovechamiento tecnológico
8	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	El capital humano con capacidad de trabajo en internacionalización es clave. La gestión internacional integral de recursos humanos abarca grados de movilidad, políticas de reclutamiento y remuneración, y consultores internacionales.
9	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento del mercado objetivo	A través de un agente o intermediario extranjero estratégico, la empresa comprenderá el mercado y el comportamiento de los clientes objetivo y con ello desarrollar estrategias funcionales.
10	Conocimiento y entendimiento del mercado destino	Se destaca el conocimiento del mercado como etapa fundamental para tomar decisiones y establecer la mejor estrategia de introducción a un nuevo mercado destino.
11	Respeto a la gente y su cultura	Este factor tiene una perspectiva externa e interna en el país anfitrión. La externa incluye a la población en general y consumidores, mientras que la interna abarca a todos los trabajadores de la compañía. Implica la necesidad de adaptarse a la cultura local.

Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

Como parte del análisis del resultado final de la presente investigación, se observan aspectos latentes que permitirían agrupar estos factores como se propone en la figura VI.3. El primero de ellos, es la adaptabilidad a todo nivel; es decir, organización empresarial, modelo de negocio y productos y servicios. Este primer grupo abarca a cuatro factores de la lista final de FCE. El segundo grupo refleja el alto valor al factor humano en el proceso de internacionalización, considerando los siguientes factores:

capacidad gerencial con experiencia, gestión internacional de recursos humanos y respeto a la gente y su cultura. El tercer grupo está asociado al conocimiento del mercado y se tiene dos factores relacionados: conocimiento y entendimiento del mercado y la selección de agentes o intermediarios. Completan esta lista de factores la producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales y gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización.

**Figura VI.3 [Agrupación Propuesta de Factores Críticos de Éxito]**



Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

Resulta pertinente aclarar que los factores previamente identificados en la literatura pero que no han sido destacados como críticos por los ejecutivos de las empresas de la muestra, no descarta su aporte en la internacionalización y pueden ser considerados como complementarios.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES**

El objetivo general de la presente tesis fue formular un consolidado de factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas y que sean base para futuros procesos de expansión a mercados extranjeros. Estos fueron identificados gracias a una fase inicial de revisión literaria y asesoramiento de expertos, culminando con el contraste práctico en base a casos de estudio. Se resalta para ello, el uso de entrevistas semi estructuradas, las cuales han permitido ejecutar la exploración con ejecutivos y evaluar factores propuestos por la literatura a través de encuestas.

### **7.1. Discusión**

En esta sección es importante revisar los resultados obtenidos en contraste con otros estudios previos relacionados. Para ello, observamos como referencia los estudios cualitativos de empresas multinacionales vietnamitas, brasileras y nigerianas. En el estudio de vietnamitas que propone Pham et al. (2020), consideran factores externos a la empresa a diferencia de la presente tesis donde se ha delimitado a factores internos. Adicionalmente, cabe resaltar que su estudio es de un solo caso de multinacional del sector producción por limitantes de acceso. En el resultado final, hay coincidencia de dos factores críticos de éxito en la formulación del estudio de peruanas, los cuales están asociados a agentes y capacidad de capital humano en internacionalización.

Respecto al estudio de brasileras, Carneiro et al. (2018) estudian los casos de cinco empresas manufactureras. Asocian los factores a un posicionamiento en el mercado de origen que les ha permitido contar con holgura de recursos. Los factores relacionados que coinciden con la formulación de FCE de las peruanas son capacidad operacional replicable y capacidad gerencial con experiencia. Cabe resaltar que este estudio también destacó como factor la holgura financiera; sin embargo, en la presente tesis fue considerada como determinante por dos de los cuatro ejecutivos.

Por el lado de las nigerianas, Omokaro-Romanus et al. (2019) estudiaron cuatro empresas de diferentes rubros: 1 de producción y 3 de servicios. En la revisión literaria de este estudio se identificaron cuatro factores que fueron incluidos en la tabla inicial de 24 de la presente tesis. De estos, dos factores fueron priorizados por los expertos, los cuales son consolidación en mercado de origen y el uso de networking. Sin embargo,

ningún factor quedó destacado como FCE para el caso de las peruanas por los motivos ya explicados en la sección de análisis.

Respecto a la metodología aplicada y teniendo en consideración los otros estudios cualitativos existentes sobre empresas multinacionales antes detallados, el número de empresas seleccionadas es reducido y es acorde al tipo de estudio. Sin perjuicio de ello, se recomendaría ampliar la muestra para futuras investigaciones. Por otro lado, en base al método de análisis, se podría considerar mejorar el análisis cualitativo de la información recolectada a través de softwares especializados. Finalmente, es importante considerar la subjetividad del estudio ya que las perspectivas de los ejecutivos pueden estar sujeta a los sesgos propios de su posición y profesión en el proceso de internacionalización. Para reducir el impacto que esto pueda generar, se consideró pertinente formular el consolidado de FCE con solo aquellos factores que tenían aceptación por todos los entrevistados.

En relación con las preguntas de investigación formuladas al inicio de la investigación, se logra dar respuesta a estas en la sección de análisis. Respecto al cuestionamiento de dependencia por tipo de sector, el análisis fue realizado con un número de casos disponibles no parejo, teniendo mayor detalle del lado de producción. Esto podría implicar que el resultado obtenido tenga mayor aplicabilidad a empresas que corresponden a este sector; sin embargo, no sería pertinente generalizarlo. Por otro lado, al dar respuesta a la relación de factores con el tipo de estrategia de internacionalización, se tiene un mejor balance en el número de casos. En las empresas que comparten tipo de estrategia, coinciden en aceptar como determinantes la mayoría de los factores. Este análisis por estrategia aporta mayor explicación a las diferencias encontradas que en el análisis por sector. Se identifican factores particulares por estrategia, pero en la mayoría son comunes.

Del análisis de factores en el caso de las empresas peruanas estudiadas, se logra detectar diferencias con lo postulado por la literatura y expertos. Las mayores diferencias se han observado en dos factores que fueron destacados originalmente por Guillén & García-Canal (2009): Marcas posicionadas con denominación de origen y Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos

desarrollados. En relación con el primero, esto puede explicarse con el tipo de producto y servicio que ofrecen las empresas de la muestra. Por el lado de las empresas de producción, no han identificado una ventaja competitiva en usar la denominación de origen para la entrada a mercados del exterior. Por su parte, Tondero sí considera importante el origen ya que tienen producciones relacionadas al país y su cultura, lo cual ha sido atractivo para otros mercados. Si bien este factor no forma parte de la formulación final de FCE de las empresas peruanas estudiadas, su valor o aprovechamiento dependerá del tipo de empresa y producto/servicio.

Finalmente, respecto al factor de experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables, solo Tondero Producciones lo cataloga como determinante para su internacionalización. Esto se debe a que resaltaron como ventaja el haber tenido éxito en un país con falta de apoyo de las instituciones en su rubro. Sin embargo, el enfoque de la literatura consultada estaba asociado en aprovechar esta estrategia en otros mercados con las mismas condiciones desfavorables, pero en el caso de Tondero logran la salida a un mercado con mayor apoyo. Por otro lado, ninguna empresa de producción de la muestra aceptó este factor como determinante. Una de las principales ideas que podría explicar este fenómeno es que las tres empresas destacaron que tiene mayor peso las particularidades y oportunidades que brinda el mercado destino y de no conocerlo y entenderlo fracasarían, aunque se tenga experiencia en su propio país.

## **7.2. Conclusiones**

Durante el proceso de investigación que se ha llevado a cabo, se ha presentado el contexto empresarial peruano, su conformación y participación por sectores en la economía peruana, lo cual se ve reflejado en la composición del PBI. Asimismo, la aproximación a que el mercado peruano, por tamaño y condiciones, resulta insuficiente para que las empresas peruanas puedan explotar su potencial, más allá de la exportación, teniendo como necesidad continuar con su proceso de expansión buscando mercados en el exterior. Por lo tanto, como contribución a las empresas peruanas que busquen internacionalizarse, surgió el interés de explorar en las empresas que han logrado realizar inversión extranjera directa y operar, y así identificar qué factores fueron

críticos para la internacionalización de esta y compartirlos con otras compañías que busquen expansión internacional. En relación con lo antes expuesto, a continuación, se exponen las principales conclusiones de la investigación, las cuales dan respuesta a los objetivos y preguntas establecidas en el estudio, desde los específicos hasta los generales.

El primer objetivo específico expuso el reto de identificar factores determinantes para la internacionalización que han sido destacados en la literatura. Para ello, se hizo una revisión literaria abarcando estudios de casos de empresas y artículos de expertos en la materia de distintas nacionalidades. Se logró revisar literatura de diferentes países, tamaños de empresa y niveles de internacionalización. Esta búsqueda permitió consolidar una lista de 24 factores. La elaboración de esta tabla fue relevante porque facilitó la consolidación y estudio de factores. Además, representa en sí misma un aporte importante a la literatura y el estudio de la internacionalización de empresas. En ese sentido, esta lista fue la base de la presente investigación.

Para identificar los factores determinantes para la internacionalización del caso específico de empresas peruanas, surgió la necesidad de priorizar la lista antes mencionada. Para acotarla, fue elemental la colaboración de expertos en la materia y así validar el trabajo de identificación en la literatura. El asesoramiento permitió elaborar una lista de 17 factores, los cuales fueron parte de la entrevista con ejecutivos de la muestra de empresas peruanas a modo de encuesta. En la interacción con ejecutivos, respondieron preguntas abiertas de las cuales se ha podido extraer otros factores a la lista trabajada con expertos aportando 2 FCE adicionales. En relación a la encuesta, se aceptan como determinantes por todos los ejecutivos del estudio 7 factores los cuales se consideran como FCE. Finalmente se formula una propuesta de FCE para multinacionales peruanas conformada por 9 factores críticos de éxito.

Como parte del análisis, se buscó contrastar los factores críticos identificados en la literatura con los de casos empresariales. En este proceso, se observan factores recomendados por expertos que no son igual de valorados por la mayoría de los ejecutivos. Estos factores son holgura financiera, consolidación en el mercado de origen, marcas posicionadas con denominación de origen, experiencia en operar en

condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados, experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones, estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional, adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible y habilidades en *networking* para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación. Esto no quiere decir que los factores mencionados sean innecesarios, si bien no han sido determinantes para la internacionalización exitosa de estas empresas, son beneficiosos y críticos en otros casos.

Las empresas que conforman la muestra de estudio realizan actividades en diferentes sectores y han aplicado distintas estrategias de internacionalización. En ese sentido, surgió el interés de analizar si existen diferencias en la identificación de factores críticos de éxito según las características antes mencionadas, lo cual responde a las preguntas específicas de la presente tesis. En relación con el sector empresarial, resaltan dos factores que para Tondero como Servicios serían determinantes, pero no lo son para ninguna de las empresas de producción. Estos factores son marcas posicionadas con denominación de origen y experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados. Por otro lado, Tondero se muestra neutral respecto a contar con experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones; mientras que dos de tres empresas de producción si lo consideran determinante. No se podría afirmar que esta diferencia esté asociada al rubro debido a que se resalta una mayor relación con la estrategia de internacionalización ya que Tondero no ha realizado en su experiencia adquisiciones de empresas, sino que su estrategia fue la apertura de una nueva filial.

Las estrategias de internacionalización observadas en la muestra son dos: adquisiciones y *greenfield*. Se ha analizado las diferencias existentes entre las empresas que aplican diferente estrategia. Por el lado de las empresas que basaron su expansión internacional en adquisiciones, se observa que a diferencia de los proyectos tipo *greenfield*, sí fue determinante la experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones. Cabe resaltar que este último factor no forma parte de la lista final de factores críticos de éxito, pero se recomienda a las empresas que comparten este tipo de estrategia que también consideren este factor



particular. Por otro lado, resaltan dos factores que son valorados para la estrategia *greenfield* y no en adquisiciones. Estos son adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible y habilidades en *networking* para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación, los cuales pueden explicarse en la necesidad de diferenciarse de los competidores como operación nueva y el uso de contactos para conocer y darse a conocer. Finalmente, se puede concluir que hay factores críticos de éxito particulares para el tipo de estrategia; sin embargo, hay una mayor proporción de factores que son críticos para el éxito independientemente de la estrategia aplicada.

Como resultado de toda la investigación, se consolidaron 11 factores críticos de éxito para la internacionalización de empresas peruanas. De estos, 9 son resultado de la validación por los ejecutivos a través de la encuesta y 2 provienen de las preguntas abiertas en las entrevistas como factores adicionales a los previamente identificados en la literatura revisada. Este entregable da cumplimiento al objetivo general de la tesis y responde la pregunta general de investigación. De este formulado final de FCE se logra identificar tres aspectos latentes que agrupan a más de un factor. El primero de ellos es la adaptabilidad, el cual abarca cuatro FCE destacando la flexibilidad y capacidad de adaptarse al mercado anfitrión a todo nivel; es decir, organización empresarial, modelo de negocio y productos y servicios. El segundo agrupador sería el alto valor del aspecto humano, el cual cubre tres FCE: capacidad gerencial con experiencia, gestión internacional de recursos humanos y respeto a la gente y su cultura. El tercer aspecto relevante es el conocimiento del mercado el cual cubre 2 FCE asociados. Completan la lista de FCE también los siguientes factores no agrupados: Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales y Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización.

### **7.3. Contribución**

La presente tesis logra exponer y explicar los factores críticos de éxito para la internacionalización de las empresas multinacionales peruanas estudiadas. Resalta de este proceso el aporte de los ejecutivos debido a que participaron directamente en los procesos de internacionalización de sus empresas a través de posiciones estratégicas. En ese sentido, se logra una contribución de índole empresarial ya que se espera que

estos factores sean considerados por otras empresas del país en la formulación de sus estrategias de internacionalización y mejorar así su toma de decisiones. Se resalta el aporte práctico del estudio ya que se detallan los sustentos dados por los entrevistados y como aplicó cada factor en su experiencia. De esta manera, los factores formulados como críticos para el éxito de la internacionalización reflejan los retos propios que vivieron las empresas peruanas en su salida al extranjero siendo una referencia para otras compañías del país.

Se resalta que el análisis por sector y estrategia brinda una contribución para aquellas empresas que plantean establecer procesos similares. De esta manera, encuentran información relacionada y pertinente para su toma de decisiones. Con el estudio de la experiencia de estas empresas que han alcanzado un mayor nivel de internacionalización, a través de estos factores se podrá compartir el aprendizaje de manera consolidada a muchas otras empresas del país. Por lo tanto, se espera inspirar a los empresarios peruanos a no limitarse al mercado local y evaluar estrategias de internacionalización direccionando sus esfuerzos y recursos en base a los factores críticos de éxito expuestos en la presente investigación.

Finalmente, la presente tesis tiene además un aporte académico puesto que incrementa el conocimiento existente sobre internacionalización en la práctica, a través del estudio de casos de empresas peruanas. Cabe destacar que la investigación bibliográfica realizada constituye en sí misma una contribución importante con los factores consolidados disponibles en la literatura revisada. Se espera que este trabajo sea fuente para otros estudios como se plantea en el apartado de futuros temas de investigación.

#### **7.4. Recomendaciones**

Producto de las entrevistas sostenidas con los ejecutivos de las empresas de la muestra, se formulan las siguientes recomendaciones a tener en cuenta en otros procesos de internacionalización. En primer lugar, se anima a las empresas a ver más allá del mercado local, ya sea por crecimiento o supervivencia. Seguido de ello, es elemental que los ejecutivos sean conscientes de las capacidades y limitaciones de sus empresas.

Antes de apostar por la internacionalización, resulta de suma importancia conocer y entender a profundidad el mercado objetivo, aunque ello implique un gran esfuerzo.

Una vez decidido llevar adelante un proceso de internacionalización, se debe trazar objetivos medibles y una estrategia en base a todo lo antes mencionado. Durante el proceso de internacionalización, se debe aceptar la complejidad del mismo, la necesidad de estar en constante adaptación y que los resultados no siempre se darán en corto plazo. Finalmente, se debe mantener respeto en todo momento hacia las personas, que no solo participan en este proceso, sino que puedan verse afectadas.

Tanto los aportes académicos como prácticos permitirían nutrir de manera positiva al empresariado peruano, brindándole conocimiento que soporte su toma de decisiones y logre trasladar sus ventajas competitivas a otros países.

#### **7.5. Futuros temas de investigación**

Considerando el alcance definido para la presente investigación de empresas peruanas con inversión extranjera directa, es de interés proponer futuros temas que permitan, contrastar, complementar o profundizar en los hallazgos del estudio. A continuación, se exponen las recomendaciones.

- Profundizar en el análisis por sectores y estrategias, ampliando la muestra con la finalidad de validar los resultados obtenidos.
- Validar si los factores identificados pueden aplicar a otros niveles de internacionalización de empresas peruanas.
- Ahondar en la capacidad organizacional de las empresas peruanas y evaluar su potencial de adaptabilidad a mercados internacionales.
- Ahondar en el impacto de la brecha cultural en las estrategias de internacionalización.
- Evaluar si el modelo de negocio podría ser una limitante para lograr un nivel de internacionalización más avanzado como lo es la inversión extranjera directa.
- Formular propuestas de mejora para las instituciones públicas que impulsan la internacionalización de empresas, contrastando el soporte que brindan con los factores críticos de éxito identificados.

## ANEXO I

### Factores destacados por expertos

N°	Factores encontrados en revisión bibliográfica	Destacado por los siguientes expertos
1	Poseer holgura financiera	Montoya / Carneiro / Escaffi / Gonzalez-Perez
2	Poseer capacidad operacional con recursos tangibles e intangibles	Montoya / Carneiro McBride / Gonzalez-Perez
3	Consolidación en el mercado de origen	Escaffi
4	Marcas posicionadas con denominación de origen	Montoya / Escaffi / Gonzalez-Perez
5	Competitividad basada en diferenciación de productos	Carneiro / Montoya / Escaffi / McBride
6	Experiencia en la industria y especialmente en fusiones y adquisiciones	Montoya / Escaffi / Santamaria
7	Gobierno corporativo alineado a la estrategia de internacionalización	Carneiro / Gonzalez-Perez
8	Experiencia en operar en condiciones institucionales desfavorables o países menos desarrollados	Escaffi
9	Experiencia adquirida en país de origen en gestión de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones	Montoya
10	Nivel de flexibilidad del modelo de negocio, productos, servicios y procesos	Montoya / Escaffi
11	Capacidad de adaptación de la gestión interna de la empresa a cambios del entorno	Santamaria / McBride
12	Tener producción con capacidad de globalizarse por estar alineada a estándares internacionales	Carneiro / Escaffi / Gonzalez-Perez
13	Capacidad del capital humano y gestión de recursos humanos en internacionalización	Santamaria / Escaffi
14	Estrategia comercial alineada a enfoque de mercado internacional	Carneiro / Santamaria / Escaffi / McBride
15	Selección de agentes o intermediarios estratégicos para comprender el comportamiento de los clientes objetivo	Santamaria / Escaffi / McBride
16	Adaptación y adopción temprana de la tecnología disponible	Montoya / Carneiro / Santamaria / McBride
17	Habilidades en <i>networking</i> para desarrollar relaciones de trabajo y cooperación	Santamaria / Escaffi

Fuente y Elaboración: [Autores de esta tesis.]

## ANEXO II

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Carlos Escaffi</b>
<b>Fecha</b>	<b>03 de febrero de 2022</b>

### Transcripción de entrevista

#### **Pregunta:**

**El sentido de la entrevista está dirigido un poco a interactuar contigo, conversar contigo respecto a tu experiencia en estos procesos de internacionalización de empresas, desde un punto de vista puede ser académico, desde un punto de vista profesional hasta de un punto de vista práctico, porque un poco hemos estado viendo que una de las empresas en las cuales tú participas que es Relaxiona tiene una parte muy interesante que está asociada al *soft landing* que es-entendería yo-justo este asesoramiento para empresas que quieren acceder a mercados distintos al nacional. Entonces, no sé si podrías comentarnos un poco, desde tu perspectiva, cómo ha sido esta experiencia respecto a la internacionalización de empresas, porque entendería que has asesorada a algunas peruanas para salir fuera del mercado local ¿correcto?**

#### *Respuesta:*

*Perfecto, mira, te cuento un poco, a ver Relaxiona es una marca, yo no sé a qué página de Relaxiona habrán ingresado si a la .com.pe, pero Relaxiona es una marca en donde yo soy el socio y Relaxiona lo que hace es encargarse de acompañar en procesos de soft landing, internacionalización a empresas intra-mercado Alianza del Pacífico, empresas medianas que hayan desarrollado procesos de maduración, que hayan desarrollado algún grado de exportaciones básicamente de servicios vinculados básicamente a la minería, a servicios de salud, construcción e ingeniería, en donde básicamente se reconoce la experiencia latinoamericana de empresas peruanas, pero también de empresas chilenas y empresas colombianas, por ejemplo, en lo que son tecnologías de la información y comunicaciones. Eso es lo que hace Relaxiona, entre*

otros temas. Pero, lo que yo quisiera contarles, más allá de lo que hace Relaxiona es primero, señalarles que la exportación de servicios comenzó a incorporarse dentro de la agenda de promoción de exportaciones de los organismos de promoción comercial de América Latina- incluyendo por cierto a México- cuando en ese minuto el presidente García propone el Arco del Pacífico, les estoy hablando más de cerca de diez años atrás, parte con esta iniciativa del Arco del Pacífico y se suma también a esa iniciativa Piñera 1- la primera administración del presidente Piñera-, también Uribe y, en ese minuto, el presidente... finalmente se suscribe a esto... perdón, estaba Peña Nieto... y se suscribe, Perú se suscribe a la Alianza del Pacífico, cuando estaba el presidente Humala. Pero, esto es una iniciativa- que no es menor hay que destacarla- nace como iniciativa del gobierno peruano, durante la segunda administración del presidente Alan García ¿Por qué nace? Porque estos países que mantenían además una política homogénea en cuanto a apertura comercial, en cuanto a mantener una inflación por debajo de lo establecido por el Banco Central y mantenían tasas de crecimiento que eran destacables dentro de la región, comenzaron a incorporar al sector exportador, particularmente Chile- yo era funcionario en ese minuto de la Dirección de Promoción de Exportaciones de la Cancillería chilena- al sector exportador lo incorporan como un sector de la economía y, habiendo hecho eso, reconocen además al sector servicios como un sector secundario que formaba parte de la agenda no solamente política, sino económica reconocida además y validada a través de un esfuerzo público y privado, en donde- oye- era importante se analizaba y se consideraba que era importante que los exportadores de servicios comiencen a no solamente a comercializar esto dentro del país o solamente dentro de lo paravecinal, sino que comiencen a mirar por ejemplo otras latitudes y nace una aspiración que fue, sin lugar a dudas, el core principal de la Alianza del Pacífico que era lograr llegar, abastecer Asia-Pacífico. Y, en ese minuto, Chile lo entendía de esa manera también a través de sus agencias de promoción, pero como una política de estado. Y comienza a fortalecerse entonces el sector servicios con todas las dificultades que podía tener, por ejemplo, desde temas tributarios. Recordemos que Perú- no recuerdo el año, revísenlo ustedes- promulga una ley para la promoción de la exportación de servicios, de manera de comenzar a transparentar y que obviamente haya un control. Uno de los grandes problemas de la exportación, de la internacionalización de los servicios en materia tributaria es que no necesariamente los Estados, a través de sus reguladores, sus fiscalizadores, pueden llevar un control

*con respecto de lo que en efecto se comercializa. Y, a partir de ese momento, las agencias de promoción se toman el, particularmente PROMPERÚ, PROCHILE, en ese minuto, PROMÉXICO- recordemos que AMLO, Andrés Manuel López Obrador, el presidente mexicano, desarmó a PROMÉXICO y esto recae ahora en la Subsecretaría de Comercio y Hacienda de México- y también PROCOLOMBIA comenzaron a desarrollar importantes esfuerzos para promover incluso una oferta conjunta- que no hay que dejar de mirarla- una oferta conjunta de manera de fortalecer y llegar como un solo bloque, por ejemplo Alianza Pacífico, por ejemplo Norteamérica, a Estados Unidos a través de una oferta conjunta, sólida de servicios. Ejemplo, el caso del turismo. Si ustedes revisan, por ejemplo, material de promoción de la Alianza del Pacífico, se van a dar cuenta que hay esfuerzos de promoción comercial en donde la experiencia turística, de servicios de las cuatro naciones, pero también gastronomía, incorporan lo mejor de manera de salir en este caso al Asia-Pacífico o a otras latitudes, a Europa, con una oferta consolidada de servicios ¿A quiénes incorporan? Básicamente a empresas que tenían potencial, que calificaban como medianas, que habían tenido una experiencia no necesariamente a través de una misión comercial articulada, sino experiencias empíricas de exportaciones de servicios, al menos dentro de lo paravecinal. Y la verdad que la experiencia fue bastante buena. Hoy, se comienza a hablar ya con mucha más intensidad, pero también con argumentos técnicos de la importancia de comenzar a incorporar el sector servicio. Perú lo ha hecho muy bien, a través de PROMPERÚ. Perú tiene el Perú Service Summit, que es una plataforma importante que se realiza todos los años- entiendo que sigue ahí un amigo y ex colega del gobierno peruano, David Edery, que era el que se encargaba de convocar a potenciales compradores de servicios- y se constituye eso como una plataforma bastante interesante. Colombia lo ha seguido haciendo bastante bien. Bueno, Chile ni que decir con la administración del presidente Piñera que está por concluir. Y bueno y en el caso de México, Andrés Manuel López Obrador desarmó PROMÉXICO y lo desarmó con un argumento muy que era muy discutible que señalaba él que las oficinas comerciales generaban un gasto innecesario al erario. Pero, a pesar de ello, los servicios, la exportación de los servicios, la internacionalización de los servicios ha llegado y lo ha hecho para quedarse. Así lo reconoce la academia. Además, distintas universidades del Perú, no muchas, algunas entre ellas la Católica- yo soy profesor en Católica- comenzaron a incorporar cursos de internacionalización de servicios, porque*

*hay mucho interés, pero también hay mucho mito entre lo que significa exportar tangibles, en lo que significa exportar servicios.*

**Pregunta:**

**Sí, es correcto y un poco por ahí iba nuestra inquietud, porque nosotros hemos estado viendo, más que nada tenemos que la estructura empresarial pues del Perú tiene un gran porcentaje que está asociado a temas o a productos materias primas, un porcentaje mucho menor está asociado justo a productos manufacturados y los servicios están entrando como una buena alternativa. En ese contexto que tú has estado mencionando en cuanto al apoyo de PROMPERÚ o de las instituciones que fomentan, buscan que las empresas peruanas salgan a otros mercados, ¿tú lo ves, lo identificas como un factor determinante para que una empresa pueda internacionalizarse o, sin perjuicio de tener las plataformas que ya existen y que mencionas, hay determinados factores propios de la compañía que les facilita esta salida a mercados extranjeros? ¿Podrías comentarnos un poco al respecto?**

*Respuesta:*

*Sí, mira, yo te diría que- no sé si le comenté a Ignacio- yo fui funcionario de PROCHILE, por casi dos décadas. Y en la experiencia que les puedo... PROCHILE es el organismo de promoción de exportaciones del gobierno chileno. Y, en mi experiencia, te diría que son desarrollos, más que desarrollos son aspiraciones naturales de una organización que comienza a tener cierto nivel de maduración y en consecuencia demanda y satisface... a ver... esto es lo primero, voy a comenzar a puntualizar, para que una empresa logre exportar servicios primero tiene que haber tenido una experiencia nacional y esa experiencia nacional tiene que tener una demanda validada, de esa manera, tú comienzas a perfilar, comienzas a profesionalizar, comienzas a entender estándares internacionales necesarios, al menos de calidad, para comenzar a aspirar. El mercado... las leyes del mercado que ustedes la conocen, señala que el mercado se regula solo. Pero, no solamente se regula solo, sino que el mercado te invita a generar aspiraciones de comenzar a mirar a lo paravecinal y esas son... más allá de que la organización, una pequeña y mediana empresa, incorpore un departamento de comercio exterior, que no lo tiene, comienza a, a través de referirse- esta es la realidad de latinoamericana- a través de referidos le*



*dicen una empresa de servicios para la minería- un caso concreto- le pongo un sector en particular, servicios de ingeniería para la minería a través de barcasas de flotación para lagunas de lixiviación... oye, le comienza a ir bien, le vende a Antamina, le vende a Southern, le vende a Minsur, le vende a Hudbay y ellos mismos le dicen “oye, nosotros tenemos operaciones” o resulta que un proveedor de ellos los conocen y les dice “oye, nosotros estamos atendiendo a una operación de Codelco importante- la corporación del cobre en Chile- queremos desarrollar una plataforma que tenga cierto grado de flotabilidad para una laguna” y ¿qué ocurre ahí? Ocurre que la empresa, obviamente esta mediana empresa, se interesa y no necesariamente desarrolla el proceso exportador de manera directa, sino que consecuencia de que se incorporó como proveedor de una organización importante con presencia internacional, gracias a ello comienza a desarrollar un plan de internacionalización referido, hasta que se da cuenta, cuando ingresa a este mercado ingresa al mercado chileno, le vende- no sé- a Lundin Gold en Ecuador, y se da cuenta que lo puede hacer y comienza recién a desarrollar un proceso de reflexión y dice “oye, por qué no comienzo a desarrollar acciones de promoción de... en este caso de búsqueda de terceros mercados o acciones de prospección de mercado en materia de servicio.*

*Entonces, volviendo a la pregunta que tú me hacías, Armando, no... la empresa latinoamericana sigue siendo reactiva en procesos de desarrollo de internacionalización, sigue siendo reactiva. No es proactiva. Una PYME no tiene un área de internacionalización, ni siquiera tiene un área de marketing ¿A la PYME qué le interesa? Vender. Y, posteriormente, se va a preocupar de sus temas administrativos, tributarios.*

**Pregunta:**

**Sí, sí... y ahí iba un poco, haciendo referencia a lo que mencionas de las empresas medianas, es interesante que también empresas con un tamaño mayor, tal vez algunos conglomerados, no necesariamente tienen una oficina de comercio exterior. Muchas veces, su proceso de salida a otros mercados es consecuencia de lo que tú mencionas de ver similitudes en cuanto a las preferencias del consumidor, o ver similitudes en cuanto al modelo del negocio y comenzar a replicarlo en función a acuerdos con *stakeholders* o en función a alianzas estratégicas, tipo**

**networking. Entonces, hemos estado viendo que las plataformas de promoción, al menos para el ejemplo peruano, no sé si tú tienes la misma percepción que nosotros, se dirige mucho a la parte- como tú bien mencionas- exportadora y busca que, por lo menos, las empresas medianas o pequeñas peruanas traten de dar ese primer paso de comenzar a llevar sus productos a un país exterior ¿Tú crees que las plataformas de fomento de internacionalización nacionales deberían también buscar no solo acompañarlas en esta primera fase, sino tratar de buscar que lleguen a un nivel superior, tipo-me explico mejor- que no solo se queden en exportar productos o servicios, sino que además vayan a tener algún tipo de inversión en el mercado externo?**

*Respuesta:*

*Lo que pasa es que, mira, las agencias de promoción comercial la principal labora que tienen es promover la exportación de bienes y servicios y, con mayor énfasis, algunos sectores que son considerados, o productos más que sectores, que son considerados producto bandera. Y hay que reconocerlo ahí, Perú lo ha hecho muy bien, no solamente con el posicionamiento de la Marca Perú, sino con el posicionamiento de productos bandera muy particulares, entre ellos, el turismo, la gastronomía y el pisco, de manera brillante, hay que señalarlo. Pero también ha ejercido un rol de defensa en cuanto a propiedad intelectual, en relación a la controversia que mantienen con nosotros, con Chile, en particularmente el pisco. Las agencias de promoción comercial no necesariamente implícitamente... no necesariamente de manera explícita, Armando, promueven la inversión, porque ningún organismo de promoción comercial de Latinoamérica y me refiero a PROCHILE, me refiero a PROMPERÚ, a PROCOLOMBIA van a promover la salida de capitales ¿Por qué? Porque estamos... somos economías que estamos en vías de desarrollo y con aspiraciones importantes. Pero lo que sí tenemos que hacer o lo que sí hacen los organismos de promoción es, de manera implícita, no explícita, de manera implícita, velar a través de sus misiones diplomáticas y sus consejerías comerciales por las inversiones que son del país de origen, que están en el exterior y que muchas de ellas, Armando, han sido consecuencia de la prospección inicial después de la penetración y segundo de la consolidación de la inversión en ese mercado. Son procesos naturales. La inversión... si yo les dijera a ustedes cuál es el principal país que invierte en Perú ¿cuál creen que es?*

**Intervención:**

**Ahorita, es Chile y España**

*Respuesta:*

*Claro, bueno, ni España ni Chile son los principales inversores.*

**Intervención:**

**China e Inglaterra**

*Respuesta:*

*No obstante, la percepción que hay respecto de Chile es porque la inversión chilena es muy visible. Vienes llegando del aeropuerto y comienzas a ver los malls, las principales marcas. Pero, no es el principal inversor. Es el cuarto o quinto. Si yo te dijera que uno de los principales inversores es Sudáfrica, probablemente no les daría mucho sentido, pero lo es. Y Sudáfrica tiene participación importante en la actividad minera. Los chinos han tenido una participación, pero importantísima en los últimos cinco años. Pero, ¿por qué ocurre eso? Vuelvo a decirles, por la percepción que genera la inversión. Y hay un tema súper interesante, que es materia de análisis, sin lugar a duda, ustedes que están desarrollando un proceso de investigación, es la vinculación que se hace el origen del capital e inmediatamente se tiende a colocarle la bandera. Una empresa extranjera en el Perú que comete un error e inmediatamente se le coloca la bandera por delante, el origen por delante. Y eso ha ocurrido y hay casos por doquier.*

**Intervención:**

**Repsol**

*Respuesta:*

*Nosotros, Chile, hemos tenido casos críticos respecto a eso. Uno de ellos que no fue por una situación compleja o porque hayan vulnerado alguna norma. Cuando se compra Wong por Cencosud, ¿qué ocurrió? Un caso que yo viví. La señora que iba al Wong de Dos de Mayo- vivo muy cerca al Wong de Dos de Mayo y mi trabajo quedaba*

*a lado, en la embajada de Chile- decía, si la atendían mal, decía “ah, es que ahora son chilenos”, la boleta le salió mal... “ah, es que ahora son chilenos”.*

**Intervención:**

**Y no solo lo decían las señoras, los señores era bastante...**

*Respuesta:*

*Mira que interesante eso. Con las líneas aéreas... American Airlines, inmediatamente le pones la bandera americana; Iberia, inmediatamente le pones la bandera. La gente no dice LATAM, dicen TAM.*

**Pregunta:**

**Carlos, y no sé si podrías comentarnos tal vez de alguna experiencia reciente que hayas tenido con alguna compañía que hayan asesorado para poder salir a un mercado exterior y comentarnos un poco de ese proceso que ustedes vieron con ella.**

*Respuesta:*

*Mira, sin revelar nombres por cierto, puedo revelar el caso de a ver de una empresa colombiana que desarrolla procesos, más que procesos, desarrolla servicios para las telecomunicaciones y también desarrolla softwares para el rubro de la construcción y comenzó a buscar potenciales clientes en Chile, pero también lo hizo en México. Las primeras barreras que tuvo de ingreso era que cuestiones muy sensibles- incluso subjetivas- de acceso a mercado respecto de entender características vinculadas con la idiosincrasia del comprador, con la idiosincrasia de la nación era que se enfrenta por ejemplo a un mercado en el caso chileno que es netamente transaccional no relacional. Entonces, en este caso a esta empresa de ejecutivos... que fue abordada por ejecutivos colombianos la experiencia en Chile respecto a lo que significó ver el mercado fue bastante... muy específica, con resultados rápidos, porque, durante las reuniones que mantenían con decisores de compra, estos les decían si les interesaba o si no les interesaba. Y eran reuniones bastante fluidas de cuarenta y cinco minutos. Incorporaban además al staff de compra, de procura, y comenzaban a validar si efectivamente la oferta exportable en este caso de esta organización le hacía sentido o*

no a la constructora. Distinto fue el caso mexicano, porque el comprador mexicano, la idiosincracia mexicana, en general, es bastante relacional. Entendamos que hay dos tipos de compradores internacionales, pero vinculados mucho a la idiosincracia ¿no? Lo transaccional versus lo relacional. Lo transaccional es lo inmediato, lo rápido, orientados a la transacción, no me interesa que bailemos antes, no me interesa saber si te has comido una enchilada o si te has comido un ceviche, me interesa “oye, ¿qué vendes tú?” “me interesa, no me interesa, qué experiencia tienes, cuáles son las acreditaciones que tienes, a quién le vendiste” y, finalmente, vayámonos al precio y obviamente a la calidad. La experiencia de esta empresa colombiana en México no necesariamente fue la mejor, porque se enfrenta habiendo pasado por la realidad chilena y obviamente mantenía una participación de mercado importante en Bogotá, en Calí. Creyó que podía abordar de la misma manera al mercado mexicano y, primero, tuvo barreras de acceso importante en cuanto a desarrollar acercamientos con compradores especializados. Por un tema de seguridad, en México, no necesariamente cuando uno aborda de manera desconocida a una organización, no necesariamente las puertas se abren de manera rápida. Dos, al momento de generar estos espacios, ellos estaban enfocados mucho en mostrar el producto, más allá de oye presentar, oye contarte quién soy yo, que establezcamos una relación inicialmente de confianza, “permíteme...”, no... estaban muy orientados a la transacción. Por lo tanto, los espacios fueron muy acotados. Hubo receptividad formal, pero no necesariamente una consecución del objetivo. No necesariamente hubo un interés en que participara, por ejemplo, los equipos especializados de procura, de compras, el área logística. Y básicamente por la forma de abordar ¿no? Hay una... la condición humana en las relaciones, en los procesos de internacionalización es gravitante, es fundamental. Si no hay match con la persona que está al frente, es muy difícil lograr venderle. Si no logras conectar marca con cliente, no vendiste, no hiciste la pega o la champa- como dicen acá en el Perú- y eso es altamente importante ¿A quién vas a colocar? Un error gravísimo, imagínense juntarse una empresa- no sé- imagínense una empresa chilena que se le pregunte con COSAPI y le diga “oye y ¿ustedes cuántos proyectos tienen al mes?”. Entonces, qué quieres con alguien que... vuelvo con la.. con el caso que les colocaba, una empresa chilena que manden a un comprador a reunirse a través de alguna plataforma- Zoom, Meets, Teams- y tenga al staff de COSAPI y le diga a COSAPI “oye y ¿ustedes masomenos cuántos proyectos tienen al mes?” ... esa es una

*pregunta estúpida ¿Por qué es una pregunta estúpida? Porque ni siquiera tuviste la delicadeza de hacer el trabajo de mirar hacia atrás y saber con quién te estabas sentando. O sea, lo más probable es que termines irritando, que el equipo de procura te digan “tenemos algunos”. Pero no conoces con quién te estás sentando. Entonces, en una fase previa hay que educar en este... por eso, es bien importante la labor de las agencias de promoción o de recurrir a algún especialista para que eduque finalmente en estas materias de cómo abordar. Hay una estructura, hay un protocolo inicial en donde.. y parte de ese protocolo es saber con quién te estás sentando ¿no? Y si no tienes ni idea del protocolo para abordar una reunión de este tipo, existe el doctor Google, pregúntale al doctor Google con quién se va a sentar.*

**Pregunta:**

**Claro, por último, Wikipedia**

**Carlos, una cosa, de lo que nos has comentado así yo he anotado así al principio con el tema de los referidos y tal, uno de los factores que habíamos encontrado muy importantes es el tema del *networking* ¿no? O sea, de conocer otras empresas en otro país y tal que es un factor muy importante para saltar a otro país; el tema que ahora comentabas de la adaptación cultural ¿no? Un poco todo lo que has comentado va por esa línea y también el estudio... el estudiar previamente el mercado o la persona o empresa con la que te vas a relacionar ¿no? Y para hacer eso mi pregunta es... es más un tema de empresa o la empresa o sea tiene que toda la empresa ponerse en esa línea o tal vez eligiendo a las personas correctas para ese.. para que lideren ese proceso ya sería suficiente, es decir, eligiendo a una persona que conozca el mercado, ya que, o sea que te introduzca o una empresa como entiendo que... donde trabajas tú también que te haga ese nexo ¿no? O sea sería solo *networking* o también ayuda el tener un proceso de selección interno de tu personal para ese tipo de labores de internacionalización que sea adecuado y que esa persona sea flexible y haga todo este proceso de conocer el mercado ¿no? y aproximarse.**

*Respuesta:*

*Mira, hay una fase previa, Ignacio. En esa fase previa, primero hay que levantar si, en efecto, la organización tiene interés de desarrollar un proceso de internacionalización. Una fase de prospección de mercado, en esa fase de prospección de mercado uno tiene que entender primero qué es lo que la organización comercializa. Comprender, además, si tiene material promocional adecuado que mostrar, si tiene certificaciones internacionales, si tiene experiencias exportando o, por último, si tiene casos nacionales en donde la organización le ha vendido a empresas o compañías internacionales. Finalmente, todo esto lo resumes dentro de credenciales. Dos, comenzar a establecer dentro de los directores de organización o los dueños de la organización, básicamente quién tiene la experiencia comercial, quién tiene la capacidad de ejecutar un vocería adecuada frente al cliente. Y tres, básicamente, ver si es que hay, como parte de esta voluntad, existen las condiciones logísticas, financieras para comenzar a desarrollar una prospección de mercado en destino. O sea, hay que verse las caras. Hay que demostrar interés. Si le va a vender a la minería, no puedes solamente sentarte con el corporativo. Hay que juntarse con el usuario ¿A quién le quieres vender? Le quiero vender a México, “perfecto, viejo, anda y viaja a Sonora, ándate a Hermosillo y visita el principal hub primero que mantiene México en ese Estado, visita sus operaciones, conoce”. Nosotros en Chile decimos “hay que olerse, hay que verse las caras” es parte de lo que significa el desarrollar acercamientos comerciales. Hay un tema no menor... es que hay que hacerle entender a una empresa que pretende internacionalizar servicios que, al menos en Sudamérica y en Norteamérica, los servicios no se... no necesariamente resultan muy interesantes cuando no estás constituido en el país. Yo quiero que me des el servicio no a través de alguna plataforma electrónica, yo quiero saber que te llamo y que me va a contestar o que tienes un equipo en el país. Por eso que hay una condición cuando... El grueso de las empresas de servicios- noventa por ciento de las empresas de servicio que desarrollan procesos de internacionalización- terminan instalándose en los países que ofrecen sus operaciones. Es una condición que se da de manera... y se da básicamente porque quiero- yo que compro- quiero que estés acá.*

*Entonces, claro, todos los puntos que les he mencionado en relación a la pregunta, Ignacio, tú los tienes que dejar claros, ya seas un organismo de promoción, ya seas una entidad privada, un estudio que desarrolla este tipo de labores, se lo tienes que dejar*

*claro a la organización ¿no? Porque lo que no puede pasar aquí es que sean procesos voluntariosos. Y básicamente porque, uno, en este caso ni el organismo de promoción comercial- me refiero con ellos a PROMPERÚ, a PROCHILE, a PROMÉXICO en su minuto, a PROCOLOMBIA o al Commercial Service de los Estados Unidos- ninguno de ellos va a poner la cara donde no hay interés ¿Qué significa colocar la cara? Si tú sales... yo soy un organismo de promoción comercial y tu organización sale de la mano conmigo, yo soy quien te presenta y quién soy yo... el país. Y si tú te mandaste un condoro, cometiste un error, voy a darme yo el trabajo de colocarte en lista negra. Es decir, que nunca más el Estado te va a prestar la marca país para que salgas.*

*En el caso de una organización privada pasa lo mismo. Yo te voy a sentar con el gerente de compras de Grupo México, símil de Southern Perú en México, y si tú... primero no van a ir preparados o me vas- peor aún- a dejar la reunión botada, sin asistir, finalmente el que queda mal soy yo y, como empresa, olvídase, o sea, nunca más te van a abrir las puertas. Hay condiciones... hay cuestiones subjetivas relativas, pero que son altamente valoradas en materias de internacionalización: el cumplir con la hora y la fecha de una reunión; el cumplir... oye, si te voy a mandar la propuesta técnica y económica el día viernes de la próxima semana, cumple con enviarle la propuesta técnica el viernes de la próxima semana; si te digo que vas a ir a hacer una visita en terreno, agradece y concurre. Pero, claro, somos latinoamericanos. Todo es relativo. En México es mucho más relativo. Pero, hay condiciones podemos decirles que hoy son valoradas como cualidades del servicio o que tiene una harta composición valórica que es, por ejemplo y simplemente, el cumplir. El cumplir horarios, el cumplir con la fecha de la propuesta técnica, el cumplir con la entrega del servicio y más aún, vuelvo a decirles, tratándose de servicios. Y hay una frase que utilizó mucho que es “un país cuando exporta servicios, exporta personas”. Y hay esfuerzos importantes de ahí de parte de los Estados y de los organismos de promoción, que es la Marca Perú. PROMPERÚ es una formidable labor- se los decía al inicio- para promocionar su marca, la Marca Perú. Y parte desarrollando esfuerzos comerciales internacionales de promoción como el Perú Nebraska, como el Perú Loreto en Italia que, en un inicio, se pensaba que estaban orientados a, en este caso, al turista extranjero y no. Cuando Perú comienza a construir su marca país, lo hace creando identidad nacional ¿Y qué tiene que ver eso con lo que les estoy diciendo? Muchísimo, porque ahí te das cuenta que*



*ningún proceso de internacionalización es voluntario. Si el país no cree, si los peruanos no creen en su Marca País, están jodidos, pues. Y hoy día ustedes lo ven, en la combi que pasa, hay un sticker pirateado probablemente que dice Marca Perú, pero no es lo mismo. Te ponen la palera con la Marca Perú. Y, en paralelo, se comienzan a desarrollar acciones de promoción comercial a través de servicios, el tema de la gastronomía, la campaña “más peruano que”.*

**Pregunta:**

**Sí, ahora, Carlos, te pregunté si nos podías compartir una experiencia y mencionaste experiencias de empresas no peruanas y eso me llevaba a otra pregunta: ¿ves que la velocidad o la inquietud por internacionalizarse de las empresas peruanas es tal vez menos insistente o menos latente que en los otros países que conforman la... que tienen acceso al Tratado de Asia-Pacífico tal vez que has mencionado, o sea, crees que por algún motivo, más allá de lo que en líneas generales no has comentado, las empresas peruanas se están quedando un poco en fomentar esa internacionalización, en sentir esa inquietud de salir?**

*Respuesta:*

*Yo te diría que no. Mira, hay un artículo mío que fue publicado en agosto de 2021, que yo hablo de eso, en la revista internacional América Economía, se llama Internacionalización de servicios y sus efectos en la reactivación económica, en América Economía, el 27 de agosto de 2021. Es un artículo público y ahí yo hablo justamente de eso. Y hablo y te voy a citar un párrafo, según data del MINCETUR en el 2010, Perú exportaba tres mil seiscientos noventa y tres millones de servicios- exportación de servicios- y, en el 2018, duplica la cifra, llega a siete mil cuatrocientos millones de servicios, mostrando un crecimiento casi del cien por ciento con una contribución importante al PIPA además. Yo te diría que no. El sector exportador peruano, obviamente pues sacando la minería ¿no?... Es un sector muy reactivo en donde los emprendedores tienen una participación altamente relevante. Y esa participación se da de manera constante, se da de manera permanente y no necesariamente está condicionada a la contingencia política. Se da de manera natural. Perú ha demostrado, diría desde los noventa, que hizo una separación de cuerdas entre lo político y lo económico. Yo te diría que no. Si es que ha bajado, ha habido una*

*disminución, no tengo la data actualizada de este año, recomiendo que revisen el artículo que les he mencionado y es que si ha bajado es básicamente porque hay desconocimiento y claro no, si es que la voluntad del gobierno del Perú es incorporar al sector exportador como parte de un sector de la economía, debería claro comenzar a desarrollar una campaña mucho más agresiva en donde el organismo de promoción desarrolle escuelas de exportadores. Las tiene, tiene la ruta del exportador. Pero, claro, hay una serie de barreras administrativas para trabajar con PROMPERÚ. No estoy criticando a PROMPERÚ. Es válido que las tenga, porque no tiene mayor capacidad para hacer. Pero, debería haber, claro, un mayor acompañamiento. Mira el caso fronterizo bilateral Chile- Perú, nos exportan... el chileno que va a Tacna no solamente se va a curar... Recurre por una atención odontológica, sino que también pasa por el oftalmólogo, pasa por el ginecólogo, pero además hace turismo gastronómico y pasa y compra ropa. Entonces el...*

**Pregunta:**

**Claro, sí y Carlos, un poco yendo al tema de los sectores que hemos estado conversando, has mencionado tecnología, quería preguntarte si has observado que hay sectores más sensibles o con mayor posibilidad de internacionalizarse que otros y si ves que hay factores más relevantes para lograr esa meta de internacionalizarse en función al sector en el cual se desarrolla. Por ejemplo, si estamos hablando de una empresa de consumo masivo, tal vez una pequeña empresa que lo que busca es exportar algún tipo de alimento de consumo masivo, puede ser que ese nicho sea más fácil de adaptar a otros consumidores o de repente si es una empresa de tecnología- que hemos estado conversando-, dado el boom tecnológico que hay y por el cual estamos atravesando todos, es más fácil que estas salgan y se internacionalicen, porque hay más demanda de su producto y si ambas empresas- la de consumo masivo y la de tecnología- tienen los mismos criterios o identificas los mismos factores que los invitan a salir a mercados exteriores.**

*Respuesta:*

*Mira, va a depender mucho de la capacidad de búsqueda de potenciales clientes ¿no?... o de las invitaciones que tengan. Yo no... a ver, en el caso latinoamericano, yo te diría que hay sectores... por ejemplo, concretamente Perú ¿no?... Perú mantiene una*

*posición expectante dentro de lo que son servicios de gastronomía, dentro de lo que son mano de obra por ejemplo para el sector textil, dentro de lo que son BPO. Básicamente, porque tiene una experiencia importante ¿no?... respecto del desarrollo ya es conocido por ello. Pero no necesariamente le atribuiría a la voluntad que tenga la organización, yo creo que va a depender mucho de la experiencia que te hayas hecho en el mercado.*

**Pregunta:**

**Yo, para reformular un poco, Carlos, un poco la pregunta es... los factores que o sea hemos comentado, por ejemplo, el estudio de mercado, la necesidad de un estudio de mercado, un marketing adecuado, una buena política de recursos humanos para que.. elegir quién es la persona que tiene la capacidad para ese proceso de internacionalización, la capacidad financiera, ¿esos factores son comunes a todas las empresas independientemente del rubro o consideras que, en general eh, puede ser que un factor difiera, pero son normalmente comunes a todas las empresas o consideras que cada sector tiene unos factores concretos en los que se tendría que reforzar?**

*Respuesta:*

*No, son factores transversales que van a, finalmente, van a buscar una adecuación natural en cada organización vinculada a su sector. Pero, los factores que les he mencionado son transversales. Los tienes que tener. Les mencionaba inicialmente, no pueden ser procesos voluntariosos ¿no? O sea, tiene que haber una decisión fundamentada, argumentada, tiene que existir la voluntad del directorio, de los dueños de la organización, de comenzar a querer prospectar y lo que va a significar ello.*

**Pregunta:**

**Y, en línea con eso, los factores también son independientes a la etapa del proceso, o sea nosotros hemos estado hablando contigo más de la etapa de exportación ¿no?... pero la etapa de exportación-como hemos comentado- es una primera etapa y, como has comentado, me pareció muy interesante de que el noventa por ciento de las empresas de servicios finalmente se acaban implantando en el otro país, en el que están ofreciendo los servicios. Eso sería ya una etapa posterior ¿Esos**

**factores digamos esenciales para internacionalización son también independientes a la etapa del proceso en la que se encuentra la empresa o tiene que ir agregando nuevos factores, o sea, tal vez para la primera etapa no necesita tanta capacidad financiera, porque no se está moviendo del país y luego tiene que agregar ese factor para así implantarse en otro país?**

*Respuesta:*

*Son modulares. Yo los defino como modulares. Modulares, incluso siendo perfectibles. Pero, son modulares, son paso a paso.*

**Pregunta:**

**O sea según el índice de internacionalización van a necesitar más factores, incorporar una serie de factores a su capacidad ¿no?**

*Respuesta:*

*Sabes, consecuencia de las condiciones que te pone el cliente en el exterior ¿no? “Oye, necesito que tengas, no sé, el ISO 14001, no lo tenías, yo pensé que lo tenías, sácalo”, “necesito que te compongas una plataforma de proveedores” “oye pero son mayores recursos”, “necesito que vuelvas a venir y estés- no sé- en la feria de Acapulco, en donde está el grueso de la minería y necesito que tengas presencia ahí” “ah, es que no lo tenía previsto”. En fin, es un paso a paso. Es parte del caminar.*

**Pregunta:**

**Y, Carlos, para terminar un poco la conversación que hemos tenido, la entrevista, ¿qué consejo podrías darle a las empresas peruanas que están interesadas en internacionalizarse?**

*Respuesta:*

*Mira, lo primero es que uno busque ayuda del organismo de promoción de exportaciones que es PROMPERÚ. Lo segundo, es que hay que... no necesariamente hay que apostar, o hay que desarrollar acciones en razón del voluntarismo. Hay que comenzar a profesionalizarse. Y tercero, hay un trabajo importante, permanente que tiene que ver con procesos de calidad y certificación. Sin ellos... no necesariamente*

*pretender lo que se consume localmente, se va a consumir de la misma manera en el exterior. Y en esa línea, Armando, incorporar procesos de tropicalización. La tropicalización es altamente importante ¿A qué me refiero con tropicalización? Oye, yo no puedo pretender exportar un servicio o un producto creyendo que es un portafolio. Oye, esto me funcionaba bien en Perú, tomo mi maletín y lo suelto en Colombia, lo suelto en España. No, hay que tropicalizar. La tropicalización de los servicios ha cobrado un papel importante, lo han hecho desde franquicias. Uno puede encontrar, no sé, un Kentucky Fried Chicken, en Ecuador, con lentejas y a nadie se le arruga la frente. Pero, claro, la esencia, el pollito, tiene que estar ahí siempre. Eso es todo, señores, un agrado.*

**Intervención:**

**Muchas gracias, Carlos. Ha sido muy buena la entrevista. Nos vemos, un buen día.**

### ANEXO III

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Maria Alejandra Gonzalez Perez</b>
<b>Fecha</b>	<b>14 de febrero del 2022</b>

#### Transcripción de entrevista

##### **Pregunta:**

**Lo primero que queríamos hablar, o sea un poco a nivel general de la internacionalización sobre qué opinas sobre las diferentes teorías de internacionalización. Y que sí, según su experiencia, estas... haya alguna de estas teorías que es más importante, más relevante, se adapta más a la realidad que el resto o cuál es su punto de vista respecto a las diferentes teorías.**

##### *Respuesta:*

*A ver, yo creo que hay muchos aspectos a tener en cuenta y es los contextos históricos en donde cada una de estas teorías emergen, porque cada una de esos... una teoría es un lente, una manera que nosotros le damos sentido a una realidad. Entonces, cada una de las teorías surge en un momento específico con unas condiciones específicas en unos lugares específicos, de unas observaciones puntuales. Entonces...y yo soy... me encantan todas las teorías, creo que por algo son reconocidas, pero en el momento de entenderla... entender o tratar de explicar los diferentes procesos o las etapas de internacionalización de alguna empresa, hay algunas que van a tener un mayor sentido. Pero es una manera de describir o de dar sentido a unas realidades. En el caso de las empresas de América Latina, pues hay varios teóricos. Quizás ustedes han leído un paper que se llama... el paper de Álvaro Cuervo Cazurra, que se llama Goldilocks. Es como el de ricitos de oro, la historia de ricitos de oro, no sé si conocen ustedes ese paper en donde básicamente se hace un testeo, si las teorías que existen para explicar la internacionalización de empresas de países desarrollados... esas mismas teorías sirven para explicar la internacionalización de países de mercados emergentes. Entonces, básicamente él ¿conocen la historia de ricitos de oro, ustedes? Un osito, una niña, una cama.*

**Pregunta:**

**Sí, sí, sí, claro que sí**

*Respuesta:*

*Ok, bueno, él utiliza exactamente la misma analogía para explicar pues que hay unas teorías que van a estar muy calientes o muy frías y otras que van a estar como just right, pues como van a tener una explicación que tenga aún más sentido. Hay otras que no son teorías necesariamente, pero que son unas aproximaciones o unos marcos que son interesantes. No sé si ustedes conocen una teoría... pues un marco que se llama "Linkage, leverage and learning", de redes, apalancamiento y aprendizaje. Esta que se llama LLL. Y, dentro de esta, nosotros en varias investigaciones que hemos visto pues... funciona bastante bien para explicar lo que pasa con la internacionalización de las empresas de América Latina. Pero, por supuesto, este marco está basado en otras teorías mucho más establecido. Si nosotros miramos las teorías de internacionalización en donde las empresas cuentan con unos recursos internos y pueden actuar, pues sus capacidades las van ejerciendo de acuerdo lo que ya tienen internamente o tienen unas ventajas de acuerdo al origen nacional o van en búsqueda de algunos atractivos específicos que puedan tener los mercados anfitriones. Entonces, si miramos, por ejemplo, otras más clásicas como la teoría Uppsala, donde vemos... donde hay un proceso de internacionalización secuencial que empieza con exportaciones. Esto no necesariamente aplica para empresas de todos los sectores. Las empresas, por ejemplo, de tecnología y las empresas que surgen después del Internet y que tiene al Internet como geografía, pues no necesariamente van a tener en un proceso secuencial, sino que son empresas que nacen globales, entonces no hay un proceso en donde se exporta. Desde la creación de la empresa misma tiene como objetivo, pues operar en el Internet ¿Qué más? ¿otras teorías? Bueno, si miramos otras, incluso más allá, las ventajas específicas, la teoría Hymer de ventajas específicas de las empresas: una empresa va a poderse internacionalizar más si tiene unas ventajas específicas.*

*Dame un segundo, por favor.*

*Hola, perdón, listo, entonces, tenemos muchos, o sea, tenemos muchas aproximaciones. Teníamos entonces, ventajas del país de origen, ventajas de capacidades de la empresa.*

**Pregunta:**

**Sí, no respecto a eso, entonces entiendo que sí que son aplicables a pesar de que comentas que han nacido en diferentes contextos históricos y tal, entiendo que sí que son aplicables ahora y se aplican de manera alternativa.**

*Respuesta:*

*Que son... que sirven para darle sentido. O sea, en el momento en que tú haces unas observaciones, si buscas darle sentido, pues puedes encontrar utilidad en alguna de estas teorías para poder explicar una lógica.*

**Pregunta:**

**Perfecto, respeto justo al modelo Uppsala que has mencionado...el modelo Uppsala considera que la primera etapa, como has comentado, es la exportación, ¿no? O sea, y se iniciaría este proceso de internacionalización con la exportación ¿Usted considera que, efectivamente, la exportación ya es un tipo de internacionalización? Porque también hemos encontrado diferentes criterios.**

*Respuesta:*

*No, no, eso no es. Una, la exportación no es ningún criterio, la exportación no es una internacionalización, la exportación es parte de un ejercicio de comercio internacional. Una empresa internacionalizada es una empresa que tiene operaciones directas en más de dos países. Su país de origen y algo más. Entonces, una definición de una multinacional obligatoriamente incluye el tema de operaciones directas. Por eso está el tema de TI, de inversión extranjera directa. Entonces, en el modelo Uppsala, las exportaciones son el comienzo, o sea hacen parte de un proceso hasta que la empresa se internacionaliza. Pero exportaciones... una empresa que exporta no es una empresa multinacional.*

**Pregunta:**

**Ok, entonces, a nivel... también nosotros hemos... para encontrar esos factores que para nosotros son, o sea, le hemos llamado exitosos o factores críticos para el**



**éxito de la internacionalización. Nosotros queríamos entender qué es el éxito en la internacionalización, ¿no? Entonces, ¿qué considera usted que es el éxito en la internacionalización de una empresa?**

*Respuesta:*

*Muy súper buena pregunta, porque esto va a variar mucho de empresa a empresa y, cuando van ustedes a ir al campo, se van a dar cuenta, pues en muchas empresas que yo he estado para algunas empresas estar en muchos países es exitoso. Es decir, ampliar el número de países en donde tengan presencia, porque en el caso de empresas brasileras o en el caso de empresas colombianas, tener presencia en muchos países les ayuda a ganar credibilidad en el mercado local. Entonces, una empresa que haya estado o que tenga operaciones en muchos países, no importa que tanto financieramente rentable sean, pero les permite ganar credibilidad en el mercado local y eso compensa muchas de las actividades. Entonces, pues esto va a variar. Normalmente, las exportaciones se van a medir por diferentes... o sea el tamaño de la empresa, como que tanto las empresas que están listados en bolsas, si los procesos de internacionalización afectan la capitalización en los mercados. Otros, por ejemplo, si miramos el índice de transnacionalidad, el éxito va a ser qué tanto de las ventas totales de la empresa...*

**Pregunta:**

**¿Qué tanto en las ventas provienen del exterior?**

*Respuesta:*

*Correcto, de las operaciones en el exterior, no exportaciones, pero de las operaciones en el exterior. Entonces, por ejemplo, ese es otro, o sea, si tu mides, de acuerdo al índice de transnacionalidades o sería el número de países, el otro es el número de empleados. Pues ya vienen como diferentes criterios que tú tienes, entonces... pero tú vas a tener una empresa que opera... las empresas de tecnología, particularmente si tienes una en una empresa de games, pues de diseño de juegos o si tienes una empresa que hace diferente programación, si hace testeos de software. Estas empresas pueden operar y tener muchas personas, por ejemplo, una de las empresas que tenía más alto*

*transnacionalidades, una empresa que tenía como estaba en no sé en noventa países y tenía como noventa y un empleados, como un empleado en cada una de las partes ¿Por qué? Porque es de tecnología y yo puedo tener simplemente a alguien ubicado operando directamente, pero no necesariamente, pues tengo el mismo músculo que tiene otro tipo de empresas. Entonces, esos factores de éxito son relativos a lo que una empresa considere exitosa.*

*La literatura vas a encontrar varia... van a encontrar variaciones, puedes guiarte por el número de empresas, número de empleados, por las ventas, por la capitalización, por las ventas acumuladas, por la contribución al mercado nacional, por la contribución en impuestos al mercado nacional, la contribución en aspectos sociales y ambientales al país anfitrión, entonces es dependiendo, pero sí deben declarar ustedes lo que ustedes consideran que es una internacionalización exitosa. Normalmente una como por descarte, una internacionalización exitosa debería ser, por lo menos aquella que no lleve a pérdida a la empresa, es decir, una internacionalización que no aumente los riesgos innecesarios de una empresa que la hagan más vulnerables a morirse, pues a entrar en bancarrota.*

**Pregunta:**

**Muy bien ¿Creo recordar, no sé si me equivoco, pero justo varios de los criterios que usted ha mencionado creo que están en un *paper* que usted colabora de multilatinas, que precisamente... de cuántos trabajadores hay en el exterior y algunos de los criterios que ha comentado para describir el éxito están en ese *paper* ¿no?**

*Respuesta:*

*Hay un paper que les recomiendo, si están ustedes interesados en el modelo Uppsala, hay un paper que hicimos con Tomas Hult, que está publicado en el Journal of International Business Studies, un paper del 2019. Bien, eso, si lo buscan ustedes "Uppsala, Tomas Hult, González Pérez" y otros dos autores que no me acuerdo quiénes son estos momentos, en ese paper hacemos una revisión, unas críticas de la no obsolescencia, pero sí algunos elementos que tienen que revisarse en... del modelo Uppsala después de varias décadas.*

**Pregunta:**

**Ok, muchas gracias, bueno, ahora ya pasando un poquito más a lo específico de nuestra tesis del tema de los... de estos factores críticos, queríamos preguntarle si usted considera que estos potenciales factores críticos en el proceso de internacionalización, es decir, por ejemplo, solvencia financiera, o una buena gestión serían transversales a todos los sectores, es decir, o en el sector bancario, por ejemplo, como el sector de marcas, consumo o tecnología.**

*Respuesta:*

*Claro, no, a ver... varios elementos y nosotros tenemos un paper del 2014 que analizamos nosotros la internacionalización de empresas colombianas. Este estaba en el Journal of European Management, creo. Y en ese Journal lo que nosotros encontramos... pues en ese estudio lo que nosotros encontramos es que cuando una empresa se va a internacionalizar- una empresa de Colombia para internacionalizarse- el mayor activo que necesita es el deseo puro y duro del CEO de internacionalizarse. Lo único que se necesitaba en esos momentos era querer internacionalizarse. Como lo único que cuenta, si tú vas a ver la historia de la empresa o si tienen un proceso acá, es un tema de una decisión absoluta, de un de un líder de una empresa que quiere llegar a mercados extranjeros, que tiene unos socios o una comunidad empresarial y funciona un poquito como pioneros que van motivándose entre sí y van todos aprendiendo de las experiencias de cada uno. Eso fue un paper que hicimos con las empresas colombianas que salieron casi, pues muchas de ellas se internacionalizaron simultáneamente. Y eso era como los... como una de las características más diferente de la literatura convencional, en donde te habla de unas capacidades y unos recursos, pero esto es como... acá el tema de las capacidades y los recursos es secundario. Aquí tiene que haber una posición... un enfoque muy grande del presidente de la empresa, de ser una empresa internacionalizada y sumado a que teníamos un boom en la tasa de cambio, lo cual hacía que hubiera capital disponible. Exacto, capital disponible para ser invertido, que no estaba... o sea por las tasas de cambio había una disponibilidad de recursos inesperados. Entonces, con esa disponibilidad de recursos inesperada, lo que se hizo fue adquirir otras empresas en diferentes países, empresas consolidadas. No es lo mismo- como les estaba poniendo el ejemplo- no es lo mismo las empresas más*

*internacionalizadas en estos momentos son las empresas de tecnología y son empresas que no son muy grandes, pero están en muchos países y estas empresas cuentan con unos recursos diferentes. Yo no necesito tener un músculo financiero muy alto, pero sí necesito tener unas capacidades muy diferenciadas y unas capacidades técnicas que sean superiores para poder competir internacionalmente. Es decir, cuando yo me enfrento al mercado y mi mercado es en Internet, yo estoy compitiendo con todo el mundo y para poder competir con todo el mundo simultáneamente por unos mercados específicos, necesito asegurarme que técnicamente soy muy fuerte. Entonces, estas son las empresas de tecnología, si tú eres una empresa que vas a operar en minería, necesitas unos equipos súper caros; si vas a operar en farmacéuticas, también necesitas unos muy caro. Pero si tienes una empresa...si, como te decía, una empresa de servicios va a tener... las inversiones de capital son menores; si eres una empresa de manufactura son altas, pero no tan altas como lo que cuestan unas exploraciones de minería; o si eres una empresa operando en el sector espacial, también requiere unos esfuerzos de... a mayor equipos físicos, los costos son más altos, pero a mayor... entre más servicios sean para ser más exitoso en diferentes partes y competir, tener, sobrevivir exitosamente con competidores internacionales ya el tema de tus capacidades técnicas juega un papel súper importante. Entonces, no, definitivamente no es lo mismo. Creo que hay variaciones menores por origen nacional que por sector.*

**Pregunta:**

**Y obviamente, ya en línea con eso, creo que cae de maduro, que te preguntemos si, dependiendo del nivel de internacionalización, hay factores más relevantes que otros, ¿no? Porque entendería que tu respuesta sería por afirmarlo, o sea, si una empresa quiere jugar...**

*Respuesta:*

*Correcto, es la misma. Mi respuesta a tu pregunta es exactamente la misma respuesta a la pregunta anterior.*

**Pregunta:**

**Correcto, ahora algo, Maria Alejandra, que me llamó mucho la atención cuando comentas la experiencia con las empresas colombianas es en cuanto a que el primer**

**factor que tuvieron en común todas fue la intención ya desde la dirección de transformarse, no de transformarse en internacional...**

*Respuesta:*

*El enfoque, ese enfoque...*

**Pregunta:**

**Y quería preguntarte...**

*Respuesta:*

*Ni siquiera, o sea, de ser internacionales, de poder ser unas empresas multinacionales, es decir, vamos a pasar a otro... Esto es como “nuestra empresa es exitosa, ha estado tanto tiempo; somos unas empresas que tenemos un control del mercado local, llegamos a una saturación de mercado y para nosotros poder crecer, o sea, ya no es posible sin violar como leyes de monopolio, ya no es posible crecer localmente y hay que ir para afuera. Entonces, fue... es un momento como vamos acá, pero hay una realidad: para nosotros poder crecer, hay que hacerlo por fuera.*

**Pregunta:**

**Y estas empresas, como estrategia principal de salida, tuvieron no solo...**

*Respuesta:*

*Adquisiciones*

**Pregunta:**

**Adquisiciones, ¿no franquicias? Fueron directo a adquirir...**

*Respuesta:*

*No*

**Pregunta:**

**A adquirir empresas...**

*Respuesta:*

*Adquisiciones y el modelo de franquicias no es muy común en América Latina. Es muy común que tengamos franquiciados, inversionistas de América Latina que compran franquicias de otras empresas. Hay algunas empresas que tienen franquicia, pero para las empresas grandes, las adquisiciones fueron lo más común en América Latina, a no ser de algunos...sí, a no ser de que seas una empresa de servicios específicos de tecnología o servicios específicos médicos.*

**Pregunta:**

**Correcto, entonces, en línea con eso, para prepararse con esa estrategia de entrada, las compañías colombianas tuvieron que reforzar un poco su expertiz en fusiones y adquisiciones; acompañarse de repente de staff que ya este preparado, que haya tenido experiencias previas en ese tipo de...**

*Respuesta:*

*Sí y no, aquí es un tema de mucha experimentación y yo creo que eso lo vas a ver, es el... cuando tú ves el caso de estas empresas de países emergentes para poder ir afuera hay... tiene que haber un tema de toma de riesgos muy grande, pues hay obviamente hay una experiencia. Son empresas que son... tienen una experiencia, pero que también estaban dispuestos. Por eso la plata y capital de internacionalización era capital que venía como de un surplus. Era algo con un dinero que... o de unas tasas bajitas de interés internacionales, entonces voy a aprovechar esto para tratar de hacer una jugada que toma un poco más de riesgo de las que habitualmente se tenía. Entonces, el tema de toma de riesgos, pero el acompañamiento cuando se hace una adquisición acabaría mucho, mucho y hay... y van a encontrar muchísima variedad de las empresas cuando hacen adquisiciones. Muchas empresas hacen unos estudios del mercado y son acompañadas de grandes consultoras o con operaciones en el mercado objetivo, en el mercado anfitrión que les acompañe en el proceso. Unas deciden ir con... cambiar la... pues como todos los directivos por directivos del país local, generalmente esta receta fracasó o ha fracasado en la mayoría de los países en América Latina, porque hay un choque cultural. Entonces, muchas de las empresas comenzaron con esa estrategia de tener expatriados para los primeros, por lo menos para los niveles superiores. Choque de... con relacionamiento con los Gobiernos; choque con las personas, con los*

*mercados. Entonces, normalmente a lo que ha habido más exitosamente en América Latina son unos procesos en que la empresa adquirente toma más tiempo en conocer la empresa que va a adquirir y le da un poco más de libertad, pero alineación con las políticas de la casa matriz. Pero, en... y, pero acá van a encontrar muchas prácticas diferentes. Cuando ya hay unas empresas que hacen Greenfield, que normalmente pues que ya son empresas que tú haces, empiezas desde cero, no haces una adquisición, sino que empiezas desde cero en otra parte. Ahí sí, normalmente sí encuentras unos procesos de una mezcla más fuerte entre los expatriados con empleados, con ejecutivos locales. Pero los casos más recientes, y si ustedes miran, quizás en las empresas extranjeras operando en Perú, van a encontrar que cada vez más son menos los extranjeros que operan en las que dirigen las empresas extranjeras y cada vez más son más peruanos los que están dirigiendo las operaciones locales.*

**Pregunta:**

**Tengo una pregunta, Maria Alejandra, acerca de... aparte del deseo, el empeño que tienen las empresas colombianas o que han tenido para internacionalizarse, el hecho de que Colombia formen parte de países comercialmente, digamos...este... aliados, como creo que es la CIVETS, ¿es el término? Entre Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, Sudáfrica.**

*Respuesta:*

*Pero eso no es un acuerdo, es una clase... eso fue una clasificación que hizo Goldman Sachs. Y fue una clasificación que se hizo para calificar los niveles de riesgo en unos países que eran atractivos para hacer inversiones. Entonces, así cómo está la categoría de BRICS...no es que Brasil, Rusia, India, Indonesia y China se la llevaran bien, ni que Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto y Turquía fueran un grupo. No, este es un nombre que se les da. Pues el uno le dio el City, Bank, el otro, le dio Goldman Sachs, pues como... es una manera de clasificar unos mercados que pueden ser atractivos de empresas para invertir. Entonces, son países que tienen unas características, pero esos son para inversiones.*

*Si tú miras como otro... a ver Colombia es parte de la OCDE si nosotros miramos como eso hace parte que sea más fácil para un país de Colombia invertir en otro país porque*

*es de OCDE. La verdad, no creería que eso sea un factor ni tampoco, por ejemplo, con otras relaciones como por la Alianza del Pacífico. Sin embargo, lo que sí te puedo contar de las empresas colombianas es que las empresas colombianas, debido a la mala reputación del país o la reputación que tiene Colombia en países extranjeros... cuando las empresas colombianas se internacionalizan, tienen que ser empresas que se comportan muchísimo mejor, que exceden en muchísimo el comportamiento social y ambiental a otras empresas. Es decir, son empresas que tienen que comportarse bajo las normas sociales y ambientales mucho mejor que cualquier otra empresa local, porque tienen como esa desventaja de imagen país.*

*Entonces, muchas empresas que son más pequeñas, empresas que tenemos otro paper que quizás si miran ustedes, hay un paper que tenemos en el Management Organization Review del año pasado, lo lidera Juan Vélez Ocampo, y ahí lo que nosotros miramos son unas empresas que nosotros llamamos las empresas Jaguar y son empresas que, para poder salir a internacionalizarse tienen que ocultar su origen nacional; tienen que utilizar nombres que no son asociados con el país de origen; tienen que tener un... o sea, tienen que evitar ser asociado con su país de origen para hacer. Entonces, son empresas que funcionan en sectores muy sofisticados, pero que no pueden... como tienen que competir con empresas suizas o tienen que competir, sobre todo en mercados desarrollados, tienen que hacer todo lo que puedan por camuflarse.*

**Pregunta:**

**Creo que me sorprende, porque, la verdad, es que creo que es la primera vez-ahora que lo comentas- lo veo súper razonable y súper, pero creo que es la primera vez en todas las entrevistas que hemos tenido que alguien comenta un poco sobre la marca país, ¿no?... el impacto. Y eso que justo hemos estado con expertos también digamos de entidades de internacionalización, ¿no? O sea, más a nivel práctico y bueno, claro, ellos hablaban de la marca país, pero nunca la comentaron a nivel negativo que es lo que nos estás exponiendo ahora mismo, ¿no?**

*Respuesta:*

*Claro que ahora les explico, o sea, es muy fácil para una empresa de comida venderse como una empresa peruana y operar en el mercado internacional como una empresa*



*peruana operando en gastronomía, pues tiene a favor el... la marca país. Pero si una empresa de diseño... pues- yo no sé- de microchips, es una empresa peruana con seguridad que va como empresa peruana, pero es que va perdiendo, porque no va... o sea, así sea buenísima, no puedes... o sea, es como si tú tienes... sí, no puedes. Hay unos temas, hay unos temas asociados, unas desventajas del país de origen que injustamente te tienes... para poder sobrevivir, pues tienes que operar de diferentes maneras. Miren ese paper que les digo, se llama Jaguar Firms, empresas Jaguar. Si quieren buscarlo está en el Management Organization Review, es del año pasado, del 2021.*

**Pregunta:**

**Muy interesante**

*Respuesta:*

*Y ahí ustedes van a ver el tema de la importancia de la reputación y cómo el papel de la reputación tanto de la empresa, pero también del país y del sector juega un papel súper crítico en el momento de internacionalizarse. Tú... como les digo, o sea el caso de Perú. Traten de internacionalizar una empresa en algún es que o sea ustedes van con turismo perfecto, pueden ir con textiles muy bien, pueden ir con comida maravilloso, pero, póngase como un banco peruano o pónganse como una empresa de tecnología peruana, no vamos a tener como el mismo éxito. Entonces, eso mismo le ha pasado a empresas colombianas que operan en sectores muy sofisticados, compiten con países del primer mundo. Entonces, les toca... para poder ser iguales les toca ocultar su origen nacional a como dé lugar.*

**Pregunta:**

**Bien, ya creo así, para ir terminando un poco de nuestra guía sería... nosotros hicimos un... bueno un listado preliminar de factores críticos, ¿no? que hallamos en la literatura, entre los que están muchos de los que has comentado y queríamos saber si considera que hay algún sistema de agrupación de esos factores, porque bueno, el listado es amplio, como supondrás, y si hay algún sistema adecuado de agrupación o...**

*Respuesta:*

*No, yo creo que bueno, desconozco el listado que tienen ustedes. Intuyo algunas cosas, pero con seguridad que van ustedes van a tener un radar mucho más agudo y cómo han estado en la literatura probablemente la colección de factores sea muy amplio. Pues, mi recomendación: hagan un proceso de codificación lo más amplio y generoso posible, reúnanse y traten de... es un proceso de codificación, en el cual ustedes tienen que observar y tratar de crear sentido y mirar las categorías que les hagan sentido a ustedes, que yo creo que eso puede ser el aporte más grande que tengan ustedes.*

*Hay clasificaciones, por ejemplo, cuando... pues, normales cuando se hacen como del OLI del “ownership, location and internalization” que esa es una categoría particular en donde tú ves como estos son los factores de temas de propiedad del país de origen; estos son los temas que tienen que ver con location, pues con la ubicación del mercado anfitrión; estos son de las capacidades de internalization. Entonces, eso se llama una clasificación OLI, del paradigma OLI.*

**Pregunta:**

**El paradigma OLI**

*Respuesta:*

*Pero van a encontrar... o sea, la idea es que ustedes puedan poder... darle sentido. No sé, sean libres un poquito apártense un rato de la literatura y después de las entrevistas, luego cuando ustedes tengan como un esquema mental, apártense del computador y váyanse a una playa o allá en algún sitio con un tablero y en la arena empiecen a darle sentido y empezar a ver cuáles son esos patrones. Porque ustedes van a ver, hay... obviamente pues, van a ver temas contextuales y cada empresa va a ser diferente y va a ser distinta, pero sí van a encontrar unos patrones que les van a dar ustedes la posibilidad de hacer una lectura única por parte de ustedes. Pues, como les digo, para nosotros, para mi de las cosas novedosas que hicimos últimamente, es ese paper de las empresas jaguares, porque era cómo estas empresas se comportan como jaguares, van solitos, son más sofisticados que los demás, pero tienen que irse camuflados para poder operar en estos mercados y mantenerse muy fuertes y son capaces de nadar, son*

*capaces de subirse a los árboles, de correr, o sea, son... tienen unas capacidades muy superiores al resto de las empresas de su ecosistema.*

**Pregunta:**

**Interesante, bueno, sí, entonces digamos, la agrupación de factores sería un poco a criterio lógico evidentemente del autor**

*Respuesta:*

*De ustedes, exacto, de ustedes, exactamente de ustedes traten de darle ustedes sentido. Así como, Celso, tú probablemente puedes saber... como esta lógica que estaba diciendo para agrupar países, eso mismo puede ser para agrupar factores, como que tienen en común estos y estos, tratemos de... y háganlo libremente, cada uno de ustedes como los agruparía y luego ya se reúnen a discutir, pues es un ejercicio de codificación que se hace mejor trianguladamente. Es decir, hágalo cada uno separado y luego comparan, discuten y llegan a una... a un proceso y amplíen lo más que puedan, necesitan sofisticar el algoritmo lo más posible.*

**Pregunta:**

**Perfecto, yo así mencionar algunos de los factores que ya teníamos medio mapeados y que has comentado, por si quisieras agregar alguno más: el deseo de la gerencia, ¿no? o el enfoque que has comentado; las capacidades; recursos; capital disponible... que justo se dio creo que, en Colombia, que has comentado. En principio he anotado esos cuatro como que más has destacado. No sé si quisieras así para finalizar...**

*Respuesta:*

*Dale una miradita, por favor, a ese paper que te estoy comentando del 2014. Y, en el 2014, nosotros tenemos un listado... trato, porque quizás puede servirles incluso para emular ese paper. Nosotros tenemos ahí unas categorías preestablecidas de... unas de la literatura, otras que habíamos intuido, otras que habíamos observado, y cuando hicimos entrevistas abiertas a los presidentes de la compañía, pues empezamos a complementar ese listado. Pero es el paper del 2014 de González Pérez, Vélez Ocampo. Si no lo encuentran, espérate un momentito, espérate, yo les doy el listado de ese paper.*

*El nombre de ese paper...acá. Y aquí está porqué las empresas... o sea porqué las empresas colombianas se fueron, o sea, se convirtieron en multilatinas... que multilatinas son las empresas de América Latina que operan en Latinoamérica. Acá, ese es el paper y el otro que les digo a varios, espérate les iba a pasar el dato más cool de la...*

**Pregunta:**

**El otro es el del 2019, de Uppsala de Tomas Hult y también el de Yaguar Firms**

*Respuesta:*

*Exacto y el de las empresas jaguar. Exacto, espérate a ver, aquí está el de las empresas jaguar, ya aquí está. Y acá adjunto...*

**Pregunta:**

**Perfecto, Maria Alejandra, muchas gracias.**

*Respuesta:*

*Sí, no, pero empiecen a jugar ustedes con ese factor, el tema de reputación es un tema que no aparece tanto en la literatura de antes, pero con seguridad, que juega y está muy ligado al tema de marca país, pero también cómo a la historia de la empresa. Van a encontrar que la reputación es súper importante para las empresas que son de físico. Para las empresas que son de servicios, casi que lo único es la capacidad técnica.*

**Pregunta:**

**Hay un tema, un factor que quisiera identificar bien que has comentado de conocimiento, adaptación de las normas y de medio ambiente y tal... ¿eso lo podríamos entender, como también certificación, buscan la certificación, las ISOS y todo eso o no? ¿es totalmente diferente?**

*Respuesta:*

*No, eso se llama utilizar la bandera de sostenibilidad para internacionalizarse.*

**Pregunta:**

**Sostenibilidad**

*Respuesta:*

*El compromiso a los temas sociales, los temas ESG, lo vas a encontrar en la literatura “environmental, social, governance” or sustainability.*

**Pregunta:**

**Perfecto, bueno, por mi parte, no sé si queréis hacer...mis compañeros quieren hacer...**

*Respuesta:*

*Y acá, espérate, les voy a pasar acá un artículo de justamente de eso, de los temas de sostenibilidad y negocios internacionales, y acá es una revisión del año pasado... la relación entre sostenibilidad y negocios internacionales.*

**Pregunta:**

**Vale, genial.**

*Respuesta:*

*De cuál va primero, o sea si una empresa es comprometida con los temas ESG y luego sale para afuera o sale para afuera y luego se vuelve comprometida con los temas ESG. Eso es... todo va en ese paper.*

**Pregunta:**

**Buenísimo, María Alejandra, bueno de nuestra parte, creo que no tenemos más preguntas**

*Respuesta:*

*Bueno, pues yo les deseo mucha suerte y espero que me compartan la investigación y la clasificación que hacen. Pero denle una mirada a ese paper del 2014, porque es súper sencillo, porque... pero están las categorías y está la recurrencia y es muy fácil,*

*pero tiene... da mucho sentido. O sea, cada vez más le encuentro más sentido a... veo como más factores en ese momento que nosotros hicimos el paper, nos quedó faltando algo que no aparecía en ninguna literatura y es ese tema que les decía del tema cambiario, como que juega un papel súper importante la tasa de cambio, en el momento en que se hacen las adquisiciones, pero no se imaginan la... o sea es súper decisivo. Es como cuando alguien decide irse a vivir a otro país, entonces la tasa de cambio juega un papel súper grande y creo que ese es uno de los temas que es subvalorado en la literatura. Es ese tema, el tema de la reputación...*

**Pregunta:**

**Claro, pues nada, muchísimas gracias, Maria Alejandra, ha estado súper interesante la clase.**

*Respuesta:*

*No... espero que me compartan el trabajo.*

*Respuesta:*

*Bueno, hasta luego cuidense mucho, chao gracias.*

**Pregunta:**

**Muchísimas gracias, María Alejandra, que tengas un buen día, cuidate.**

## ANEXO IV

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Eduardo McBride</b>
<b>Fecha</b>	<b>7 de febrero del 2022</b>

### Transcripción de entrevista

#### **Pregunta:**

**Para aprovechar un poco los tiempos y de alguna manera comenzar esta conversación sobre internacionalización, me gustaría preguntarle, desde su perspectiva, ¿Cuándo considera que este proceso viene a ser exitoso para una empresa? ¿Se podría acotar o se podría definir de alguna manera que un proceso de internacionalización es exitoso si cumple con determinados requisitos o va a depender mucho de lo que una compañía quisiera obtener del proceso?**

#### *Respuesta:*

*Sí, Armando, eso va a variar mucho ¿no? Este... te pregunté qué sector o en todos los sectores están hablando ustedes en general, pero la verdad es que, entre sector y sector, hay un mundo de diferencia en cómo introducirse en el mercado internacional y sostenerse en él ¿no? La seriedad de lo que nosotros queremos es entrar y sostenernos, marcar... este... una fijación con respecto al sector, pero hay cosas que son tan variables -discúlpenme ustedes- que, por ejemplo, yo que he sido exportador de mango fresco a los Estados Unidos, he tenido problemas críticos que los he superado felizmente, pero que... este... tenía problemas al principio. Es tan al principio que, por ejemplo, no es lo mismo exportar mango fresco a los Estados Unidos que... este... exportar en conserva o exportar en deshidratado, porque son mundos totalmente diferentes, son mundos de gente que se conoce entre ellos, pero no conocen al otro sector. Yo trato de venderle, yo vendo fresco, pero yo trato de venderle deshidratado, por ejemplo, que está creciendo en forma significativa ¿no? y no son ... no encuentro la misma gente, voy a la feria a ver qué novedades, qué cosas nuevas tendencias hay y me encuentro, no me encuentro con gente de fresco, no van,*

*porque es otro mundo. Entonces, un primer lugar que tenemos que ver es que nosotros vendemos un producto para un mercado determinado con una posición determinada. Vender mango fresco al mercado de Estados Unidos no es lo mismo que vender mango fresco al mercado japonés, por ejemplo ¿no? Entonces, hay otras estrategias, hay otras tácticas, la logística es diferente, etc., etc. Y se concurre... y se confluye en un grupo que se conocen todos, a veces, ni se hablan, pero ya saben que es lo que está haciendo uno con el otro, que es un mundo diferente al que yo conozco que son los frescos en Estados Unidos. Entonces. Entonces, ese es un primer punto que hay que hacer... que hay que tener como estrategia ¿no? Este... tener un producto que uno conozca a fondo, que conozca cómo es el mercado, conozca cómo es la competencia y cómo se comportan los consumidores, cómo se comportan los clientes en el mercado minorista para ver cómo vamos a responder.*

*Nosotros tenemos una experiencia, una anécdota que la contamos y es el tema de la uva red globe en el mercado chino. La uva red globe tomó una posición en el mercado chino preponderante ¿no? De liderazgo absoluto, porque nosotros exportamos nuestro mango en el mes entre de enero y febrero, que es la época del año nuevo chino, época en que los chinos acostumbra a vender, a regalarse, por ejemplo, entre ellos canastas de fruta roja y ahí iba incluida nuestra uva red globe. Pero no nos dimos cuenta de que la segmentación del mercado estaba variando, es decir, lo que nosotros creíamos que, en el segmento de China, había que segmentar en China... este... no era verdad, había que segmentar globalmente, porque la gente joven se comporta de igual manera en China que en Estados Unidos o China mira mucho a Estados Unidos y a Europa, porque quiere ¿qué cosa? Una uva bien presentada, con buen sabor, con buena formación ¿no? Este... Pero que no tenga pepa y ese hecho de que no tenga pepa hizo cambiar aquí, en el Perú, a muchos exportadores de uva, porque tuvo que cambiar las cepas y tuvo que cambiar... adaptarse a las necesidades de los clientes actuales. Ese punto de partida que tiene que señalar la estrategia... cuál es tu factor diferenciación es importante, pero más importante todavía es cómo se comporta el cliente en el mercado y hay que seguirlo al cliente. Hay que mirarlo a través del mayorista o a través de un*



*cliente, a través de un intermediario. Vas a llegar al mercado... este... en forma adecuada, en forma oportuna y con... este... conocimiento del cliente y averiguar qué va a pasar con el cliente ¿no? Cuando uno nota cambios- las ferias es un buen punto de partida- hay que estar preparados, porque si no comenzamos como pasó a nosotros, en el 2015, de ser líderes en exportación de uva red globe, nos quedamos atrasados, porque no querían ya comprar uva con pepa ¿no?*

**Pregunta:**

**Hay que estar... la estrategia hay que estar continuamente adaptándola ¿no? a la situación.**

*Respuesta:*

*Así es, cerca, cerca del mercado, aunque no le vendamos al cliente, pero sí cerca del cliente.*

**Pregunta:**

**Entonces, podríamos decir que el éxito, en verdad, va a estar en función al objetivo que la compañía tenga respecto a cómo abordar, cómo tocar o qué cosa quiere conseguir de ese mercado extranjero ¿no? Porque entendería, por ejemplo, que, si una empresa tiene como finalidad, no tanto posicionarse, sino empezar a vender afuera en cualquier mercado, el hecho que ya comience a hacerlo para esa compañía va a ser un proceso exitoso, independientemente que, en esa primera experiencia o interacción, tal vez el resultado económico no sea el esperado, puede ser que la rentabilidad no sea la que espera, puede ser que esté un poco baja. Sin embargo, el hecho de ya haber salido de Perú y estar en... imaginemos... Bolivia, México o cualquier país que fuera distinto al Perú, para ellos ya es exitoso. De ahí tienen que ajustar detalles que los lleve a mejorar su resultado económico, pero el hecho de salir ya lo consideran como un proceso exitoso ¿Es lo que nos quieres decir, no es cierto?**

*Respuesta:*

*Así es. Ahora, el desarrollo del conocimiento del mercado también es importante ¿no? Previo a la exportación, como también luego de la exportación. Un seguimiento del mercado es muy importante... este... porque, como lo hemos visto, los consumidores, los clientes cambian su manera de pensar. Y una de las cosas que tenemos que aprender es el conocimiento del mercado en el lugar, o sea, no es suficiente viajar, conocer a algunas cuantas personas... este... reunirse... este... que igualmente poder hacer en el mercado de destino una permanencia, tener inclusive hasta una pequeña oficina en el lugar de destino para ir aprendiendo cómo es ese mercado, cómo lo consumen, en qué momento lo consumen ¿no? Entonces, ahí nos hemos chocado, muchas veces, en el Perú, porque hemos lanzado al mercado, por ejemplo, la palta. La palta, al principio, tuvo una mala presentación peruana, porque se consideró que la palta para nosotros era una legumbre ¿no? Un vegetal y, en realidad, para el mercado de destino, China, es una fruta ¿no? Es para el mercado chino... perdón... es una fruta que se consume en el desayuno y no en el almuerzo, como nosotros creemos. Todas esas cosas hay que ir aprendiendo y, con el tiempo, los modelos que se establecen para poder entrar al mercado y sostenerse en él... este... van cambiando de acuerdo al conocimiento que vas teniendo del mercado, de acuerdo al conocimiento que vas teniendo de tus clientes, para poder... este... tener éxito en ese mercado ¿no? Ese intermediario, ese mayorista es muy importante, hay que conocerlo también, para guiarnos de ese intermediario cómo se comporta el mercado.*

**Pregunta:**

**Una pregunta, profesor, tenemos una de las preguntas es que en qué etapa empieza la internacionalización ¿no? Ya... usted... ya creo que sé la respuesta que es en la exportación, porque... Sin embargo, a nivel digamos de expertos de internacionalización, hay un grupo que no considera que la exportación sea internacionalización ¿no? Y hay una cosa que usted ha destacado- que no hemos tocado en estas entrevistas que hemos tenido- que ha sido que, aunque estés exportando y, aunque no estés tú en contacto con**

**el cliente final, es muy importante conocer a ese cliente final, porque sino no... o sea, te falla tu estrategia. O sea, tú lo que has comentado antes de las uvas me ha parecido muy esclarecedor ¿no? Y sí que me lleva a pensar que efectivamente la exportación es una internacionalización, porque si tú no conoces al cliente del otro país, al final es como si estuvieras implantado en ese país y fracasas con el contacto al cliente ¿no?**

**Ahora, Eduardo, complementando lo que menciona Ignacio, me llamó la atención que nos dijeras que, inclusive en esta fase de exportación, es importante que las empresas puedan tener una oficina, la presencia allá para poder conocer de primera mano justo esta interacción- que comenta Ignacio y que nos comentas tú- sobre el resultado del producto de cara al consumidor. Eso quiere decir, entonces, que exportación en sí misma, el solo hecho de vender de Perú afuera no es una interacción, sino que tienes que tener una presencia allá mínima, aunque sea, una oficina comercial pequeña que pueda controlar la información del distribuidor mayorista, que pueda tener un acercamiento al consumidor de primera mano. Entonces, desde esa óptica, profesor, ¿podríamos decir que exportar solamente no podría ser considerado solamente internacionalización?**

*Respuesta:*

*Bueno, yo te cuento... este... en ADEX, donde he tenido muchos amigos y muchos contactos, inclusive competencia dentro de nosotros mismos... este... lo que nosotros encontramos con que... este... El mercado va cambiando y, en diferentes épocas, se comporta en forma diferente. Hay que tener cuidado cuál es nuestra ventana comercial en la cual vamos a salir y, en ese momento, hay que estudiar el mercado, cuando va a llegar ¿no? Eso de la oficina es importante... este... la mayoría de exportadores frescos exportan en un momento determinado, tienen una oficina y cierran los volúmenes, las cajas que se van a vender en el mercado de destino ¿no? y...este... se tiene... la mayoría de decisiones no se toman en el Perú. Aquí, en el Perú, se produce, pero las decisiones de comercialización se toman en el mercado de destino y, entonces, tenemos que adecuarnos a la época con que nosotros salimos, el*

*comportamiento del mercado en esa época ¿no? y las maneras cómo vemos nosotros los competidores, las otras empresas que también exportan y los que exportan desde otros países en la misma época que nosotros exportamos. Por eso, escoger tu ventana comercial es básico también importante. Ahora que exportación... este... no es solo... o sea, que internacionalización no es solamente es exportación, yo tengo mis dudas ¿no? Hay exportadores que se sienten mal si es que importan algo ¿no? ... este... porque en ADEX, caramba, tú tienes que ser exportador... exportador... pues ¿no? Al contrario, ni se enteren que he importado cajas o algo así, porque me van a colgar ¿no? ... este... pero sí la exportación tiene una preparación de una persona en forma diferente a lo que es importación. Importación es una red comercial. Los contratos de comercio internacional es una red de compradores y vendedores ¿no? y que se juntan, se alinean y se ayudan inclusive hasta cierto punto pero tiene su mentalidad y su corazoncito está puesto en la exportación. No dicen yo soy comercializador internacional, dicen ¡Yo soy exportador!, tema que resulta más emotivo ¿no?*

**Pregunta:**

**Y exportar dentro de la fase teórica de los modelos de internacionalización es el primer paso. Es prácticamente el primer paso que te lleva justo a conocer este mercado externo. Profesor, comentó también algo que me... nos llamó mucho la atención: nos preguntó por el sector de las compañías para poder respondernos y nosotros le dijimos que no estábamos enfocados en un sector en particular, porque estamos recogiendo experiencias de todos ellos. Entendería que...**

*Respuesta:*

*Está bien que para su tesis ustedes no tengan que segmentar por sectores ¿no? Pero ténganlo en cuenta que hay que decirlo... que los sectores se comportan en forma diferente ¿no? Para diferentes productos.*

**Pregunta:**

**Y ese era el motivo de la siguiente pregunta que quería hacerle. Lo que usted propone entonces sería que los factores para que las empresas se internacionalicen van a depender mucho del sector en el que se desarrollan. No es que sean factores transversales a todas ellas y digamos una empresa tecnológica o una de empresa de consumo masivo, una empresa de productos requiera lo mismo para internacionalizarse. Va a depender de su *core*.**

*Respuesta:*

*Sí, hay que decirlo ¿no? No tienes que analizarlo, ni tienes que entrar en el tema de la tesis, pero sí hay que mencionarlo en algún momento que diferentes sectores se comportan en forma diferente como un mercado de destino, porque es eso simplemente.*

**Pregunta:**

**Pero... pero, profesor, yo he entendido la misma idea que Armando y he entendido que el sector se comporta de forma diferente, pero también las fortalezas de la empresa tienen que ser diferentes. Es decir, por ejemplo, en un sector puede ser necesaria... O sea, nosotros lo que estamos intentando recopilar es una lista, digamos de los factores esenciales, por ejemplo, solvencia financiera o, por ejemplo, el que ha comentado usted de adaptación, por capacidad de adaptación cultural, y la mayoría de los expertos coinciden en que esos factores sí que son transversales. O sea, cualquier... sea banca o sea una exportadora agrícola necesitan tener esa capacidad de adaptación cultural. Entonces, aunque se comporten muy diferente, ¿usted cree que los factores también tienen que ser diferentes o los factores sí que son iguales: ¿la capacidad de adaptación cultural, la capacidad financiera, esa serie de factores sí que pueden ser comunes, a pesar de que el mercado sea diferente, de que la banca no tenga nada que ver con la agricultura?**

*Respuesta:*

*Tienes razón, Ignacio, pero yo te diría hay cuatro elementos importantes para tener éxito en la exportación y sostenerse en él. Primero que nada, el*

*conocimiento del producto. Si tú no conoces bien tu producto, no salgas a negociar, porque te van a comer y el mercado... y el cliente se va a aprovechar de tu ignorancia ¡Conocimiento profundo del producto! Conocimiento profundo de la competencia ¿no? qué tan grande es la competencia, cómo está creciendo, cómo le va a ese que, hace un año, era un chiquito y hoy día ha crecido enormemente ¿no? Este... competencia... perdón... también el tercero es el... ya dijimos ¿no? Nosotros no le vendemos al cliente, sin embargo tenemos que conocer el cliente. Entonces, esos cuatro elementos nos hacen que en cualquier sector eso funcione bien. No salgas a negociar si es que no conoces bien el producto, porque se van a aprovechar de tu ignorancia para sacar ventajas en el negocio, de la situación. Esos cuatro elementos son elementos muy importantes que se tienen que tener en cuenta para, a la hora de entrar al mercado, con un modelo determinado y sostenerse en él.*

**Pregunta:**

**Y pero, profesor, esos cuatro elementos no considera que son también iguales en banca, por ejemplo, que los bancos tienen que conocer cuál es el producto que van a vender, cuál es la competencia que tiene en el país, cuál es... los clientes que tienen, conocer a los clientes y también adaptar su producto al mercado, digamos un banco peruano adaptarlo al mercado chileno.**

*Respuesta:*

*Bueno, sí, también el contexto es importante ¿no? El contexto en el que te estás desempeñando ¿no? Te estás desarrollando.*

**Pregunta:**

**Sí, son diferentes, pero me refiero el factor de ese conocimiento de mercado que, al final, es el marketing ¿no? Creo que es importante ¿no? O sea, para todos, es transversal.**

*Respuesta:*

*Así es.*

**Pregunta:**

**Sí, más bien, nos habíamos quedado con una duda, profesor, respecto a la fase previa. Nos comentó que había cuatro factores sumamente relevantes y hemos hecho un recuento entre los tres y tenemos identificados tres: el tema de conocer el producto, el tema de conocer al cliente y conocer a tu competencia. Pero, nos faltó el cuarto y estábamos en una disyuntiva sobre si no lo habíamos escuchado bien.**

*Respuesta:*

*A ver, déjame recordar... este... si no lo recuerdo en este momento, se los envío por correo.*

**Pregunta:**

**Está bien, pero para tratar de repente de llegar al contexto... fue lo que toda empresa que quiere salir a un mercado externo debe tener en consideración sí o sí- independiente del sector- es: conocer su producto, conocer su competencia, conocer su consumidor. Pero nos dijo que eran cuatro y solo apuntamos tres. De repente son solo tres.**

*Respuesta:*

*Falta conocer el mercado.*

**Ignacio: Profesor, podríamos o sea identificar factores que sí son comunes a los distintos sectores y otros factores que sí que difieren por las características propias de la empresa, de si es un sector bancario, si es agrícola, si es industrial.**

*Respuesta:*

*Correcto, pero sí tener en cuenta. Está bien lo que ustedes plantean que diferentes sectores se comportan de diferente manera, pero también hay que decirle que esta es la regla ¿no? La regla es que conozcas a profundidad tu producto ¿no? Esa es la primera regla que no hay que equivocarse. Tenemos*

*casos de empresas en el sector agrícola que están cambiando de modelo de empresa, están cambiando de modelo, han pasado de ser sembradores, cosechadores, vendedores a pasar al tema de genética. En lugar de vender el producto al mercado internacional, venden los genes para reproducirlos aquí o en otro país ¿no? Por los comportamientos que han tenido esos productos con genética diferente y que han tenido éxito en el mercado internacional y entonces cambian su modelo para pasar a un sector que es más productivo, que es más rentable ¿no? Y menos competitivo con la venta de la semilla, la venta de la genética en esa situación. Entonces, hay que darse cuenta que también la empresa está cambiando ¿no? Su modelo pasó de ser modelo productor-exportador a pasó a ser de productores de semilla y de mejoramiento de marketing ¿no? Hay casos así. Yo lo pongo de ejemplo lo de agrícola, ustedes disculpen, pero es mi experiencia, así aprendí y así me dediqué a la docencia también.*

**Pregunta:**

**Profesor, comentó sobre el conocimiento del mercado y esta es una fortaleza de las compañías y hay muchas teorías que tratan que explicar la internacionalización que ponen justo este elemento como uno de los ejes para poder afrontar o explicar el fenómeno de internacionalización. Usted cree que, en la actualidad, hay alguna teoría que explica mejor la internacionalización de las empresas en el 2021- perdón ya 2022- o considera que tal vez los modelos se complementan entre sí y bueno mantienen su vigencia, porque, por ejemplo, estamos viendo muchos casos que se explican a través de *Uppsala* y se siguen viendo...**

*Respuesta:*

*¿Que se están qué?*

**Continuación de la pregunta:**

**...que se siguen viendo y se pueden explicar aún a través del modelo *Uppsala* que es de los años sesenta- finales de los sesenta o comienzos de los setenta- o del paradigma OLI de Dunning que es también de las mismas**



**fechas. Sin embargo, salen teorías que van complementándose y se basan en ellas. La pregunta que queremos hacerle es si, desde su perspectiva, hay alguna teoría que tenga hoy que tenga mayor vigencia que otra para explicar el proceso de internacionalización o que lo explique mejor.**

*Respuesta:*

*En clase yo uso varios modelos que han tenido vigencia- como tú dices- en los años sesenta o setenta, que siguen utilizándose; pero, yo digo que también hay otros modelos que se pueden mezclar para llevar con más éxito. El primer punto es el punto de partida y el punto de partida es que tenemos siempre y eso como regla general: siempre tener un factor de diferenciación, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya sea en el mercado nacional o en el mercado internacional. Partimos de un... no podemos salir al mercado internacional, si es que no tenemos un factor, una ventaja competitiva que nos va a permitir entrar al mercado con esa ventaja competitiva, desarrollar nuestra estrategia y apuntarla con las tácticas ¿no? Ese es el modelo que yo recomiendo hoy día ¿no?*

*Está cambiando el mundo, están cambiando los mercados. Los grandes mercados se están moviéndose hacia el oriente. China, India están apareciendo como mercados que antes eran considerado pequeños, hoy día, están considerándose mucho más atractivos y mucho más rentables que los que eran antiguamente ¿no?*

**Pregunta:**

**Sí, de hecho que el mercado asiático es un lugar al que muchas empresas peruanas quieren llegar y principalmente al mercado chino. Hay algunas empresas peruanas que entran dentro de esta cápsula del *born global* y que se crearon solo para transportar un producto específico chino, que ya prácticamente saltaron todas las estructuras o las fases que te plantean los modelos clásicos y dicen “no, yo me cree solo para venderle tal cosa a un país exterior” y viven para eso nada más. No piensan en atender el mercado local.**

*Respuesta:*

*No, una empresa no puede mantenerse sin cambiar, sin desarrollarse constantemente, porque, a la larga, va a salir la competencia, se van a competir por precios, se van a destruir mutuamente por dominar el mercado. Yo me he encontrado con gente que no le importa perder la plata con tal de sacar a gente de la competencia ¿no? Eso es un suicidio realmente. Entonces, la empresa tiene que estar cambiando. Como les conté, lo de pasar de productor-sembrador-exportador hacia la genética ¿no? Eso es innovación. Ya eso requiere de un grado de capacidad, de inteligencia que les permita vislumbrar. Esta empresa que hace cambios genéticos, hace cinco años, no tenía más que unos fundos eriazos en el norte- en Chancay, en Huaral- y estaba dudando de que si sembrabas fresas o sembraba mandarinas en esa situación, cosa que, felizmente, tomó la decisión y encontró la oportunidad del arándano que nosotros no lo conocíamos ni en fotografía ¿no? Y que ahora somos el primer exportador del mundo ¿no? Entonces, eso es la capacidad ya, eso ya viene la gestión, la capacidad, la creatividad de poder desarrollar tu negocio. Esa parte es importante.*

*Ahora, hay otra ventaja competitiva que hay que desarrollarla mientras estás creciendo o entrando al mercado. Esa es la que vas aprendiendo, esa es la que vas conociendo, esa es la que tú vas visitando, esa es la que te va a buscar alianzas estratégicas con tus clientes o con tus intermediarios, etc. Esa es la segunda ventaja competitiva que se tiene que es estar dentro del mercado. Con todas esas cosas que has aprendido, desarrollas una nueva ventaja o unas nuevas ventajas competitivas para poder dominar, para poder estar en el mercado y sostenerse en él.*

**Pregunta:**

**Correcto. Y en línea con eso, profesor, podríamos decir entonces hoy que ya no es necesario que una empresa primero tenga su ventaja competitiva en el país de origen para poder salir al mercado exterior ¿no? Podríamos decir hoy que, en la medida que tú conozcas el producto que quieres**

**comercializar, producir, vender y sepas que tu ventaja competitiva está en el mercado al cual quieres llegar ya te permite tener digamos una estrategia eficiente para internacionalizarte. Que es un poco lo que hacen las *born global* ¿correcto?**

*Respuesta:*

*Claro.*

**Pregunta:**

**Pero, digamos... en manera general, llevando un poco a cómo está la estructura peruana de las empresas y conociendo un poco nuestra realidad empresarial, ¿cree que el *born global* es un modelo que puede ser aplicado, asumido por empresas peruanas? ¿O estas necesariamente tienen que...**

*Respuesta:*

*El... ¿el qué me dijiste?*

**Pregunta:**

**Conociendo o teniendo en cuenta nuestra realidad empresarial, la composición de cómo es la evolución de las empresas peruanas, los emprendedores, etc. ¿considera que esta teoría o este modelo de las empresas que nacen para poder vender al exterior puede ser más replicado de lo que ya está? No vamos a negar que existen, ah. O sea, ya existen empresas que son *born global*. Queríamos saber si, desde su perspectiva, es algo que puede exponenciarse más. O, de repente, como consecuencia de nuestra realidad empresarial aún buscamos mucho o vemos mucho el mercado local como nicho.**

*Respuesta:*

*Da la impresión por lo que tú dices, Armando, que la teoría está planteando que hay que comenzar por el mercado local para ir avanzando e internacionalizarse para salir del país e insertarse en un mercado de destino como tema obligatorio, como si fuera el desarrollo de países que comienza pobre y terminas ya con*

*riqueza. Y eso no es verdad. Hay gente que nace para exportar, o sea empresas que nacen para exportar solamente y que necesitan gestión con el conocimiento para exportar. Yo no digo que hay que salir siempre, que sea la regla, pero no es necesario, no es forzado tener que estar en el mercado local para poder salir al mercado internacional. Que el mercado local nos va a ayudar a conocer el producto sí es verdad ¿no? Pero los productos extranjeros acá, por ejemplo, China vende maquinaria al mercado local, al mercado internacional, vende maquinaria para construcción, vende maquinaria para forestales, vende maquinaria para construir edificios y no se adapta. Tiene la maquinaria y mandan a chinos para que traduzcan los catálogos de alguna manera, pero no logran ventajas competitivas, porque no están preparados. Entonces la gestión se distorsiona y la gestión falla ¿no? por no desarrollar el producto de la manera como debe de desarrollarse.*

**Pregunta:**

**Profesor, y en cuanto a los factores que se necesitan digamos para el éxito ¿no? Para tener este éxito, ha comentado muchísimos que ha ido anotando: gestión, innovación, el tema de la ventaja... tener una ventaja competitiva, el conocimiento al final del mercado. Todos estos factores consideran que son necesarios o son iguales en todas las etapas del proceso, es decir, por ejemplo, el inicio del proceso sería la exportación y la última etapa digamos sería tener una planta de producción en otro país- en Bolivia, por ejemplo- ¿usted considera que se necesitan los mismos factores en una etapa del proceso y en otra o considera que cada etapa requiere unas fortalezas diferentes como parte de la empresa?**

*Respuesta:*

*Yo creo, Ignacio, de que la teoría ha tomado de la realidad las necesidades que hay que pasar. Es verdad que no es necesario pasar por cada una de esas etapas para tener éxito en el mercado internacional, algo de ello se puede tomar como referencia para poder seguirlo como modelo o adoptarlo como modelo ¿no? Las empresas pueden salir por las oportunidades que se presentan en un momento determinado. Muchas cosas han nacido, porque se ha estudiado ¿no?*

*Entonces, hay dos formas de poder entrar a un mercado y encontrar la oportunidad. Nosotros, en 1980, tuvimos un boom de papa amarilla que se trató de exportar a los Estados Unidos. Se llegó a exportar. La empresa promotora AIDE ayudó mucho para poder exportar esa situación, pero no tuvo éxito. Nunca tuvo éxito ¿no? Y el éxito era de que se conociera cómo era el mercado en un momento determinado ¿no? Quiero decir que en lo que se está planteando en las etapas del proceso de salir a exportar se está tomando de la realidad y formando una teoría ¿no? Al revés de que se forma la teoría y sobre la teoría se lo lleva a la práctica. Este camino no necesariamente es el regular. Nosotros tuvimos esa experiencia con la papa amarilla que, obviamente, al inicio del proceso, falló, porque la papa no tenía la consistencia, no tenía la presencia, se pelaba, se sacaba del mercado, tenía rendimientos en el campo bajos. Entonces, por mucho que tenía apoyo de la AIDE y por mucho que tuviera el respaldo de ADEX y de otros empresariales... otros gremios empresariales no tuvieron éxito. Sin embargo, otro producto que, hasta ahora, no es conocido en el Perú es la cebolla amarilla dulce y al revés el tema de la papa comenzó con una investigación de mercado, este comenzó con una experiencia, una ventana comercial. Es decir, alguien en PROMPERÚ que recién se comenzaba a desarrollar vislumbró de que, en un momento determinado, en una época del año en Estados Unidos, la cebolla amarilla dulce- que nosotros no la conocíamos para nada pudiera desarrollarse en el Perú, lo trajeron, probaron, miraron varios mercados y encontraron que sí que había una ventana comercial muy importante, pero que era de alto riesgo, porque, como era de compra y venta, algunos años, había exceso de cebolla amarilla dulce y otros años había déficit de cebolla amarilla dulce y el precio pues se rodaba a este juego de oferta y demanda ¿no? Esa investigación de mercado y ese estudio comercial, esa investigación comercial se hizo y tuvo éxito. Pero después luego otros países hicieron lo mismo que Perú y compitieron y entraron al mercado y obviamente el exceso de oferta hizo que fracasaran al final. Se sigue exportando cebolla amarilla dulce nosotros aquí, en el Perú, la conocemos, los onion rings de cebolla que se venden en la costillita.*

**Pregunta:**

**¿En que zonas se estaba sembrando?**

*Respuesta:*

*Se siembra desde Chimbote... desde Trujillo, mejor dicho, desde Trujillo hasta Moquegua. Toda la costa y... este... crece muy bien en tierra árida.*

**Pregunta:**

**Y el comportamiento de las compañías, a veces, son muy similares al comportamiento de las personas. Van aprendiendo sobre la experiencia ¿no? Tipo ensayo-error y automáticamente modifican algo en su estrategia y la adaptan para ese fin o para esa nueva oportunidad que han identificado.**

**Este...profesor, entrando un poco a la parte tal vez más teórica, queríamos preguntarle si, en su experiencia, estos diversos factores que hemos estado viendo, como marketing, como temas de propiedad, como temas de activos, etcétera, que deben tener las empresas para poder tener un proceso de internacionalización pueden ser agrupados de alguna manera en... digamos de manera estratégica como si hubiera un criterio en la literatura para ello. Le pongo un ejemplo, de repente para poder aterrizar mejor la pregunta, ¿se podría decir que hay factores agrupados a temas organizacionales, a temas financieros, a temas de recursos humanos, o a temas de marketing o de networking tal vez? En su experiencia...**

*Respuesta:*

*Te falta un tema no más.*

**Pregunta:**

**¿Cuál?**

*Respuesta:*

*Te falta el tema de estrategia. Muy importante, ah.*

**Pregunta:**

**Estrategia empresarial. Sí, sin duda. Los puse como ejemplos. Pero y obviamente esos grupos se componen de varios factores dentro ¿no? O sea, podemos mencionar varios dentro de estos. Y queríamos preguntarle si, en su experiencia, o de repente usted al momento de exponerlos, los agrupa también de alguna manera.**

*Respuesta:*

*Bueno, sí, los agrupa. Como te digo, los que están en un sector determinado se conocen, se apoyan hasta cierto punto y unos aprenden de otros y otros aprenden en el mercado ¿no? Aprenden a golpear. Hay un vídeo de un empresario mexicano exportador de uva. Este exportador habla sobre cómo influye la entrada de nuevos productos al mercado. Él ha determinado por su experiencia... él ha determinado que la mayoría de los exportadores mexicanos que entran al mercado internacional, en el primer año, pierden plata. Y con esa mentalidad hay que entrar al mercado. No a perder plata, pero sí a asumir que podríamos perder plata. Esta es una enseñanza, por ejemplo, no es teórica, pero es experiencia de gente que ha pasado por esa circunstancia.*

**Pregunta:**

**Sí, de hecho, que sí. Profesor. Para ir cerrando la entrevista ¿qué recomendaciones puede darle usted, desde su experiencia, al empresariado peruano de cara a la internacionalización, o sea para empresas que quieren internacionalizarse? ¿Qué tips? ¿Qué consejos básicos?**

*Respuesta:*

*Primero, conocer a tu entorno. El entorno quiere decir el mercado de destino. Conocer el entorno, cómo se va a comportar y cómo puede ser que se den las circunstancias. Por ejemplo, un mercado como chino es seguro que va a seguir creciendo. Ya no a la velocidad de antes, pero va a seguir creciendo. Entonces, tenemos que prepararnos para ese crecimiento, porque también, así como fallamos en la oferta (en la poca oferta) también fallamos en la demanda, porque nos excedemos de lo que necesita ese mercado. Entonces, primer lugar, conocer el entorno y conocer todas las potencialidades de la globalización que*

*nos puede dar esta cuestión. Ahí las oportunidades se van a presentar para que nosotros podamos desarrollar otros mercados, ir creciendo a otros mercados. Lo recomendable es que, al principio, no se crezca tan rápidamente. Conozca hasta que uno ya está preparado para tener una segunda ventaja competitiva y poder entrar al mercado y mantenerse en él, gracias a esa segunda ventaja competitiva ¿Qué más me dijiste Armando?*

**Pregunta:**

**En verdad era eso: ¿qué tips o qué consejos podría darle usted a empresas que quisieran internacionalizarse? Y creo que los que ha marcado son muy buenos.**

*Respuesta:*

*Pero primero hay que preparar a la gente. Yo sé que no se va a dar en teoría exactamente igual. Pero ir preparando a la gente para que tenga una consciencia. El éxito en el mercado local no garantiza el éxito en el mercado internacional ¿No es cierto? Eso es una verdad de puro orgullo. Pero ese éxito en el mercado internacional se va a dar también por consideraciones no teóricas, sino prácticas. Las oportunidades que se presentan que nosotros debemos hacer, la investigación de mercados y también el estudio experimental de determinado producto. Partir del producto y no partir del mercado ¿no? Esa es la disyuntiva que tenemos. Partimos del mercado, es el tema de lo que el mercado requiere, lo que el mercado necesita y nosotros nos acomodamos a esa necesidad y encontramos la oportunidad ¿no? Partiendo del producto, estamos desarrollando, tenemos un producto maravilloso como la papa amarilla que tiene ciertas condiciones, ciertas características, que es andino, histórico, etcétera, pero no entró al mercado de Estados Unidos ¿no? ¿por qué? Porque fallaron el producto ahí en ese momento, no se tuvo en cuenta la competencia internacional que sobrepasaba a lo que nosotros podíamos ofrecer desde el Perú.*

**Intervención:**

**Ok, de acuerdo. Profesor, muchísimas gracias por su tiempo. En verdad ha sido una entrevista que nos ha ayudado mucho, bastante enriquecedora.**



## ANEXO V

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Miguel Angel Montoya</b>
<b>Fecha</b>	<b>14 de enero del 2022</b>

### Transcripción de entrevista

#### **Pregunta:**

**Perfecto, ya se está grabando. Entonces- bueno- profesor, retomando, le agradecemos la oportunidad. Le agradecemos el tiempo y la disposición. Este... nosotros nos queremos presentar. Somos candidatos al MBA de ESAN y estamos haciendo una tesis de investigación, con la finalidad de poder identificar los factores críticos de éxito en los procesos de internacionalización de las empresas peruanas. Entonces, nosotros, con ese foco, estamos buscando tener entrevistas con un panel de expertos, como es su caso, para poder conversar respecto al tema y tratar de absolver algunas dudas que tenemos sobre ello. Entonces, tratando de optimizar los tiempos que tenemos, quisiéramos hacerle- si usted lo considera pertinente- una primera pregunta y es empezar por ¿cuándo cree usted, de acuerdo a su experiencia, que un proceso de internacionalización ha logrado ser exitoso?**

#### *Respuesta:*

*Bueno, es que qué se entiende con los objetivos de la internacionalización. O sea, si tú estás buscando que una empresa exporte, por ejemplo, aquí en México a Estados Unidos y esa es la meta de internacionalización, pues, en ese momento, es exitoso. Si tú lo que estás buscando es crecer tu número de clientes hasta llegar a quinientos millones de mercado potencial, pues en ese momento, ¿no? Si tú lo que estás buscando es salir de tu país para huir de la inflación o de los problemas políticos o económicos o de impuestos o de falta de talento en tu país para tu empresa, pues en ese momento. Yo creo que el éxito o no de la internacionalización está en función de qué piensen los accionistas de la empresa del mismo. O sea... ¿Cuál es el objetivo de la empresa? Si el objetivo de la empresa es ganar dinero, bueno pues cuando los accionistas estén muy*

*contentos. Si el objetivo de la empresa es ganar dinero y cumplir con los Objetivos de Desarrollo de la ONU, bueno pues cuando se cumplan esas dos. Si el objetivo de la empresa es salir todos por patas del país de origen por el problema que tiene, perfecto. No, el objetivo de la empresa era llevar nuestros productos a un mercado más desarrollado, pues en ese momento. Yo no sé cómo medir el éxito de una internacionalización. Y yo no creo que los dueños de las empresas o los que toman decisiones en las empresas internacionalizan por tener un éxito en la internacionalización. Se internacionaliza por tener un éxito en la empresa, no tanto dónde está el mercado.*

**Pregunta:**

**Sí, justo nosotros, al momento de revisar la literatura, no hemos podido encontrar un autor que pueda definir o que pretenda hacerlo.**

*Respuesta:*

*Es que no es la ONU. No es la ONU o la OCDE o la FIFA. De que si hay más miembros, mejor. O sea, si tú ves el proceso de internacionalización de los grupos de retail chilenos, pues por eso están más que contentos con haberse internacionalizado a donde se internacionalizaron, quitando Argentina. Si tú ves a CEMEX, pues CEMEX tuvo momentos que creció hasta un lugar, pero hay otros que no. Si tú ves a Microsoft, pues estaba contento con su proceso, porque ellos sí entraron a China, pero ahora se tienen que devolver. Ya se están... ya LinkedIn lo sacaron de China. Ya saben cuál es el paso siguiente. Entonces, no hay una medición de éxito. Está en función del objetivo de la empresa que, normalmente- por más que le pongan de sostenibilidad, economía circular y todo lo que gusten y manden- siguen siendo las utilidades a los accionistas.*

**Pregunta:**

**Perfecto, ok, o sea de hecho que justo lo que veíamos es que obedece bastante al criterio subjetivo, a la meta que se haya trazado la propia compañía respecto a ese paso que va a dar estratégicamente que es la internacionalización. Y en línea con eso, profesor, ¿usted cree que existe alguna teoría en la literatura que sea más adecuada para poder entender el**

**motivo por el cual estas salen o pretenden internacionalizarse o cualquier teoría puede servir?**

*Respuesta:*

*Es que todas dan, depende del momento, depende de la empresa, depende del lugar, ¿no? A mi me gusta mucho esta teoría que hay de... para multinacionales de países emergentes que es la de expansión no secuencial. Es decir, mucha gente piensa que tú vas a salir a un país parecido al tuyo que es muy común en las multinacionales peruanas, ¿no? Primero, sales a Perú. De Perú sales a Colombia, Ecuador, o quizás a Bolivia o quizás hasta México o a Chile o a Paraguay. Yo voy buscando mercados muy parecidos o buena parte de las internacionales mexicanas que es lo que han hecho. Pero, por otro lado, hay otro tipo de internacionalizaciones que vas a mercados más seguros, más que conocidos, ¿no? Donde puedes tener tus ingresos en moneda fuerte, donde puedes encontrar un marco institucional y jurídico mejor y donde puedes encontrar mucho mejor talento para tu empresa. Entonces, te decides ir mejor a Estados Unidos o a Europa o a Corea del Sur. O en otros casos las empresas internacionalizan siguiendo al cliente, ¿no? O sea ¿qué pasa con las empresas automotrices mexicanas proveedoras de partes automotrices? Pues se mueven a los países a donde va Volkswagen, a donde va Fiat, a donde va Nissan, a donde va General Motors, a donde va Tesla, porque ellos son proveedores. Entonces, depende mucho si es una empresa de servicios, si es una empresa de bienes de consumo, si es una empresa industrial, si es una empresa de materia... ah, una minera pues va a ir Perú, a Bolivia, a Australia, a Rusia, a Canadá, a México, a Estados Unidos, a Chile, porque son potencias mineras, porque es zona de minerales. No van más a África, pues por los problemas que hay en África, pero sino también irían. Entonces, depende mucho del perfil. ¿Qué teoría me gusta a mí? De no secuencial, sobre todo porque de lo que yo conozco más son de multinacionales latinas, más que de internado.*

**Pregunta:**

**Y digamos que las multinacionales latinas han tenido un comportamiento distinto pues a este modelo prácticamente básico que trata de explicar eso**

que es el *Uppsala*. O sea, como que el *Uppsala* se basa en un análisis de empresas suecas tradicionales y obviamente las multilatinas- muchas o todas las multilatinas- son de mercados emergentes. Entonces, no tienen el mismo tamiz. No tienen el mismo patrón. Tienen que adaptarse mucho más rápido a las circunstancias que están afectando sus economías, sus climas políticos, etc.

*Respuesta:*

*Exacto y el tamaño de mercado, o sea ¿por qué salen las empresas chilenas al exterior? Pues, porque el mercado es muy pequeño; porque tienes utilidades por la gestión en el mercado y piensas que tu modelo es suficientemente exitoso para ir a otros países de la región ¿Por qué salen las primeras empresas mexicanas grandes al exterior? Dos motivos fundamentalmente: posición de monopolio en el país- lo que hace que tengas un flujo de efectivo impresionante- y número dos, pues la apertura comercial de México con Estados Unidos- donde quieres buscar nuevas oportunidades y, muchas veces, siguiendo a los clientes mexicanos en Estados Unidos-.*

**Pregunta:**

**Claro, correcto, ahora, profesor ¿podríamos decir, entonces, que una empresa cuya finalidad o cuyo foco solamente fue exportar- nada más-, bajo su percepción, sí logró internacionalizarse con el solo hecho de vender su producto en otro país, aun así sin tener posición en el otro mercado- en el mercado exterior- o sin tener inversión en el mercado exterior o sin tener de repente alguna cadena de distribución específica en el mercado exterior? O sea, podríamos decir que...**

*Respuesta:*

*Hay una discusión teórica de qué es internacionalizarse. Por ejemplo, yo, para los papers que he escrito y el libro que edité *Multimexicanas*, una empresa exportadora no es una empresa internacional. Nosotros consideramos que una empresa internacional es aquella que tiene activos en el exterior. Pero, si tú me dices que exportar con éxito- como el caso de las cervezas mexicanas- es*

*internacionalizarse, pues a lo mejor también es cierto, ¿no? Lo que pasa es que uno, en el análisis de la estrategia y de la gestión de la empresa, consideramos que es distinto que tengas operaciones, empleados en el exterior que solo exportar. No quiere decir que... no sé que es más valioso para el país ni para la economía ni para el bienestar, si exportar o tener operaciones en el exterior. No me queda claro. Lo único es que el reto, al momento de analizar a la empresa y su estrategia es distinto cuando tú solo quieres vender al exterior que cuando tienes operaciones en el exterior.*

**Pregunta:**

**Correcto y obviamente, en función a eso, considerando que la finalidad de una empresa puede ser solo exportar, puede ser solo activar canales de distribución afuera o puede ser la de tener activos en el exterior, va a depender qué factores son considerados de éxito dentro de ese proceso o para ellas, ¿correcto?**

*Respuesta:*

*Y la regulación, muchas veces, tú acabas teniendo operaciones fuera, no solo exportando, porque es la regulación quien te lo pide. Vamos a suponer que tú exportas y tú tienes una empresa que tiene suficiente producción nacional para exportar, pero te has dado cuenta que, si no tienes presencia física en los mercados extranjeros de embalaje, de reetiquetado, de representación comercial, etcétera, no puedes seguir exportando; porque a lo mejor tu distribuidor en el extranjero no funciona o se está quedando con buena parte del market o no hace las cosas como tú quieres o renuncia tu distribuidor en el extranjero a trabajar para ti. Entonces ¿cuál es la imagen? Muchas veces, tú quieres un distribuidor local, porque la imagen de tus productos no son buenos. Así entran los productos chinos a Estados Unidos, con distribuidores norteamericanos. Ya en el momento en que el valor y la marca del chino mejora, entonces comienzas a cambiar de distribuidores por distribuidores chinos. Y normalmente primero empiezas por chinos que ya están en Estados Unidos, antes que chinos de china. Entonces, ese es el asunto y también fue lo que le pasó a muchas empresas españolas cuando comenzaron a exportar. Primero,*

*empezaron a exportar, pero más que nada vendiendo a los clientes que venían siguiéndolos. Después, con la apertura española que tanto europeo a España, algunos productos españoles se querían buscar en el exterior. Otro era proveer a los españoles que estaban en el exterior. Es cuando se comienza a importar la Marca España, empiezas a saber que necesitas operaciones en el exterior. Muchas veces para los países latinoamericanos- como España, en su momento- en búsqueda de investigación y desarrollo. Entonces, es el R&D y el talento en la alta gestión la que te lleva a internacionalizar, porque en nuestros países escasea el talento de alta dirección también, no solo los investigadores e inventores.*

**Pregunta:**

**Profesor, en uno de sus *papers*, usted menciona diversas experiencias de empresas que han trascendido fronteras y hay un apartado de empresas peruanas. Menciona... mencionó a Gloria, mencionó a una empresa que se llama LOLIMSA- que es del rubro de salud-, mencionó a otra empresa que se dedica al rubro minero que se llama Rosemin.**

*Respuesta:*

*Ese paper son siete autores. Vuelve a la pregunta.*

**Pregunta:**

**Sí, es en co-colaboración con el profesor Cuervo- si mal no lo recuerdo-, con el profesor Borda...**

*Respuesta:*

*Y con el profesor Borda y con la profesora Fleury y con Diego Finchelstein y con María... María no es... con María Alejandra, sí ¿cuál es la pregunta?*

**Pregunta:**

**En caso de Bimbo y Elektra, por ejemplo, están dirigida más que nada al tema de consumo masivo...**

*Respuesta:*

*Uno es de servicios y otro es de... una es de retail servicios y otra es industrial y distribución.*

**Pregunta:**

**Entonces, la pregunta iba dirigida más que nada al rubro, si cree que los factores son transversales, independientemente del sector en el cual se desarrollan las empresas o si considera que hay factores en común independientemente que estás se dedique a tecnología, que se dediquen a consumo masivo o a prestación de servicios.**

*Respuesta:*

*A ver, sí hay. Definitivamente, una empresa que empieza a salir al exterior se da cuenta que tiene que tener casi el estado de arte en cualquier cuestión tecnológica que toque. Es decir, Elektra no hubiera salido al exterior, con éxitos o fracasos como ahora el caso peruano, si no hubiera tenido un servicio... si no hubiera tenido un software bancario suficientemente fuerte para poder manejar los pasivos y además, ellos que cobran semanalmente. Necesitas un software bancario fuerte. Entonces, tienes que tener un banco en todos los sentidos que pueda competir con cualquier otro banco. En el caso de Bimbo, no sales fuera, sino creas todo este brazo de distribución. Porque, mucha gente piensa que Bimbo es un fabricante de pan. Eso es lo menor. Bimbo es un distribuidor de productos, ¿no? Pan, pero pudiera ser lo que sea, leche o Coca-Cola. Ok, entonces, sí tiene una distribución en el estado del arte. Entonces, definitivamente, cuando las empresas salen fuera tienen que tener una ventaja tecnológica con respecto al mercado local, al mercado que van. O sea, ¿es el sistema bancario de Elektra sofisticado para competir en Estados Unidos o en Portugal? No, no creo ¿Era suficientemente sofisticado para competir en Panamá, República Dominicana, Perú? Sí, sí creo ¿Es el sistema logístico de Bimbo sofisticado para competir en el exterior? Sí, porque la primera salida de Bimbo al exterior es Estados Unidos. Entonces, Bimbo tiene un sistema de distribución de Estados Unidos. Si ves el sistema de distribución de Bimbo en Shanghái o en Beijing o en Madrid, es competitivo con el que tú gustes.*

*Entonces, depende mucho del país de origen, por eso es importante si es secuencial o no la internacionalización. O sea, ¿es el sistema de retail de Cencosud el mejor del mundo? No creo ¿Será suficientemente robusto para competir en Ecuador y Perú? Sí, no compite en Bolivia, porque no lo han dejado. De llegar a Bolivia haría pedazos a los supermercados bolivianos. O sea, ¿cuando Walmart sale al exterior tiene un sistema tecnológico mayor que en los países que va? Depende, en México sí lo tuvo, en Centroamérica también, en Canadá también, en Alemania no. Entonces también depende... ahora, la misma tecnología no funciona igual en todos los países y ahí entra bien interesante las cuestiones culturales, las cuestiones sociales y las cuestiones de comportamiento del consumidor. Por ejemplo, Walmart lo hacen muy bien dando el servicio, aceptando las tarjetas y eso al consumidor alemán no le importa. Al consumidor alemán le gusta llegar y sacar las cosas de las cajas y romperlas y pagar en efectivo; no quiere crédito. Es más, no quiere ni la tarjeta de débito. El consumidor francés pagaba con cheque, con talón. Entonces ya no, pero lo hacía. Lo hizo hasta hace muy poco. Entonces, sí tienes que tener una ventaja tecnológica seguramente y, si no la tienes te vas a dar cuenta. Ahora, muchas veces la internacionalización te acelera o te pone puntos sobre las íes en mejorar tu ventaja tecnológica; que es, por ejemplo, lo que le pasa a KidZania, la que hace estos jardines de infancia, estos como centros de entretenimiento- dicen ellos- para niños que tienen por todo el mundo. Perú no está en su lista, pero la tienen por todo el mundo. En ese caso... ellos... su salida al exterior todavía afinó más su modelo. El que hayan ido a Busan, el que hayan ido a Seúl, el que hayan ido a Londres, el que hayan ido a Lisboa, el que hayan ido a El Cairo, el que hayan ido a Bangkok, a Kuala Lumpur, pues afina aún más su modelo tecnológicamente, ¿no? Y además, cuando empezaron a ir a países árabes, cuando abren Dubái, pero también cuando abren Estambul y el mismo El Cairo, pues tienen que tener cuidado con unas cuestiones culturales, con cuál es el rol de la mujer en el trabajo, porque lo que hacen en KidZania es que los niños juegan a trabajar. Entonces, ¿qué? ¿vas a permitir que una niña pilotee el avión? Entonces la cuestión tecnológica debe ser una ventaja, pero, muchas veces, no queda claro si esa ventaja la tenías desde tu país o si esa ventaja la empezaste a generar en el momento que sales. Ahora, normalmente,*



*los empresarios y los accionistas no van a permitir salir fuera si no tienen claro que tienen una ventaja tecnológica, porque sino a qué vas a tirar tu dinero. Y también en la cuestión de regulación. A ver, ¿por qué el Elektra nunca llegó a Colombia? Bueno, porque hay regulación de CAP y una tasa de interés. Entonces, si tú le pones techo a los intereses... pues este ¿dónde está el negocio de Elektra? A parte que son...este... pagos chiquititos, intereses infinitos. Entonces, debe quedar claro si tu ventaja existe. Si es tecnológicamente... ahora, la verdad es que y sí que conozco Gloria y sí que conozco Resemin, pero insisto preguntarle a un mexicano ustedes siendo peruanos y una peruana, pues como que no ¿verdad? Y por supuesto que sí tienen algunas ventajas. Es que tengan cuidado, eso nos pasa mucho a los latinos, ¿no? Tienes un mexicano entrevistando a un americano y le preguntas por empresas mexicanas, pues ¿para qué entrevistas al americano? Esta como que si aquí Ignacio me empieza a preguntar de empresas españolas... “Pues oye, Ignacio, pues...”. Supongo que por tu acento eres español, ¿verdad? Entonces, este... agarrate uno de tus tantos profes españoles que has de conocer. Ahora, que yo soy mexicano, pero tengo treinta años viviendo en España... bueno, pues sí pregúntame ¿verdad? Entonces... este... ¿qué más, mis estimados?*

**Pregunta:**

**En la literatura, profesor, hemos visto que hay diversos criterios para consolidar o agrupar factores de éxito. Los agrupan en función a si es una estrategia corporativa, en función a si está asociado a habilidades gerenciales, etcétera, ¿usted cree que hay algún criterio recomendable en la literatura para poder agruparlos o, en general, es a criterio de cada autor? ¿Usted sigue alguno? ¿Prefiere alguno?**

*Respuesta:*

*No, es a criterio de cada línea de autores y, muchas veces, uno empieza con una idea y genera una serie de entrevistas a las empresas con una idea y acabas comprobando exactamente lo contrario o te das cuenta, si las entrevistas son a profundidad, que era por otro lado, ¿no? O sea, te acabas sorprendiendo mucho los motivos por los cuales una empresa sale fuera y los motivos... y las*

*habilidades suaves o no que hay detrás. Es... no, yo no estoy convencido cuál será la teoría.*

**Pregunta:**

**Y, entonces, recomienda que no agrupemos los factores por precisamente por...**

*Respuesta:*

*No, no, sí recomiendo que los agrupen. No más esperen a ver qué sale. Si lo van a probar estadísticamente, pues a lo mejor van a tener problemas. Pero, si van a hacer una... es que no sé si ustedes van a hacer cuanti o cuali. Si van a hacer cualitativo, está bien que agrupen.*

**Pregunta:**

**La idea es hacer encuesta. Queremos meter un factor cuantitativo en el sentido de que queremos hacer una encuesta y valorar digamos...**

*Respuesta:*

*Pero, ¿cuántas encuestas van a hacer? ¿Cuántas encuestas van a hacer, Ignacio?*

**Pregunta:**

**Todavía no lo sabemos. Depende...**

*Respuesta:*

*Pero, ¿qué? ¿cientos? ¿decenas? ¿cientos? ¿miles?*

**Pregunta:**

**Decenas**

*Respuesta:*

*No te va a salir*

**Pregunta:**

**Por lo menos una decena**

*Respuesta:*

*No, ¿qué estadística te va a salir, Ignacio, con una decena?*

**Pregunta:**

**O sea vamos enfocados a empresas justo muy grandes, entonces hay muy pocas en Perú, entonces, por ese lado...**

*Respuesta:*

*No vas a hacer... Su tesis va a ser cuali, no cuanti. Hay muchos papers cuali. Es más, a lo mejor los papers cuali son más citados que los cuanti. Este paper del que estábamos hablando donde está Armando puedo apostar que es el paper más citado de Armando.*

**Pregunta:**

**Puede ser**

*Respuesta:*

*Lo es el mío y es un cuali o ¿dónde le vieron números?*

**Pregunta:**

**No, es cualitativo, sí.**

*Respuesta:*

*Entonces, no, quédense con el cuali y, si hacen diez encuestas, ¡felicidades! Si hacen cinco, ya que les pongan mención de honor. Entonces, agrúpenlas en un modelo, pero no se vayan por los números. Ah, claro, que muestren el valor de la empresa, todo lo que saca América Economía o lo que saca el diario Gestión ahí en Perú: el tamaño de empresa, el número de empleados, el ROI, lo que puedas. Pero, ustedes no van a poder hacer una regresión ni pruebas estadísticas de nada.*

**Pregunta:**

**Profesor, y en ese caso ¿metodológicamente cuando usted hizo el paper de las multinacionales, pero con el estudio de mexicanas, cuando abordó el tema con las empresas, siguió alguna metodología de factores o fueron entrevistas muy abiertas?**

*Respuesta:*

*Fueron entrevistas abiertas. Lo que tuvimos antes, pre-pandemia, ¿no?...tuvimos un seminario, dos seminarios muy potentes con todos los autores que los trajimos de todo México y de los lugares del mundo. Nos encerramos tres días, ¿no? Entonces ahí pusimos en líneas generales qué es lo que íbamos encontrando con la investigación secundaria. O sea, nosotros escribíamos todos los capítulos con la información secundaria y, una vez que los tuvimos escritos, fuimos a hacer las entrevistas.*

**Pregunta:**

**Ah, ok**

*Respuesta:*

*Entonces, yo les recomiendo, que si van a hacer cinco o diez empresas- las que hayan peruanas- tengan ya la sección escrita, antes de si quiera levantar el teléfono con los de Gloria o con los de Resamen o con estos de los refrescos- ¿cómo se llaman?- los de AJE o con los de los cementos o con los del grupo... estos que son dueños de medio Perú, ya no me acuerdo su nombre. Este... tienen que tenerlo hecho con solo fuentes secundarias. Sobre todo si logran una entrevista que no sea con el de relaciones públicas que ese es su gran problema, que los van a mandar con el de RP.*

**Pregunta:**

**Sí, justo esa es una de las cosas que estamos...**

*Respuesta:*

*Deben de saltar con el de RP. La manera de saltar con el de RP es vean todo lo que ustedes ya saben de la empresa sin haberlos entrevistado*

**Pregunta:**

**Claro, eso es un muy buen input.**

*Respuesta:*

*Bueno, si funciona bien hasta trabajo les deberían de ofrecer, eh. No, de veras. De veras.*

**Pregunta:**

**Profesor, y luego... después de tener estas entrevistas abiertas, digamos cómo definen finalmente qué es lo más representativo o se quedan en base a lo que...**

*Respuesta:*

*Lo puedes factorizar, puedes ver factores latentes, por ejemplo. Puedes encontrar puntos en común. La verdad es que ya sé cuáles cinco de Perú van a ser. Como ustedes dicen, no hay muchas. Van a ser una serie de factores comunes y las historias que ya sabemos, ¿no? Este o iban... vendían refrescos más baratos que Coca Cola y pensamos que eso era una buena idea; les compraron a la Nestlé y les sobraba leche y se dieron cuenta que podían vender por todos lados; tienen un... tienen este... terrenos donde pueden conseguir arena para hacer cemento en distintos lugares del mundo, además los ayuda la regulación y salen- ¿no?--; les sobra dinero, les sale dinero por las orejas y piensan salir. O sea, esas son las historias de las empresas de Perú que yo conozco.*

*No, la interesante es esa de las máquinas de minería hechas en casa, eh. Low cost, de muy buena calidad y chiquitas, para moverlas en burro, en camioneta o en lo que sea, porque nosotros no tenemos ferrocarriles. Pero, son marcadas, eh. Rosatel ya no funciona bien- hombre- que era una bonita empresa de*

*servicios. Pero, claro, comparado con Amazon, pues Rosatel se quedó en el más allá, ¿no? Comparado con cómo pides por Uber Eats, pues Rosatel no... pero, claro, en su momento era impresionante, ¿no? Entonces... este... vean factores latentes. Ahora, insisto, muchas empresas latinoamericanas se internacionalizan, porque tienen ventaja de monopolio en su país y los bolsillos están... A ver, pues, mi querido Ignacio, ¿por qué se internacionalizó Telefónica? Era un monopolio, una compra, una venta y, por cierto, medio raro, ¿no?... porque el gobierno español se queda con golden share ¿Por qué se internacionalizó BBVA? Pues, porque la población española ya no crece y tiene un montón de dinero, y ahora resulta en una fusión de cuatro bancos españoles, ¿no? ¿Por qué se internacionalizó Santander? Pues, porque tenían casi cien años con los mismos dueños, porque se dan cuenta su valor, prueba en Londres, no les va mal, pues ¿qué nos dura América Latina? Son básicamente las otras, eh. Es más interesante Grifols, en el caso español, porque su sangre era artificial dentro o Indra, que por cierto, viene de un desempeño militar.*

*Entonces, el punto es también... no se esperen sorpresas con las empresas que van a llamar. Sería más interesante... la de las piezas de minería es Resamin, ¿verdad?*

**Pregunta:**

**Sí, Resamin**

*Respuesta:*

*Encuentren más Resamines. Aunque sean empresas familiares. Esa es buenísima. O sea, qué ando esperando a los alemanes y a los canadienses, para que me traigan un fierro que ni va a caber aquí, porque en la carretera no puede dar la vuelta el camión y yo, aquí, hago los manualitos. Lo sorprendente es que Resamin tenga mercado comparado contra mucha... lo que pasa es que la minería china también es de gran volumen y, por eso, no han desarrollado pequeña maquinaria, como sí lo hizo Resamin.*

*Entonces, este... por ahí es. Hagan factores latentes y ya. Para una tesis de maestría aquí en el Tec o en ESAN, suficiente.*

**Pregunta:**

**De acuerdo, profesor, solamente para... y también aclarar más que motivadores o qué los llevo a internacionalizarse, nos interesa más ver qué estrategias o cómo pudieron llegar a... o sea, qué estrategias para pasar los obstáculos durante el proceso, aunque ya tenían esta ventaja competitiva.**

*Respuesta:*

*Ah, no, claro, pero ahí hay un gran debate de que si que ya salió la empresa, y ya está internacional, sorteó esas dificultades distinto que... si es peruana, distinto que si hubiera sido sueca, y no queda claro. Las empresas cuando salen y ya están afuera sortean las dificultades casi de la misma manera. Se ha tratado de determinar que porque eran latinos, mexicanos o peruanos aguantaron mejor que si hubiera sido un sueco que hubiera salido corriendo, no está claro. O al revés: el sueco se quedó y los mexicanos salieron corriendo. Entonces, no está claro. Yo creo que... y ese es el gran punto y por eso tampoco hay tanta literatura de internacionalización de empresas latinas, porque los latinos siempre queremos decir que lo hacemos distinto. Y, la verdad, es que, cuando ya saliste y estás en el exterior, no lo puedes hacer muy distinto. Empezando por la regulación y, segundo, porque, cuando tú estás en el exterior, ¿no?... Cuando Gastón Acurio puso su restaurant en Paseo de la Reforma en Ciudad de México, es un restaurant mexicano de comida peruana. Y el que tiene en Miami es un restaurant americano de comida peruana. Entonces, si tiene problemas en Miami o si tiene problemas en Bogotá, Gastón Acurio si los problemas... aquí ya cerró y dicen que era el más bueno de todos en la Ciudad de México. Entonces, si tiene problemas, tiene que gestionarlos al estilo de México, porque es la regulación y las normas mexicanas, pues claro. Y como si hubiera sido el Chili's, ahora, ah no, el Chili's aguanta mejor que Gastón Acurio, claro, porque el Chili's es una empresa mucho más grande, tiene diez mil veces más capital que Astrid & Gastón. Y pues el dueño de Chili's no se llama James Chili's.*

**Pregunta:**

**Es cierto**

*Respuesta:*

*Claro, entonces, este... o allá el de allá, Ignacio, el catalán este que había abierto el de Sant Celoni y ya había abierto en Singapur... ¡ay, muy bueno!... que se murió en el avión. No pudo dar batalla a tener seis restaurantes por todo el globo. Si te acuerdas de él, ¿no?... ¡muy bueno! Yo conocí su restaurante en Singapur. No le pega nada al de Sant Celoni. Se azotó en el avión y, claro, la marca dependía de su nombre, ¡se acabó! Los accionistas salieron.*

*Entonces, no es.. Kelly, volviendo a tu pregunta, no hay mucha diferencia, porque acabas gestionando igual. Es más, acabas gestionando mejor en el exterior. Porque a lo mejor en tu país de origen si el CEO de Gloria le habla a Peter Castillo, le toma la llamada y le arregla el problema. O el presidente que quieran de Perú, porque últimamente ha habido muchos. Este... pero, si el presidente de Gloria le habla a Andrés Manuel López Obrador, no le va a tomar la llamada ni el que barre. Como tampoco se la tomaría si fuera una empresa mexicana Peter Castillo, porque no se conocen, no están y no le financió la campaña. Entonces, te acabas... es más casi se puede decir que las empresas latinoamericanas se portan mejor fuera de su país de origen que en su país de origen*

**Pregunta:**

**Como la gente, dicen, ¿no? también...**

*Respuesta:*

*Ah, vieras los mexicanos, van en el coche en México y tiran basura y nomás cruzan Estados Unidos y ya no tiran basura. Es una cosa impactante. Yo creo que es el aire. Y, si vieras a los mexicanos en España, haciendo la fila y no saltándose y parándose en el rojo.*

**Pregunta:**



**Profesor, en ese caso, o sea y también por lo que habíamos estado leyendo que factores en común en diferentes partes; hemos leído varios estudios de empresas nigerianas, empresas mexicanas, brasileras, vietnamitas y hay mucha similitud, pero, entonces, el aporte de nuestra tesis per se no es encontrar los factores únicos para Perú, sino resaltar lo que ayudó o lo que proporcionó a estas empresas, pero no llegar a decir que son las únicas, porque si bien le ayudó a ellas le puede ayudar a otras ¿no? Por ahí iría**

*Respuesta:*

*Bueno y qué pasa con las empresas y bueno lo de la literatura... ya habrán revisado el born global, ¿no? Es decir, cuando tu primera venta es en el exterior, entonces ¿de qué te ayudó tu país o de qué te ayudó el exterior?*

**Pregunta:**

**No, claro, para nada, más bien no es limitante... es que abrir el tema de internacionalización es como...**

*Respuesta:*

*Es que mejor indicas el porqué, yo creo que sería más interesante el porqué me fui fuera, no porqué soy exitoso*

**Pregunta:**

**En el motivador**

*Respuesta:*

*Porque ya que se fueron, se portan como se deben de portar en cada país que van.*

**Pregunta:**

**Ahora los motivadores suelen ser prácticamente también estandarizados, ¿no? O sea, buscar optimización técnica, optimización en ingresos, el tema justo de la regulación, tamaño de mercado, etcétera. Profesor... este... ¿usted considera que dentro de todos estos temas que estamos tratando en cuanto a la internacionalización, hay algún elemento clave que usted haya**

**logrado identificar en las empresas mexicanas que haya sido un diferenciador respecto de otras tal vez de la región o mantiene su posición de que es un mínimo común prácticamente, porque somos mercados emergentes...?**

*Respuesta:*

*Sí, porque sino es que... Gruma... Gruma salió al exterior, porque vende tortillas de maíz. Bueno... porque son la tortillas de maíz, pero si los mexicanos en el exterior, si los mexicanos en el exterior hubieran querido tortillas de harina y trigo, eso hubiera salido. O sea.. a ver, claro, hay empresas que van muy ligadas a la cuestión cultural, sea que se pone de moda tu país en el exterior... la cerveza mexicana, el tequila... lo que les gustaría que pasara con el pisco que no acaba de suceder, pero sí sucede con la comida peruana. Pero eso también sucedió en España con la paella y en Francia con el foie gras y con Estados Unidos con las hamburguesas y con Canadá con la miel de maple. Entonces, es igual, nada más el producto es distinto. Entonces, eso es uno. Otro es voy en búsqueda de los expatriados, eso sí pues claro México... Perú también, pero México más, por lo muchos mexicanos... entonces, hay un tipo de empresa que sale buscando el sabor de antaño, ¿no?... o de casa o de la abuela. Ok, pero ese es un motivo, nada más. Si quitas esos, los demás son los mismos. Pero, entonces... pero ¿cuál de esos pesó más?*

**Pregunta:**

**Claro, ¿cuál pesó más?**

*Respuesta:*

*Exactamente*

**Pregunta:**

**¿Qué factor fue más trascendente?**

*Respuesta:*

*En el caso de ustedes es más bonito hacer dos casos bien completos que muchos y buscarles qué tienen en común, porque ya tienen la respuesta. Yo tomaría dos*

*empresas distintas chiquitas y que quieran hablar con ustedes. Haría todo este marco que están haciendo, llegar a esta conclusión de los factores se parecen, la medición de éxito se parece, el comportamiento de las empresas mexicanas o peruanas es igual ya cuando salen fuera. Muy bien. vamos a hacer estos dos análisis de casos: Resomin y Juana Pérez. Y ahí citarán las entrevistas a profundidad y ya claro te empiezas a acercar al asunto de empresas familiares ¿Algo más, muchachos, porque tengo la que sigue?*

**Pregunta:**

**Cuatro factores que indican así, como que les ha dado mucha importancia ha sido el talento en la alta gestión, que también le ha identificado el nivel tecnológico, holgura financiera y el acceso de capacidad local. Para confirmar, pero, vamos, me ha parecido que les ha dado mucha importancia. Han sido los cuatro que me he anotado aquí que les ha dado importancia. Justo son entre los que están en nuestra lista, para confirmar que serían cuatro...**

*Respuesta:*

*Es correcto, Ignacio.*

**Pregunta:**

**Muy bien, le agradezco mucho. Profesor, muchísimas gracias, entonces.**

*Respuesta:*

*Hablen con Armando de esas empresas, pues él las hizo.*

**Pregunta:**

**Perfecto, sí, así lo haremos. Que tenga una buena tarde.**

*Respuesta:*

*Dale, un abrazo y una disculpa por la tardanza.*

## ANEXO VI

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Cristina Santamaría</b>
<b>Fecha</b>	<b>17/01/2022</b>

### **Transcripción de entrevista**

**Pregunta:**

**Cristina, como tema previo y un poco agradeciéndote el tiempo que tienes para disponer con esta entrevista hacia nosotros, queríamos preguntarte si tuvieras algún inconveniente con grabar la entrevista que te estamos haciendo.**

*Respuesta:*

*No, no tengo ningún inconveniente.*

**Pregunta:**

**¿Ninguno? Perfecto, buenísimo. Entonces, vamos a comenzar la grabación y te dejo con Ignacio para que te vaya planteando nuestras interrogantes y la conversación fluya conforme vamos avanzando ¿Te parece?**

*Respuesta:*

*Vale*

**Pregunta:**

**Muchísimas gracias.**

*Respuesta:*

*Nada, yo os cuento un poco: estoy de hecho ahora confinada, porque tengo COVID, pero bueno ya lo estoy pasando. O sea que, hoy es el día que de hecho que mejor estoy. Ayer todavía me sentía así un poco rara, pero bueno está medio Lima con COVID, o sea que tampoco es que sea así mucha novedad. Y nada, pues, llegué a Perú el... bueno, me incorporé como consejera de la embajada... consejera económica comercial el 1 de septiembre de 2020. Y, previamente, he estado ejerciendo el mismo puesto. Estuve en Kazakhstan... que estuve cuatro años y en Egipto que estuve dos. Y luego también estuve como delegada del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, también*

*apoyando a la internacionalización de empresas de tecnología en Brasil, que estuve de delegada. O sea que digamos que mi trayectoria profesional siempre ha estado ligada a la internacionalización de empresas. Lo que pasa es que de una manera mucho más institucional, totalmente cien por cien, desde que aprobé la oposición salvo tres años que estuve en la Dirección General de Industria apoyando a las Pymes, pero también en su proceso de internacionalización, siempre he estado en la Secretaría de Estado de Comercio, que ha pertenecido pues a varios ministerios, a veces a Economía, a veces a Industria, Comercio y Turismo, en función de los gobiernos. Entonces, bueno, yo creo que sí que igual mi experiencia os puede servir, por lo menos- no sé- como evidencia empírica en lo que yo he visto de las empresas españolas cuando se han ido... bueno cuando han buscado internacionalizarse en Asia Central, porque llevaba digamos casi todos los países de Asia Central, como en un país totalmente diferente y también de Perú, como es Egipto, que también nos tocaba llevar Etiopía, Sudán y Yibuti. Entonces, bueno, son contextos muy diferentes, la verdad. Y, claro, con el panorama que yo me he encontrado aquí cuando he llegado a Perú es una explosión, un tejido empresarial español de más de 500 empresas que nada tiene que ver a lo que yo había visto en Kazajistán y en Egipto. Entonces, bueno, yo creo que, a medida que vayáis preguntando, pues sí que he aprovechado cuando me dijo Ignacio que, si me venía bien hacer esto, pues sí se hace un poco de repaso a mis temas de la oposición, porque claro, yo he tenido mucha teoría. Llevo hace más de 13 años, que aproveches, no me acuerdo mucho, pero...*

**Pregunta:**

**No tengo teoría, eh, porque, como te comento, como te hemos cogido más como práctica, pero vamos si nos puedes comentar algo sobre las consultas que teníamos ahí, que son un poco más teóricas, porque como te digo eran más hacia académicos, ¿no? Y eran sobre teorías de internacionalización. No sé si vosotros, en la práctica las usáis para algo o...**

*Respuesta:*

*Bueno, más que usarlas para algo sí que te das cuenta de que todo lo que has estudiado de teoría tiene su sentido y de que no son banalidades. O sea, porque haciendo un*

*repaso de dos o tres temas que me los mire así en diagonal, en plan- ¡madre mía!- yo me he sabido esto en algún momento. Es más, y lo he llegado a cantar delante de un tribunal, porque son tal cantidad de teorías. Pero, o sea de repente me ha servido mucho y me entretuve ayer y dije yo, pero si es que, o sea realmente Krugman tenía razón. Claro, si le han dado el Premio Nobel en 2008 por... porque es de los pocos que yo creo que se han llevado un Nobel por comercio internacional. Digo, pero es que este hombre tenía razón y luego me doy cuenta... o sea, quiero decir que lo que se estudia es por algo, sabes. Luego todo tiene su reflejo. Y no sé si queréis en dos minutos, o sea, hago un resumen de mis conclusiones.*

**Pregunta:**

**Por favor**

*Respuesta:*

*Y mis conclusiones son, bueno, claro no voy a empezar por Adam Smith y David Ricardo, porque digamos que se quedan un poco atrasados, aunque tienen su importancia. Ventaja absoluta comparativa, bien. Pero claro, o sea, digamos que los primeros que analizan solo se basaban en comercio interindustrial. Pero, claro, luego con la evolución del comercio y globalización- vale- intraindustrial quién los empieza a desarrollar. Bueno, me salto Heckscher-Ohlin que ha quedado un poco atrás. Y entonces aparecen todo un conjunto de teorías de la- o, por lo menos, yo lo estudié así, no sé cómo lo habéis estudiado vosotros- de la nueva teoría del comercio internacional y de la nueva nueva teoría del comercio internacional, que ahí ya se mezclan... pues lo del desfase tecnológico que digo “pues sí es que es verdad”, o sea, desde que surge la demanda hasta que se emita el producto, ahí hay campo.*

*Ciclo del producto de Vernon también me encaja con cosas que yo he visto, o sea, lo de “etapa inicial, madurez, estandarización” es verdad que es que encajan.*

*Luego, Krugman, pues para mí uno de los grandes, porque, al final, explica por qué son sobre todo las grandes empresas las que tienen más éxito en internacionalización. Y bueno, habla de modelos de competencia imperfecta, rendimientos crecientes que, a medida que se reduce el coste medio con el tamaño de la empresa, tienen más posibilidades de expandirte, que es la realidad pura y dura.*

*Y, luego, por ejemplo, ya un poco más adaptado a lo que me ha tocado en los últimos años de PYMES ¿no? A mí me gusta- o de lo que me he repasado- el modelo Uppsala, porque yo creo que refleja bastante bien las pequeñas empresas, como poco a poco, gradualmente van intentando hacer más y más cosas. Porque, para mí, pues siempre es verdad que la localización es fundamental. Pero, esto quedaría un poco dentro de lo que para mí reflejaría lo que es todo- no sé si es porque es del setenta y tres, el año que nací yo- pero que es la teoría ecléctica de Dunning. Porque, es lo del paradigma OLI que, para mí, al final, lo explica todo, o sea, porque dices, ¿vale?... ownership, o sea, marcas, técnicas de producción, rendimientos de escala; localización, pues- ya lo hemos comentado- en puestos, salarios, materias primas, en dónde es más conveniente; internacionalización, acuerdos de comercio, asociación... sabes que lo engloba todo. Entonces, yo creo que no hay una sola teoría que lo explique, pero sí que es verdad que dependía más. Es que yo llevo ya tres países, digamos muy diferentes. Además, fui becario en China, con lo cual también vi que eso era otro planeta.*

*Dices es que al final cada contexto es un mundo. Cada empresa, o sea, sobre todo las pequeñas, necesitan mucha ayuda y tienes que ser muy flexible y muy listo para y tener suerte también para tener éxito en la internacionalización. Pero es que hay una... o sea un abanico de variables, una casuística gigantesca. O sea, entonces, bueno, eso es un poco el inicio que os quiero decir, que para mí se necesita contrastar muchas teorías. No hay una que explique todo y más con lo que está pasando ahora.*

**Pregunta:**

**Bueno, va muy en línea de lo que nos comentaban los expertos y lo que hemos revisado ¿no? Porque hay... efectivamente hay numerosas teorías y cada una explica el fenómeno de internacionalización desde un enfoque diferente, ¿no? O sea, y bueno para cada empresa y para cada situación, digamos que se puede aplicar una, ¿no? Y creo que es un poco lo que comentas, que, al final, todas sirven en verdad y lo que nos exponían los expertos es que no es que esté alguna mal, que sean contradictorias, sino que cada una se aplica a una situación o una empresa en concreto, ¿no? Porque, también- como comentabas- no es lo mismo, la internacionalización de una empresa grande que una empresa pequeña o el modelo**

**Uppsala o el modelo de new... Born Global, ¿no? Que, ya digamos, nacen internacionalizadas, ¿no? Entonces...**

*Respuesta:*

*Claro, y luego hay otro punto. Y es que, por ejemplo, en el caso de España- y que es una cifra que se repite en casi todas las economías desarrolladas- más del 99% de las empresas españolas... más del 99%- en concreto, por lo menos cuando yo estaba en la Dirección General de Industria, era el 99,8% de las empresas españolas- son PYMES y de las cuales el 87% son micro, de menos de diez personas.*

*Entonces, claro, cuando hablamos de internacionalización de la empresa es que hablamos de todas esas empresas y lo que es increíble es que, en los últimos veinte años, si tú hablas con cualquier... sobre todo, empresas familiares, ¿no?... Que te dicen “no, es que, al principio, el 70% de nuestra producción era de venta interna, en España, pero es que ahora ha cambiado completamente, o sea, ahora normalmente el... más del 70% de la producción va afuera”. Que sí, que ha tenido mucho que ver que España, pues se metió en el año ochenta y seis en la Unión Europea y de hecho sigue siendo Europa el primer destino de Estados Unidos y norte de África. Pero es verdad que bueno, Latinoamérica tuvo una oleada, en los años noventa, brutal de empresas que se internacionalizaron, pero yo esto lo viví personalmente con la crisis del 2008 en Kazajistán. O sea, de repente había una oleada de consultas de empresas españolas que buscaban nuevos mercados, porque la crisis afectó tanto que ya no valía con irse a Latinoamérica o con irse a Marruecos o Europa, o sea, o a Estados Unidos. O sea, tenías que buscar nuevos mercados y la verdad es que ahí lo ves, lo vives tú en tu salsa, que dices ¡madre mía!, cómo las empresas están ya lanzándose a mercados tan exóticos para España, como puede ser Asia Central, que ni hablas ruso, ni hablas kazajo, ni hablas el idioma, o sea, y se lanzan. Y la verdad es que, con paciencia, sobre todo, pues algunas sí que tenían éxito.*

**Pregunta:**

**Y Cristina, esa experiencia de las empresas españolas que decidieron ir a un mercado tan exótico, como mencionas ¿qué tipo de empresas eran? O sea, me queda claro que eran pequeñas o micro, pero ¿de servicios, de productos? ¿Lo que**



**quisieron primero fue exportar de alguna manera o qué estrategia o qué te preguntaba, si es que nos puedes comentar un poco?**

*Respuesta:*

*Bueno, cuando miras las estadísticas de exportación ¿no? Que, para eso, bueno, yo recomiendo mucho, en el caso de España, DataComex de España, porque te viene perfectamente y luego pinchas, ya te lo desglosa por producto. Siempre, normalmente España en estos países y también en Perú es un ejemplo, son sobre todo bienes de equipo, material eléctrico, ferroviario, vehículos, sobre todo se concentran en eso. Claro, porque también tiene que ver con el proceso de industrialización de los países y son países que están en proceso de industrialización, pues lo que más van a requerir son tecnologías de componentes. Entonces, en ese sentido, también tenía que ver mucho, por ejemplo, en el caso de Kazajstán, había pocas empresas implantadas, pero había dos grandes. Una es Talgo que tiene una planta...la única planta de vagones que tiene fuera de España estaba en Kazajstán porque, de hecho, el tren Almaty Astana, ahora Nursultán, español igual que en Uzbekistán. Entonces, bueno, se vendía mucho: muchas piezas, material rodante, todo eso. Y luego estaba también Maxam que es de explosivos, que también, pues tiene un componente civil importante. Entonces, bueno, eran este tipo de industrias energéticas también. Y luego ya te encontrabas con pequeñas empresas que nunca te imaginarías que venden tanto, pues de agroalimentarios, de confección de pieles, o sea de todo.*

**Pregunta:**

**¿Pero eso es más a nivel exportación o también tenían implantación?**

*Respuesta:*

*No, a nivel exportación. Implantación, en estos países donde a mí me ha tocado, han sido, sobre todo, pues la que te digo Maxam- que es de explosivos-, Talgo y luego empresas que tenían sede, sobre todo consultoras de ingeniería de infraestructuras y energéticas. Y esto me vale tanto como para Kazajstán como para Egipto. Bueno, en Egipto, no había de vagones, había una empresa de arroz grande. Pero luego, por ejemplo, el 80% de toda la energía eólica y que, en Egipto, hay mucha, todo era entre las españolas, o sea, empresas energéticas*

*y empresas de gas que estaba Unión Fenosa. O sea, que el mundo de la energía y de la infraestructura- como pasa también un poco en Perú- en el caso de España es emblemático y exportan sus servicios y sus obras a todo el planeta.*

**Pregunta:**

**Y ese linkeo específico a la parte de energía eólica fue porque de repente tu departamento vio una oportunidad que podría explotarse en el país y que hizo algún tipo de *roadshow* con empresas españolas para comentárselo o cómo es que... ¿o cómo se llega a atacar ese mercado tan específico? ¿Las propias empresas españolas ya habían identificado la oportunidad o fue a través suyo?**

*Respuesta:*

*Sí, bueno, a ver, aquí se mezclan varias cosas. Cuando yo llego, que fue en mi caso de Egipto fue 2015- 2017 ya estaban implantadas. Por esas de la vida, ya estaban haciendo un montón de proyectos.*

*A ver, las grandes empresas ya tienen muy identificadas y muy trilladas las oportunidades y los países, pero eso no implica que, desde nuestra posición, desde la oficina comercial, o sea en conjunto con la embajada- digamos- se hagan partenariados multilaterales. En el caso de ICEX, hemos organizado tanto en Egipto como en Etiopía como en Kazakhstan, hicimos dos y ahora no hemos organizado aquí, porque con el tema COVID está todo parado, pero en cuanto podamos nos encantaría. Y en esta especie de partenariados multilaterales no solo se invita a las IFIs que... o sea, las instituciones financieras internacionales- Banco Mundial, Banco Africano en el caso de Egipto, Banco Asiático en el caso de Kazakhstan, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo- se invita tanto a ministerios del país como a los organismos internacionales, también agencias de Naciones Unidas que licitan, organismos unidos, bueno, etcétera. Y se hacen durante 3 días jornadas de explicarles qué oportunidades hay, por dónde van las hojas de ruta del gobierno, cómo pueden las empresas españolas entrar en las licitaciones, con quién se pueden asociar, les organizamos B2B. O sea, es un compendio de trabajo que hacen las empresas, con luego apoyo que reciben por nuestra parte también.*

**Pregunta:**

**¿Y eso... o sea cada cuánto soléis hacer ese tipo de eventos?**

*Respuesta:*

*Pues, mira, yo... en Kazakhstan hicimos uno en Astaná y, el año anterior a llegar, ya se había hecho otro. O sea, cada dos años, tres años se hacía. En Egipto, igual; en Etiopía, hicimos el primero que era fuera, porque claro que nos tocaba llevar Etiopía, pero la sede estaba en Egipto, entonces era más complicado y aún así montamos uno en Etiopía. Y suelen tocarse infraestructuras, energía, medio ambiente, agricultura; son los temas que se suelen tocar y la verdad es que es muy interesante. Nosotros nos gustaría poder hacer algo gordo aquí en Lima, en cuanto se pueda y las circunstancias lo permitan.*

**Pregunta:**

**Sí y Cristina, una pregunta considerando ya tu experiencia- que has estado viendo temas en África, parte de Asia, ahora bueno, Perú-: ¿has notado de repente algunas características de las empresas españolas en función a la elección de cada uno de estos mercados? Por ejemplo, si las empresas que eligen invertir en África tienen características distintas a las de Asia o si las de Asia, distintas a las que vienen a Perú o a Latinoamérica.**

*Respuesta:*

*Bueno, a ver, he de decir que he coincidido con muchas en los tres países. Porque, al final, los grandes grupos, sobre todo las de infraestructura y energía, se mueven por todas partes, ¿no? Y entonces más o menos identifican la ocasión y ahí vamos. Esto, por un lado, o sea los Repsol hablando de energía, Abengoa...*

**Pregunta:**

**Los ACS**

*Respuesta:*

*Claro, sí, o sea, al final, van a los nuevos proyectos, ¿vale? Y les da un poco igual el país. Ya, esto para empezar ¿Qué pasa con Perú? Que es que las circunstancias es totalmente diferente, porque es que aquí hay un entramado de más de 500 empresas y España ha sido históricamente el segundo inversor en Perú, igual ahora superado por China, aunque no hay cifras y son matizables y... pero bueno. Es decir, que el socio estratégico de Perú histórico ha sido España y, entonces, aquí en Perú, es que empresas españolas hay en todos los sectores y algunas generando tanto empleo como hablamos de Mapfre, BBV...*

**Pregunta:**

**Claro**

*Respuesta:*

*Telefónica, Prosegur, que es que tienen miles de empleados, están peruanizados generan empleo y riqueza. Es un concepto diferente al de los otros países. Entonces, aquí el abanico es inmenso, sabes que aquí hay desde- ya te digo- seguros, banca, servicios financieros, seguros de vida, todas las energéticas, constructoras. Excepto minería, salvo en servicios auxiliares de la minería- como análisis de suelos, estudios medioambientales- en minería no estamos muy metidos, pero es un sector fundamental. En el resto las empresas españolas llevan mucho tiempo haciendo muchas cosas en agua y saneamiento ...*

**Pregunta:**

**Sí**

*Respuesta:*

*...construcción hospitalaria. Sectores que ahora, bueno, pues lamentablemente, con el COVID, pues se han puesto de moda, digamos, y dejando clara la brecha en infraestructura que existe.*

**Pregunta:**

**Una pregunta porque comentas que en minería no estamos las empresas españolas en Perú, pero sí que estamos en otros países que tal vez respecto a esos países sí**

**que teníamos una ventaja competitiva, pero al ser Perú un país minero- digamos- hay una mayor especialización frente a España y por eso, digamos no conviene. O sea, digamos, una empresa española no podría competir con las empresas ya implantadas en Perú.**

*Respuesta:*

*O sea, yo creo que sí que es un sector complicado el minero, el sector de minería, aquí. Yo creo que sí, que hay opciones para que las empresas españolas puedan entrar, pero es verdad que hay muchas empresas que llevan ya mucho tiempo, o sea, canadiense, chilenas. Pero si, por ejemplo, las empresas chinas se están metiendo mucho. Es verdad que también vienen con su financiación, etcétera, yo creo que podría haber hueco, sobre todo- ya te digo- para todo lo que es análisis de impacto ambiental, calidad de suelos, maquinaria. Yo creo que es un sector que, la verdad, yo creo que tiene mucho margen todavía de oportunidad.*

**Pregunta:**

**Cristina, una consulta tu resaltas la relación de Perú y España como aliados estratégicos comerciales, ¿no? Y como digamos que España ha aprovechado esos canales, ¿no?... muy bien, pero quería consultarte cuál sería... cuáles serían tus perspectivas respecto a qué tanto Perú o las empresas peruanas han aprovechado esa estrategia de esas alianzas para que ellos salgan de Perú que creo que también tiene que ver con lo que hablabas del nivel de industrialización del país, que eso cambia sus estrategias de salida o tiene menos quizá que ofrecer que aquellos más industrializados, ¿cuáles son sus perspectivas de eso?**

*Respuesta:*

*Claro, yo creo que poco a poco. Sí que hay empresas peruanas que están saliendo Yo conozco, desde que estoy aquí, un par de empresas de call centers, por ejemplo, que se han implantado en España. Y que son buenas y que tienen mucha experiencia aquí, en Andalucía. En concreto, también veo que cada vez hay más peruanos igual, también un poco por la circunstancia que se ha vivido en los últimos años de incertidumbre en general, que están haciendo sus inversiones en España. Hay muchas que no sé por qué se están yendo a Valencia. Ahí hay un polo de atracción en Valencia. Entonces, yo creo*

*que, a medida que el país se va desarrollando, van aumentando las opciones de las empresas. También en Perú hay grandes, grandísimas empresas, sobre todo en agroalimentarios. Hay grupos grandísimos de agroalimentarios que son los primeros exportadores en arándanos, espárragos, palta, etcétera, que yo creo que tienen muchas perspectivas de hacer cosas fuera, o sea que sí que va a haber, pero es verdad que cuando miras las estadísticas de inversión española en Perú y de inversión peruana en España, hay una simetría muy grande.*

**Pregunta:**

**¿Y consideras que es a las empresas peruanas que sí que se han trasladado, digamos, a España qué ha sido... por qué han elegido ese mercado, o sea, hay algún factor, digamos, tal vez la relación con empresas locales, o sea españolas, en Perú les ha hecho dar el salto a España por ya conocer a ese a esos clientes o...?**

*Respuesta:*

*Hombre, yo creo que España es un punto de entrada en Europa logístico fundamental o sea esto, punto número uno. Si a eso añadimos el idioma y la afinidad cultural e histórica, pero sobre todo logísticamente España es un puerto de entrada en Europa fundamental; como posiblemente los chinos consideren Perú un puerto de entrada fundamental para Latinoamérica. Y al puerto de Chancay me... a las pruebas de Chancay me remito.*

**Pregunta:**

**Y más centrándonos en el... en los factores... no sé si pudiste revisar la tabla que te enviamos así...**

*Respuesta:*

*Así por encima.*

**Pregunta:**

**Sí, no era solo para que os haga, para que te hagas una idea, hacemos una revisión bibliográfica, ¿no? Y algunos de los autores son los que estamos entrevistando. Y un poquito queríamos que nos contase, bajo tu perspectiva, cuáles son así los**

factores que en mas... de los que más depende una internacionalización exitosa, ¿no? O sea, que crees que tiene que tener sí o sí una empresa para estar prácticamente seguro de que su proceso de internacionalización va a tener éxito. Y ya mirando un poquito más a cómo el proceso, digamos- siguiendo el modelo Uppsala-, nosotros nos estamos centrando más en una etapa más, digamos o las últimas etapas de implantación en otro país ¿no? Porque sí que es verdad que hay muchas o empieza a haber muchas-sobre todo en el sector de agricultura, agroexportador- muchas exportadoras en Perú y en el minero, pero lo que faltan- y por eso nos ha llevado a centrar la tesis en eso- son empresas, digamos que sí salgan del país, que se implanten en otro país y que desarrollen operaciones en otro país ¿no? Y en eso nos estamos enfocando, entonces ¿cuáles crees tú que son esos factores clave que permiten a una empresa prácticamente asegurar el éxito de su internacionalización cuando hacen este... realizan este proceso?

*Respuesta:*

*Bueno, a ver, esto es complejo, porque aquí se dan muchas cosas, pero yo os voy a ir diciendo cosas que yo, a lo largo de mis años en este mundo, estoy observando. O sea, primero e importante, claro, es que eso también ha ido cambiando porque, en los últimos tiempos, la digitalización se ha convertido en el factor estrella y el cumplir requisitos medioambientales en línea con los ODS, los Objetivos de Desarrollo... también entonces, bueno, aparte de todo esto, es fundamental contar con un equipo, o sea, el capital humano bien formado; el idioma es fundamental. Y esto lo digo porque, en España en concreto, o sea hasta ahora, ya sí todo el mundo habla inglés y ahora todo el mundo se desenvuelve perfectamente, pero hasta hace pocos años no era así. Entonces, fundamental la buena preparación y la inversión en capital humano. Y en ser conscientes de la cuarta revolución industrial en la que estamos. O sea, esto ya integrado en el modus operandi de cada día. Luego, en el caso de Kazakhstan era muy importante y en Egipto tener experiencia en países próximos. Claro, en el caso de Perú, es que las empresas españolas digamos que lo han tenido no más fácil, pero sí que llevan mucho tiempo entrando en Latinoamérica. Pero cuando tú te vas a otro país en Kazakhstan, por ejemplo, lo primero que preguntaban en las entrevistas los kazajos era: ¿habéis tenido ya operaciones con Rusia? ¿Habéis tenido ya operaciones con países de la órbita... bueno de la órbita soviética? Entonces para ellos eso era*

*fundamental. Entonces tener experiencia en países próximos es también un elemento también porque, le da seguridad a la empresa decir “bueno sí he triunfado en Rusia, pues Kazakhstan va a ser no pan comido, pero bueno, tenemos muchas opciones de triunfar”. Luego, esto que parece de perogrullo que aquí está, la complicación es encontrar un buen socio local, claro. ¿Cómo encuentras un buen socio local? Pues aquí es donde está yo creo que la clave, pues. Te tiene que dar confianza, tienes que tener un golpe de suerte. Tienes que mantener la relación y saberla cuidar en el tiempo como si fuera a regar una planta y esto es fundamental y para eso, también, importantísimo, contar con un buena, con buena asesoría jurídica. En el caso de Perú esto es obligatorio y en el de todos los países siempre contar con un buen abogado de referencia local que te ayude a todo el tema de licencias que te ponga sobre aviso de todos los costes que vas a tener todos los tiempos que vas a necesitar para abrir la empresa o tener todo en regla... son cosas de sentido común, pero que realmente las tienes que tener en cuenta. Ser muy flexible y, sobre todo, yo lo que he notado es que se necesita ser paciente. O sea estamos cansados de decirle a las empresas, sobre todo las que vienen por primera vez en misión comercial o ya con ánimo de implantarse, decir es muy posible que en la primera reunión no consigas nada, ni en la segunda ni en la tercera ni el primer año, igual tampoco el segundo, o sea, tienes que ser constante y paciente, porque hay muchos factores. Ahora, hemos tenido la externalidad o shock externo, o llámese formalmente como queráis del COVID. Nadie se imaginaba que iba a pasar esto. Entonces, bueno, pues hay que ser paciente, flexible. Y básicamente yo creo que esto es sobre todo lo que más destaco y ser muy respetuoso con la cultura del país al que te diriges. Que esto que parece una cuestión básica ya de comportamiento humano, pero no lo es tanto. Entonces pues, de vez en cuando, puede ir a alguna empresa en plan “es que los kazajos, los egipcios o lo que sea o los del país X no se enteran de nada, no tienen ni idea de hacer esto” No, perdona que lo hacen a su manera, es que igual...*

**Pregunta:**

**Claro**

*Respuesta:*

*¿Sabes?*



**Pregunta:**

**Igual no se puede hacer como en España, ¿no?... como en otros países.**

*Respuesta:*

*Efectivamente, igual en la primera reunión no puedes preguntar de política o igual... mira el fútbol, que es una tontería, no sabes las fronteras que abre en determinados países en una reunión ponerte a hablar de fútbol ahí de manera, sí, un poco, informal, pues ya relativamente...*

**Pregunta:**

**En Brasil, todas las reuniones empezaban hablando de fútbol.**

*Respuesta:*

*Claro, y en Kazakhstan también, porque son súper fanáticos; y en Egipto.*

**Pregunta:**

**Sí, sí, sí**

*Respuesta:*

*Ah, y luego está otro tema, por ejemplo...*

**Pregunta:**

**La religión, ¿no? también.**

*Respuesta:*

*No os voy a comentar solo una curiosidad. Por ejemplo, en Egipto todo el 90% de los negocios, excepto el energético, pasan por el... por los militares, por el Ministerio de Defensa, todas las reuniones las llevaba el cuerpo de ingenieros del Ministerio de Defensa. Entonces, la manera que tienes de acercarte a ese país no es la misma cuando te diriges a un Ministerio de Defensa que, o sea, que tienen otras reglas de comportamiento, de saludos, de organizar reuniones. Entonces, bueno, cada país es un mundo, ya te digo.*

**Pregunta:**

**Es que las empresas en Egipto, las empresas como estatales grandes, pertenecen al Ministerio de Defensa, ¿no? creo están...**

*Respuesta:*

*Bueno, es que el Ministerio de Defensa, a través de distintos organismos que tiene controla la agricultura y los proyectos de agricultura, con lo cual todas las empresas españolas buenísimas, que somos top mundiales en regadío y en invernaderos, todas pasan por el Ejército. Y, claro, son cosas que, en otro país, ni te planteas. Entonces, bueno, pues tienes que analizar bien el mercado. Importante, antes de lanzarte, buen estudio y buen análisis de mercado. O sea, tienes que dedicar tiempo a estudiar el mercado, no se estudia en un día. Hay muchos factores entonces, bueno...*

**Pregunta:**

**Bueno, sobre la paciencia, sí que vi un documental, no sé de qué era-pero, no sé si era del ICEX-que hablaba sobre empresas españolas en Qatar- creo que era- y salía alguno uno no sé si era de Dragados o no sé de qué empresa diciendo que bueno que llevaba ahí cuatro años y que la media es estar tres, cuatro años previo a una contratación. Y que las empresas, al principio, llegan así muy ansiosas y creen que como mucho en un año ya se empiezan a desesperar, pero que en Qatar tienes que hacer lazos personales para poder empezar a postular a los negocios, ¿no? Y que eso tarda años, o sea, que conseguir un contrato antes de 3 años es casi imposible, ¿no? Entonces, pico y pala, pico y pala, ¿no? Lo que hablabas, paciente.**

*Respuesta:*

*Sí, pico y pala muchísimo, que posiblemente yo nunca he estado en Estados Unidos trabajando, seguro que es diferente, seguro que allí vas a una reunión; entiendo que debe ser todo como más fluido antes y entonces, cuando vas, vas cómo a apuntalar. Vale, pero es que en otros países no es así. Es mucho más complicado. Por no hablar de los idiomas.*

**Pregunta:**

**Claro**

*Respuesta:*

*Porque ya te digo yo, ya no te hablo de Kazakhstan, pero es que vas a Tayikistán, es que no hablan inglés. O sea, es que tienes que hablar ruso o tayiko, sino no tienes nada que hacer. Entonces, pues bueno, es complicado.*

**Pregunta:**

**Pero, ahí también ayuda el socio local, ¿no? Cuando tú hablabas de tener un socio local, esa persona también te ayuda a acercarte a la cultura, a entender el mercado, a comunicarte y hacer todas las conexiones del interior.**

*Respuesta:*

*Totalmente.*

**Pregunta:**

**Cristina, yo tengo una pregunta, justo hablando de socios locales, en el caso de Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, hemos visto que hay ciertos planes para las empresas exportadoras, ¿no?... que quieren destinar ciertos productos a ciertos mercados. Por ejemplo, en el caso de España, he visto que hay un plan de desarrollo del mercado de España, en el cual se orienta a los exportadores pues en productos como alcachofas, frutos del bosque, frutas deshidratadas... este... productos pues de agroindustriales y también por ahí ciertas especies marinas que se puedan exportar comestibles ¿Cómo ves estas medidas que da... este bueno, no somos los únicos en la región, creo que también hay algo similar en otros en otros países... cómo ves estas medidas que da el Estado para el empresariado peruano? ¿Son factibles o ves que de repente necesitan más cercanía, más acompañamiento, más medición de resultados o reformularse para que tengan una mejor acogida?**

*Respuesta:*

*Hombre, yo creo que así, por lo que llevo aquí, el mercado de agroexportación y meto también los productos de pesca- pota, o sea, el calamar, anchoveta y todo esto- tiene muchísimo potencial. Y, de hecho, si tú vas ahora mismo a España y te compras una lata de espárragos, el 90% vienen de Perú, aunque pongan que- sabes que- estas son de Lodosa, Navarra no que no, que son peruanos, casi todos. Entonces, yo creo que tiene muchísimo potencial, igual que todo lo que son productos orgánicos, que cada vez están más de moda porque se supone que son más saludables y tienen un tratamiento mejor, porque todo esto me hace recordar y gracias lo de que no sé si lo habéis analizado: está este programa de la Unión Europea “De la granja a la mesa” que tantos dolores de cabeza le da un poco al Gobierno peruano porque es, digamos, unas directrices para que la cadena de valor agroalimentaria cumpla una serie de normas medioambientales, de fertilizantes, de todo esto. Entonces, cada vez se le otorga más importancia a que el producto sea sano, digamos esté fabricado siguiendo, pues, las normativas. Estando en todo esto, hay muchísimo potencial y yo creo que hace bien el Gobierno en intentar canalizar y orientar las exportaciones a esto, porque tienen muchísimo mercado. De hecho, yo una de las cosas que me... cuando voy a España y voy al Corte Inglés, por ejemplo, a la sección está gourmet siempre me alucina que veo cacao ecuatoriano, del Congo, de Colombia, de no sé cuántos y digo “¿y el peruano dónde está?”. Y lo mismo pasa con el café, digo.*

*Respuesta:*

*¿Es que dónde está el cacao peruano?*

**Pregunta:**

**Cuando uno maneja por la costa peruana, cuando te vas para el norte, ves que la gente en la pista... el productor local tiene su letrero ahí vendiendo cacao y café; porque no tiene salida, más que la pista, ¿no? O sea, no hay una manera que digamos... una manera de cómo canalizar toda esa producción y exportarlas, ¿no? todavía.**

*Respuesta:*

*Sí, y eso pasa también que bueno, en una reunión que tuvimos con Pedro Francke, actual ministro de economía y finanzas, decía que, pues que para ellos, era prioritario todo lo que eran los productos orgánicos que vienen del Amazonas. Y ponía como ejemplo- con toda la razón del mundo- de la empresa Natura brasileña que ha pasado de vender... como yo vivía en Brasil y yo creo que he vivido la evolución de Natura, o sea, yo me acuerdo que había una tienda en Río que se llamaba Natura y que no tenía mucho éxito y era como de productos de la Amazonia, pues sí qué bien huele, vale. Y, a lo largo de los años, se han convertido en una súper mega empresa que exporta a todo el mundo con productos de la Amazonia, que digo anda Perú podría estar haciendo esto, pero igualito.*

**Pregunta:**

**Claro**

*Respuesta:*

*Entonces, es verdad que hay mucho margen. Es que Perú un poco- y esto siempre en todas las reuniones, que igual Ignacio alguna vez me has oído- que siempre decimos que ha sido el alumno aventajado de América Latina, porque... en macroeconomía... porque es verdad que ha tenido una evolución siempre increíble, no hay más que ver. Que el COVID, vale, produjo la contracción igual más brutal de toda la región, menos 11,2, pero es que este año ya se va a colocar por encima- bueno, 2021- va a cerrar, estoy esperando la cifra final yo creo que por encima del 12. Y las perspectivas, claro, el rebote se pasa, se va a ajustar un poco, pero es que tú ves las estadísticas “máximo exportador de la región”, “máximo no sé qué”, o sea es que macroeconómicamente Perú tiene unos fundamentos tan sólidos que por mucho sobre externo que reciba, siempre sobrevive bien. La deuda por debajo del 38%, la deuda pública, que ya quisiéramos en España. Bueno, la inflación un poco disparada, pero bueno, bien. El déficit público, ya sea reducido respecto al 2020, que fue catastrófico. No sé, es que es increíble.*

**Pregunta:**

**Bueno, la inflación en Perú también ha sido por la devaluación de la moneda, ¿no? Porque, al final, las importaciones, al ser en dólares también ha afectado a la**

**inflación. Y, al final, estamos creo que similar a lo que está en España, creo que vas a cerrar en 6,5, aquí creo que estamos en el 7. Es lo mismo que Estados Unidos, entonces estamos en línea, ¿no? Pero sí macroeconómicamente, en los últimos 30 años, Perú ha sido la estrella de Sudamérica.**

*Respuesta:*

*Sí, la estrella, sí que Julio Velarde posiblemente tenga mucho que ver, porque lleva un montón de tiempo al frente del Banco Central y es una eminencia. De hecho, lo han elegido el mejor banquero de las Américas y tal, recientemente. No es menos cierto que se han ido 15,000 millones de dólares de capital.*

**Pregunta:**

**Sí fue durante la...**

*Respuesta:*

*Y que Moody's rebajó la calificación, por primera vez en 20 años. Pero más que nada por el contexto de incertidumbre política que todavía yo creo que reina un poquito.*

**Pregunta:**

**Bueno, ahora se está estabilizando el dólar, a ver qué pasa. Pero la verdad que bueno, precisamente eso es lo que lo que sorprende de Perú, que, a pesar de esas... de ese perfil macroeconómico tan bonito, ¿no? comparado con el entorno, sigue sin tener empresas internacionalizadas, ¿no? O sea, tiene muy pocas empresas que lleguen a implantarse en otros países y competir como si las tiene, por ejemplo, los chilenos, que es un mercado... al final, son la mitad de población y eso. De ahí un poco lo que... sobre la base que empezamos a pensar de desarrollar nuestra tesis, ¿no? Un poquito, para buscar cuáles serían los elementos que necesitaría una empresa para comenzar ese proceso, ¿no? y tener éxito, ¿no? porque no solo que haya tanto...**

*Respuesta:*

*Bueno, hay un tema que no quiero que se me olvide que no hemos tocado, que es el de la informalidad. Entonces parte yo creo que de la importancia y ya pues barrio hacia*

*la casa, ¿no? Parte de la importancia del tejido empresarial español implantado en Perú es que ayuda a la formalidad. O sea, lo que no puede ser es que, en Perú, todavía bueno y más con la pandemia que llegó a subir al 80% de informalidad. O sea, porque yo creo que es un lastre importante.*

**Pregunta:**

**Claro, son personas que al final... bueno, creo que uno de cada... solo contribuye... solo paga impuestos uno de cada diez... o sea, de peruanos, ¿no? Entonces, si al final tú, claro, parece que hay pocos servicios públicos, pero al final si esos servicios públicos los está pagando uno de cada diez peruanos, ¿no? Entonces, si te pones a pensar eso, igual no hay tampoco servicios públicos, lo que pasa es que hay muy pocos peruanos que estén aportando para que haya servicios públicos de calidad, ¿no? Y yo creo que ahí es donde tienen que hacer. Creo que Francke se está equivocando, precisamente, porque están hablando de recaudar más y el problema de Perú no es tanto lo que recauda, sino la mala gestión que hace de sus recursos y que también debería recaudar, o sea no subiendo los impuestos, sino ampliando la base de contribuyentes, ¿no?**

*Respuesta:*

*Hay un tema de la brecha que mencionaba antes de infraestructura, que es increíble como el... y vamos son noticias publicadas continuamente, no se ejecutan los proyectos, o sea, hay dinero, hay ideas, hay proyectos en marcha y no se llegan a ejecutar. Pues bien por... y bueno, aquí entramos en un poco los retos o los desafíos de las empresas españolas en nuestro caso cuando vienen aquí, que es: interlocución con el Gobierno en continua rotación de cargos, no toman decisiones.*

**Pregunta:**

**Bueno, lo que ha pasado con Majes Sigwas ahora con el Gobierno de Arequipa, un proyecto de 500 millones de dólares que iba a contribuir, creo que a agroexportaciones de 14,000 millones de dólares anuales. O sea, estamos hablando del 7% del PIB peruano. Y eso se ha visto lleva diez años parado, de hecho, el proyecto bueno lo es del Grupo Cobra, que es de la familia, son los primos y bueno, ahora Cobra lo que va... bueno, de hecho, ya ha interpuesto creo que un arbitraje**

**y va a solicitar al Estado encima del pago de...O sea, no solo que no se vaya a realizar el proyecto, sino que encima el Estado probablemente va a pagar...va a acabar pagando los 220 millones de dólares que Cobra le está pidiendo como indemnización, ¿no?**

*Respuesta:*

*Claro, entonces, entre que al funcionario de turno le cuesta firmar un papel, porque luego responde él personalmente, en caso de que haya un problema, entonces ahí se atasca; en que... entre que hay desavenencias entre las entidades regionales y la central, como en el caso de Arequipa, se atasca el proyecto. Es que al final... luego el tema de los G2G, los acuerdos de Gobierno a Gobierno que bueno tuvieron éxito con los Panamericanos y pensó el Gobierno peruano bueno, pues mira una manera de ejecutar grandes proyectos de infraestructura es delegar, digamos la gestión a un país que sepa. Tiene éxito, se lanza línea 3, línea 4, Provías que sí que salió al final se lo llevó Francia. Y, de repente, con la incertidumbre política se atascan y se quedan paralizados. Entonces, dices Proinversión... la cartera de proyectos de inversión siempre es la misma. Yo tengo las presentaciones de los últimos 10 años y está el tren Huancayo- Huancavelica, el tren macho, obras de cabecera, el tramo de línea de longitudinal no sé qué.*

**Pregunta:**

**El anillo vial periférico**

*Respuesta:*

*El anillo periférico, la PTAR de Puerto Maldonado, el... Digo, pero cuándo realmente, porque hay como presupuesto, entonces, cuándo se van a lanzar definitivamente, porque eso sería muy importante.*

**Pregunta:**

**Si el problema es gestión, o sea, yo creo que el principal problema es gestión, en Perú. Que tiene muchos temas detrás, ¿no?**



**Cristina, una consulta... este... ¿dentro de tu posición, tú interactúas con alguien del... de alguno de los programas de Perú, de repente para evaluar estrategias conjuntas o algo por el estilo que tal vez...?**

Respuesta:

No

**Pregunta:**

**¿No?**

*Respuesta:*

*No, o sea, nosotros... yo no entro en la evaluación de las hojas de ruta de Perú en los distintos ministerios. Lo que sí es que, cuando tenemos reuniones institucionales- tanto por parte... cuando acompañó al embajador o cuando viene, por ejemplo, vino mi secretaria de Estado de Comercio a finales de octubre y tenemos reuniones con los distintos ministros-, pues ahí se hace como una especie de tormenta de ideas de pues, fíjate en España, qué experiencia tenemos en agua y saneamiento y construcción de hospitales, en educación, bla-bla-bla y que las necesidades del Gobierno peruano...ah, pues mira que bien, turismo. Por ejemplo, turismo es un sector donde España es top; o sea, yo creo que no tenemos rival, no es por nada. Entonces, Perú tiene un potencial en turismo absolutamente brutal, pero que está sin explotar y esto te das cuenta- quitando Cuzco y Machu Picchu- en cuanto viajas un poco, te vas a Iquitos, te vas a la selva, te vas a Trujillo, te vas a Arequipa, te vas a un montón de sitios y dices ¡madre mía! O sea, pero la selva peruana... a ver yo que está en Brasil años ahí y he visto cosas, digo, es que es muy... a mi, me atrae mucho más la selva peruana, me parece más salvaje, más bonita, más así digo ¡madre mía el potencial que tiene esto! Pues, ahí, en esas reuniones se comenta y entonces, luego salen oportunidades. Te dicen “ah, pues mira queremos lanzar una asistencia técnica, pues España está interesado”, pero nosotros no definimos la hoja de ruta en ningún caso de Perú.*

**Pregunta:**

**No pensaba que de repente en tu interacción, había tal vez alguna persona tipo de la Cámara de Comercio de Lima con la que se hace este *brainstorming* o tal vez de**

**PROMPERÚ, con el cual ustedes también justo razón del tema turismo de exportaciones, hacen mesas de trabajo, etcétera, etcétera, este algo por ahí.**

*Respuesta:*

*Bueno, hay reuniones, claro. Cuando abrió la Secretaría de Estado hemos estado con la Cámara de Comercio de Lima, que bueno- cómo sabéis- pues sale como dos gremios separados. También, por ejemplo, ahora va posiblemente el ministro de comercio a Madrid por Fitur- por la Feria Internacional de Turismo-. Pues claro, hay reuniones a nivel ministros, a nivel secretaría de Estado.*

**Pregunta:**

**Sí, yo creo que es muy interesante, por supuesto. Nada, te agradecemos un montón que nos hayas dado tu tiempo y bueno, encima que haya...ya no me esperaba que volviesses a ver tus estudios, a repasar tu...**

*Respuesta:*

*Que digo, madre mía, yo esto me lo sabías súper bien, claro ahora han salido un montón de teorías en los últimos trece años. Ya me imagino yo todo lo de digitalización total, pero de repente digo, es que me ha resultado interesante, porque digo, pero mira, es que el Dunning es del año 73, digo qué razón tenía. Qué listo este hombre, digo. Ahora le tengo en mi mayor consideración.*

**Pregunta:**

**Ahora lo entiendo. Hay muchas cosas que estudiamos que no nos damos cuenta hasta que les ponemos en práctica y, a veces, no nos damos cuenta de que las hemos estudiado. Y no solo eso, no te das cuentas del año. O sea, hoy tú le encuentras sentido a un artículo, a un *paper* del 70, como si hubiera predicho el futuro ¿no? Como si hubiera predicho el comportamiento de empresas en un momento X o que siguen vigentes, pese a todo, salvo una que otra adecuación. Sí, es bastante interesante, muy interesante.**

*Respuesta:*

*Bueno, luego muchas teorías... iba a decir- perdón- que muchas teorías surgen en épocas de crisis, o sea porque estaba el 73, claramente primera crisis del petróleo. O sea, entre los 70 y los 80 surgieron un porrón de teorías. Y ahora seguro que yo no me las sé, obviamente, pero con el COVID saldrán un montón de teorías nuevas, como con la crisis del 2008.*

**Pregunta:**

**Bueno, Cristina, te dejamos que descanses, un abrazo. Que te recuperes, hasta luego, chao.**

Respuesta:

Chao

## ANEXO VII

<b>Entrevista a Expertos</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Jorge Carneiro</b>
<b>Fecha</b>	<b>14 de enero de 2022</b>

### Transcripción de entrevista

#### **Question:**

**Professor, thank you for this opportunity to go after the interview. Previously, we want to share with you a little presentation about us. We are IBA candidates for exam species about the key factors for the internalization process in Pelosi companies. So as you already know about our agenda and with the idea to optimize the time, we propose to just start the interview with the main question for us. And this question is in your opinion and experience, when could we conclude that the internalization process is successful?**

#### **Answer:**

That's a good question. And it all depends on the objectives for internationalization. Of course, most companies go international because they want to increase their sales and profits, right? In that regard, of course, you can have a timeline of when we expect even losses at the beginning, but you expect a higher sales of profits in the future. So the success would have imagined by increasing sales and in profits. But there may be many other objectives. Why a company would want to go international, and it all depends also, on what activity the company wants to internationalize, or why. It may not be only sales. It could be for example, I want to learn new technology. So I am going to the United States and go to Germany to be closer to companies that are advancing this technology, I'm going to serve them or I'm going to sell to them so that I can learn that technology. Could also be to learn about managerial capacities, right? So I want to know more about the financial markets. So let me go to London, then go to New York, in that case the measure of success would be how much have you developed that capacity? You can also internationalize let's say inward

that, for example, you cannot decide I'm going to buy from outside I'm not going to sell there's a kind of internationalization also. And then buying from outside would be for reasons of cost, of course, lower costs, but couldn't be for also flexibility. So that you don't become dependent on a single source, right and you can negotiate better, but if you talk about sales, the measure should be something like profitability in international sales in a long time and increase in profitability, but a comparison has to be made, whether your domestic sales, if your company still has an opportunity to expand in the national market in their own country, why would a company go out? It's usually easier and cheaper to expand in your own country, but there are reasons why a company would want to go out even before they have exhausted the opportunities of growth in their own country. And the reasons could be for example, to be more flexible in the future, right? So, to start learning about foreign markets, when you don't need them yet, but so, that when you need to go out, you have learned already, okay? Second, it could be that the most profitable opportunities to expand into domestic market have been served. So, suppose that you are large enough that you sell premium, sell to premium customers. But that premium segment has an indication of size, right? If you want to sell more in your country, then you'll have to go after more price sensitive segments of buyers and you may not want to launch a new line of a new product liner at lower prices in order not to affect your brand and your reputation in the mass market. So even if the opportunities to grow in the mass market, you'll be still want to go outside.

**Question:**

**Okay, so, ¿we can say that a company with the only objective of exporting products or services have a successful internationalization process?**

*Answer:*

*Well, you are asking about exporting in comparison with foreign direct investment or producing abroad. And the question is about whether exporting is good and it can be considered a success or if you need to invest abroad in plants, in offices, in a warehouse facilities*

*Actually, it all depends on a lot, on what to sell, right? Some products, they do not demand after sales assistance. If you export potatoes, no need for any after sales service or just something. But, now if you export equipment- right, as a machine- then you'll need to offer some maintenance service to the customer abroad, you can do that yourself or you can have a partner, a license partner, to provide maintenance service. But you don't have to invest unnecessarily abroad and produce abroad. The decision about exporting versus producing abroad- that is versus foreign direct investment- is the decision about... mainly about costs and revenues. Usually, it is cheaper to export than to invest abroad. Because, when you put your invest in a plant, mostly industrial plants they need a minimum size to be efficient. But, in the beginning, you don't have enough customers there. So, you're going to have a large plant that's going to be idle, right? So, you're not going to recover the cost of capital investment. So, in the beginning, it's better to export them. Even... better to export, so that you can learn from exports before you go there, right? But some products are not easily exportable, right? Maybe they break, maybe they don't resist long times, right? They are... yeah... their lifetime is shorter, and then you'll have to produce close to your customers. That's regarding cost. But if you can think about regarding revenues, some customers abroad may be willing to buy more from a company or to pay more to a company that produces closer to them, rather than a company that exports. Why? Because if the company produces closer to the customer, the customer is safer, more certain that the supplier will not leave the customer, you know... hanging. If you invest abroad, that's a commitment that you send. That's a signal of commitment. So probably you can charge higher prices and sell more. But if things go wrong and you invest abroad, the cost of reversing that can be huge. But if you're exporting and you decided not to export, there are not many costs. So the decision about exporting or FDI, that framework: the ownership advantage, location and benefits and internalization advantages is... that's a good framework is particularly analyses the location advantage, what is the advantage of exporting versus of producing flows to the customer.*

**Question:**

**But, for you, exportation is a kind of internationalization**

*Answer:*

*Yes, yes, of course, and it should be the first step of most companies, if what they sell is exportable. Some services by nature are not exportable. For example, if you have a new technique of a haircut or hairdressing, you cannot export that, you have to be there, right?*

**Question:**

**Professor, in the literature, we have several theories of internationalization. In your experience, which do you think is the most appropriate to explain the phenomenon today?**

*Answer:*

*Yeah, that's a good question. But those theories they explain different aspects of the of the phenomenon. And they apply to different companies, different industries and so on. For example, let's get one of the most famous frameworks, which is the Uppsala internationalization process model. Uppsala actually applies much more to the early stages of internationalization, right? Applies much more to companies with a little experience. Because Uppsala is a model of gradual internationalization. Gradual in terms of the countries that you can choose more similar in the beginning and more different later on, and also gradual in terms of the entry mode. So, you would go with the less risky entry mode, which is exporting, that you can have offices there, a few facilities there, but not production. Then, you may have production with a partner, not you producing a product or producing any less yourself. Look, for more experienced companies, they don't need to be gradual, they may have been gradual in the beginning, but they don't need to be gradual all the time. They have learned that they have power, okay. Now, the eclectic paradigm, they try to explain why a company would go away and they explain that by the ownership advantage. There are criticisms, a company does not have to have an ownership advantage or a competitive advantage to go abroad. But if they want to be more profitable than their competitors, of course they need a competitive advantage. What I*

*mean is that we see lots of companies everywhere, they don't have any competitive advantage, but they just survive, okay? So, you can go away, you can go out, they can go out to a foreign market and just survive. So, you don't actually need an ownership advantage. But then the eclectic paradigm tries to explain the location advantage, why would it be better to export versus to produce abroad and if the location advantage says that you should locate your production abroad, there is the eye of internalization, not internationalization, internalization. That is who is going to produce abroad you or some other company to which you licensed, because producing for a customer abroad does not have to be done by you. You can license to someone to do that. So, you can either internationalize yourself or externalize, let's say or outsource the production or licensing. But there are others. There is... there are theories in intrapreneurship. When they apply theories in intrapreneurship are more about the person, the founder, the owner of the company, right? There's the psychological characteristics of that person, the history of that person. So, this applies to small companies, very small companies. Most of the other theories, they don't care about the decision maker, they don't care about the person. They think that the decision will be made in a rational way, doesn't matter who is the decision maker. But the intrapreneurship theories, they very much focus on the person who is making good decisions. And really in a small company... I don't know I have worked for very large companies, I worked for Petrobras, the oil company, and I have worked for startups, it's completely different the decision-making process, right? So, the theories that applies to large companies, probably does not apply to a startup. So, theories they explain the phenomenon either to different let's say objects, different companies either at the different stages of the phenomena. They are complementary.*

**Question:**

**Okey, old theories, or models complementary between them**

*Answer:*

*They explain the different aspect of the phenomena*



**Question:**

**And different times, too**

*Answer:*

*And different times, also*

**Question:**

**Okay, during the process of research and literature review, we have found several factors that the authors consider as determinants of the internationalization process for a company, okay, so we in this regard them now, I have... we have a few questions about that. So, do you consider that the most of the factors are transversal to all companies, independent of the sector in which they operate?**

*Answer:*

*No, no. Really, a lot depends on the industry, right? A lot, because some of risks are general, okay? And some are particular to something. Let's take some general risks exchange rate course, in any industry sell abroad, if you export it applies to any company in any industry, for example, regulation, risk. Some industries are very regulated pharmaceuticals, for example, medical equipment, and some are not regulated at all. Codes, for example, regulation risk is not a problem for coders, but it is a problem for medical equipment. Also, political risk. Some industries are more politically sensitive. Energy, for example, airplanes, right? So, the decisions that are made depends on the political party in place in those countries, as they affect either national security or they affect employment and so on. And there are industries they don't have any political pressure on them, right? Right? If you sell pens, a pen like this, there's no political thing unless for example. expropriation of foreign companies, but it's very rare. So, it all depends. So, the risk and the obstacles depend a lot on the industry.*

**Question:**

**Okay. And in relevance with the level of internalization that one company decided to reach, we can find determinant factors or common factors?**

*Answer:*

*How much a company would internationalize them?*

**Question:**

**Yes.**

**It takes part a company that has operations abroad, the factors that helps to internationalization of this step, need all the factors since the beginning until the final process.**

*Answer:*

*That's interesting because different companies may choose let's say different degrees of internationalization even in the same industry. And that may be for different reasons. For example, between the export team and the foreign direct investment, this is an... should be an economic decision, right? So, you should have decided to invest abroad, either when exporting is too expensive, because the product is difficult to transport or very heavy or deteriorated or when you have enough save abroad that make it efficient to have a plant abroad, and then producing abroad that will be cheaper than exporting. So that's to be an economic decision. But how much to produce abroad? How much effort do you employ to find more customers abroad, rather than your domestic market? Doesn't really depend... of course, depends on the domestic market itself. For a Brazilian company, we have a much larger market than domestic domestically than a Peruvian company. And a Peruvian company has a much larger, larger market internally than a Swiss company. So probably a Peruvian company will take longer to go abroad and probably will not have such a high degree of internationalization as a Swiss company. Because you can sell in domestic market, it's almost more comfortable. Most executives will choose the easiest way, less risky way. So, but that depends also on ambition and potentially incentives. Are there incentives for the executives to pursue higher profitability? Because in some companies, I mean, your salary is fixed. So why you would you*

*take risks, right? Why would you engage in something more troublesome like going abroad? It's a lot of work, a lot of effort that you need. But if you have incentives, for example, if I get paid, if half of my salary depends on the profitability that I get, I may look at the forest market as an opportunity to increase profitability. But on the other hand, if the executive is compensated... his salary or her salary depends on the sales of the company not on the profit of the company, but on the volume of sales, that executive has an incentive to sell abroad to sell more, does not mean that it is to sell more profitably. So, incentives are very important. Because most executives like you like me, right? We understand incentives, right? that we will find in our pockets, right?*

**Question:**

**So, the motivators are more important than the factors.**

*Answer:*

*The motivators are very important, because executives have their own agenda. It's different if you're the owner of your company, your agenda coincides with the agenda of the company. But most of us, we are not the owners of companies. We are executives, big difference, right? So, our interests may not always aligned with the interests of the owners, right? And we may make some decisions that are good for us in terms of prestige, in terms of the money we gathered, but they may not be good for the company, right? And we can always tell a good story, right? So, this is the famous agency problem, right? The executives are agents on behalf of the owners. By the agents, they don't have the capital, but they responded to incentives. As I said, an executive may wish to go abroad and for different reasons. One of them may be that he likes that country and likes to travel there, oh, I like France, I like to go to France. So, I recommend that we expand it to France.*

**Question:**

**Okay, now a lot of the factors, we found different factors and different type of criteria to group or limited factors. So, in your experience, you know,**

**or maybe you recommend, what is the best form to consolidate these factors or a group, maybe?**

*Answer:*

*Well, just like in the mass business, you have to consider risk, any expansion decision is a risky decision, right? Means there is uncertainty. Suppose you're just a domestic company, and you want to go after a new market, a geographic market in your own country, you'd have to invest in some research, to get information, you'll have to probably talk to potential customers, maybe to get a license, then you will have to do some contracts, when there's uncertainty whether or not you're going to be able to sell, okay? And then if you start selling, there may be a competitor that fights you that the customer's needs may change, the cost factors may change. And now with a pandemic, it happens right that raw material in food, some of them are getting quite expensive. So, any business decision entails risks. But those risks are compounded when we go abroad. And are compounded for some reasons. One is lack of information. You'll know less about foreign markets than you know about your country. Secondly, there are differences in the economy, differences in the needs of the customers, differences in infrastructure, differences in political systems and so on. And that makes it more difficult to actually operate abroad than in your market. So, on the other hand, some companies they prepare themselves much better when they go abroad, then when they expand in their home market. And the reason is that when they go abroad, they know that they don't know anything. So, they have to study, they have to monitor, they have to be careful. And sometimes when they expanded their domestic market, they are so confident that they don't do research, they don't bother and they make mistakes, right? So sometimes difficulties actually make us prepare better. And we sometimes we succeed abroad, not because it is easier, but because we have prepared better than expanding in our own domestic market.*

**Question:**

**Okay, in your opinion, how important is the technology in this process?**

*Answer:*

*Yeah, let's think about three types of technology: process technology, product technology, and let's say administrative organizational technology. In terms of processes, your customer does not see your processes, your customer sees your products or services. But your costs depend a lot of your processes. So let's say being able to have better technology or some technology that helps you lower your costs can make you more competitive, you don't have to lower prices, but you will get the higher margin than your competitors. But the technology that goes into the products that the customer sees, but the thing is, which customer segments are willing to pay more for something better? For something with more technology, with better performance, look at us, do we always buy the best product or the best service? No, right? When I go to a restaurant, I don't choose the most expensive restaurant in town, when I buy a computer, I don't buy the best computer ever, right? So, technology should be something that you have to consider the costs of using or developing or license technology, and how much it will affect your costs and how much it will affect the price that the customer will be willing to pay for your product and the number or the volume of customers that will be willing to pay higher to buy a better product. But of course, now technology is also a lot about knowing the health of the customer. So, you can... everything now has been... is being digitalized. So, you have now a lot of information that you can process about customer habits, about their reaction to price changes, about what competitors are doing. So, technology now is much more about also information, right? And not just the product is about knowing about your customer, your competitors, and so on. And that of course in terms of internationalization, it may make a difference because how are you going to process data from abroad, right? especially for companies that sell repeatedly, I mean, it's different for a company that sells a big product, sells an airplane, and now think of a company that sells small products, thousands of data. So, this second company, they have much more small piece of information to process how you consolidate that with your sales abroad, so that technology becomes key, right? And of course, they... you can service customers and remotely even maintenance can be done remotely, right? Customer service, I mean listened to complaints or given information to customer can be done*

*remotely. So, technology can also save costs and give the customers a better experience. But again, there are so many types of technology that let's not generalize. The technology is important even for low tech industries, it's technology just like this Zoom. Zoom is for everyone now, right? Even for a low-tech company, they will have a hybrid work.*

**Question:**

**Okay, professor, in your opinion, how do you recommend that the factors we find can be grouped? In joint different factors, because we have a list of 30 factors, and we will like to make big groups with it, really, but we saw different ways to do it...**

*Answer:*

*There are many ways, many line managers, so maybe you can think of our dimension about the external environment factors related to the external environment, that it is economy, politics and so on, okay? Legislation. Then you can think about factors related to your company, right? I mean, your technology, your relation with employees, your capacities and so on. Then, you can think about factors related to the customer, right? Needs, habits, even, let's say business practices, right how they prefer to negotiate. Then, you can think about characteristics of the product or service. It's not your company, it's not the customer, it's not the external environment, is the product or service. Is it let's say, customizable, or is it standardized? Is it let's say, a commodity, or is it a premium? I think I would have... maybe this is a way to, let's say, to categorize the factors, right? And of course, if you go to the external factors, a lot of them can be characterizing both those frameworks like political factors, economic factors, social, technological, right, environmental, legal and so on.*

**Question:**

**Okay, we understand. So, in your article about Brazilian companies, you can share with us maybe a main factor you find in this experience?**

*Answer:*

*Thank you for having read my articles, which article did you read? which one?*

**Question:**

**Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms**

*Answer:*

*Okay, that's interesting, because most of Brazilian companies only go out later on in their life. Most Brazilian companies stay domestic for forever, right? And the reason is that... many reasons, one of them is Brazil is a large, right? So, there are opportunities to expand here. But of course, there are more competitors. But another reason in the past, I mean, until the 1990s or 2000s, was that's Brazil, used to be a closed country, politically, right? So, the import rates were very high. Bureaucracy was very high, it still is. So, Brazil companies thought it is so difficult to go out, let's stay home. First, in the past, that Brazil was a state economy, and the state of the largest companies were publicly, state owned. And then they didn't have any incentives to go abroad. And the other companies would sell to the government. They would say, I don't need to go abroad. I just need to be friends to the government. But all of this change...it changes the water. So, Brazil privatizes a lot of big businesses, most of them were privatized. Brazil opens its frontiers, right? And second, there's the people, my generation, come on. You know, when I first went abroad, except for the fact that my parents were Portuguese, and they lived in Portugal when I was younger, okay? but except for that, I just went abroad, when I was already married. I was 20... I was 32 the first time I went abroad. Your generation, you went abroad much earlier. So, the... my boy and my girl they went abroad when they were five years old with us and things like that. So, the foreigner world is no stranger to you. It was strange to meet my generation, right? And a lot of people in my generation didn't speak English. So, they were afraid and there was also this sense of inferiority, Peruvians, Brazilians, we thought America thought not, we cannot compete with the Germans, we cannot compete with our arrogance, right? we're not good enough. This all changed. Any of you, you don't think you're inferior to anyone else, I don't think I'm inferior now. I do the*

*best, probably I did. So, Brazil companies, they actually accumulated a lot of resources, how before they went abroad. But this is not the thing anymore, right? So, our companies go abroad much earlier today, much earlier, really. Because there's a lot of more information going on. People know, people are not afraid of foreign markets, as they were before. So, this picture is going to change. Of course, Brazil, just like Peru, we are still countries with a political...a bit of political unrest, right? A bit of uncertainty, right? If you change the government, what will happen, right? But this now is also a problem in the United States. Think about Trump and Biden, Germany, France. So being a political unstable, is not something of the emerging markets anymore. The available markets are also politically unstable now. And what I have been seeing is also a trend with the globalization. Some companies not going abroad or not going abroad so much, being more regional than global, and actually a pressure on our politicians to closer frontiers, right? So, the globalization wave has now seen some setbacks, some forces against the globalization. I think that globalization is still a reality. But there are a lot of political forces against it and, you know, politicians, the way they speak, they influence people.*

**Question:**

**Professor, in your opinion, what kind of factors for you are key factors for internalization process?**

*Answer:*

*One of them should be the objective, why you want to internationalize and what activity you want to internationalize. So, the thing is, what activity? Is it sales? Is it production? Is it purchasing? procurement? Is it marketing? Is it- I don't know- technology? So, what activity and why, is it for cost reduction? Is it to increase your... the prices of your progress of sales of your products? So, you have to think about the activity and the reason and then after that to see which country makes more sense for that activity. If I want to internationalize let's say to learn about certain capacity, in which country can I learn that capacity? If I want to internationalize to sell more, which country probably will I be able to find a competitive position regarding the competitors that are there, the needs*



*of the customers where I can sell more or a higher price? So, the choice of the country comes second. The first is what activity and why, then the choice of country and then free motive, exporting, licensing, producing abroad. So, it's a sequence of decisions before they have to be taken all of them. But you know, you need to choose a country and you need to choose an entry mode to be internationalized. But first you have to think about what activity and why.*

**Question:**

**Professor, I have a question about the methodology. In the article of Brazilian firms, you say that the factors depends a lot of the industry. And in the sample, it mentioned that these five companies of Brasilia have a similar trajectory and similar... there are manufacturers. So, if we want to make a research about the Peruvian companies, do you recommend the companies that we interview have the same industry, maybe could be different.**

*Answer:*

*There are advantages and disadvantages to having a more homogeneous sample. Advantages of a more homogeneous sample is that that you have elastic confounding factors. I mean, there's that they are more similar. So, there are less fewer variables influencing them or the variables are more simple. But the disadvantage is how much generalizable are your conclusions. If your sample is composed only of manufacturers... does that... do the results apply to services? For ensure manufacturing, if your sample is just about large companies, do the results apply to small companies? So, there is always a trade off between a higher explanation power to that particular sample or population and a trade off with generalization to other populations. But it may happen with any research you do whether or not about internationalization.*

**Question:**

**So for closing the interview, professor, would you make any recommendations about how we can address the utilization of key factors In the investigation report we can do?**

*Answer:*

*How you can investigated the key factors?*

***Question:***

***Yes.***

*Answer:*

*Well, of course, literature already tells us a lot. But it's interesting to update the literature with what is in the mind of executives now. What new challenges are there? The COVID has ... you know ... change the alarm about how people relate it to the inside of the company, managers and the employees, right? How they relate to suppliers or customers, right? Whether or not they have more resilient changes, value changes, even if they are not the most efficient. But there are more flexible. So, I think that talking to executives that are making the decisions today is a good start. But remember that we cannot trust the executive, we cannot give face value to all that executives say. Executives make a lot of mistakes too, right? So, what they say may not actually be let's say the best analysis, the best reason, right? So, we have to be critical also. But it's interesting, right to talk to them because the experience of the phenomena in practice rather than just from the books. But again, if you can have an interplay between the theory and this practical biology, I think that's the best of the worlds, right? Theory getting from practitioners, managers and managers getting form a theory also, right? But you know doing research, you can do research for different reasons. One reason could be again doing research to help companies be more efficient or be more profitable. Let's applied knowledge, okay. You can do research just to learn more about theory and theories about how to characterize this phenomena, which variables are important to define this phenomenon and how they interact with one another these variables and that does not have to be a practical application immediately. But as you develop further at some moment, you say how can I apply this to real companies? How can practitioners use this knowledge? It's just like developing new medicine in the laboratory. Yeah, but how can doctors prescribe that medicine to weak*

*patients and so on. So, it's at some moment that their laboratory knowledge, it has to be translated to practical applications.*

**Question:**

**We are ready to interview executives from some companies, peruvian companies, after the experts.**

*Answer:*

*I have learned a lot from interviewing, although depth data came from interviews with executives, and I interviewed all of the key actors there. I interviewed them.*

**Question:**

**Perfect. Thank you very much.**

*Answer:*

*I hope to have helped. It's a very complex phenomenon. It's a complex phenomenon, not for every company, not to the best of season always to internationalize. Sometimes it's better not to internationalize, right? But definitely, you should consider internationalization as an option, even if you reject it that you should consider, right? Every company should consider that. And companies make mistakes. I have made mistakes when I went abroad with companies I worked for. We have learned, right? But we could have made fewer mistakes if we were not so confident, right? The mistake that we made was that we were successful in Brazil and we said well, we'll be successful everywhere. Wow, that's not true. That's not true.*

**Question:**

**Okay, thank you very much.**

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 447-460.
- AJE Group. (2022). *Nuestra historia*. Recuperado el 18 de febrero de 2022 de <https://www.ajegroup.com/nuestra-historia/>
- AJE Group. (2022). *Franquicias*. Recuperado el 18 de febrero de 2022 de <https://www.ajegroup.com/franquicias/>
- Alicorp. (2022). *Presentación Corporativa 2022*. Recuperado el 20 de febrero de 2022 [https://www.alicorp.com.pe/media/presentations/Alicorp\\_Corporate\\_Presentation\\_p%C3%BAblica\\_-\\_4Q21\\_final\\_V3\\_wU7yZbL.pdf](https://www.alicorp.com.pe/media/presentations/Alicorp_Corporate_Presentation_p%C3%BAblica_-_4Q21_final_V3_wU7yZbL.pdf)
- Alicorp. (2022). *Nosotros*. Recuperado el 20 de febrero de 2022 de <https://www.alicorp.com.pe/es/nosotros/>
- América Economía. (2016). *Ranking Multilatinas 2016*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking/>
- América Economía. (2016). *Las 500 mayores empresas de América Latina*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <http://americaeconomia.jumpseller.com/acceso-a-la-plataforma-500-completa-informe-de-las-companias-y-directorio-dealtos-ejecutivos>
- Andina. (2009). *The Value Brand Company cambia de nombre a Alicorp Argentina*. Recuperado el 20 de febrero de 2022 de <https://andina.pe/agencia/noticia-the-value-brand-company-cambia-nombre-a-alicorp-argentina-223867.aspx>
- Arellano, R. (2021). *Mirar los mercados internacionales*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/mirar-los-mercados-internacionales-por-rolando-arellano-noticia/?ref=ecr>
- Arias, F. G. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Revista Actividad Física y Ciencias*, 10(2).
- Arroyave, S. T. (2012). Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20, 119-132.
- Barbero, M. I. (2018). Las nuevas multinacionales: entre la historia y la teoría. *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*, 10(10), 11-30.
- Botero-Pinzón, L.-D., Casillas, J. C., & Valencia-Cárdenas, M. (2019). The international profile of the firm: Application of latent profile analysis to the case of

- Colombia. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(3), 392–410.  
<https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2018-0084>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A long-run theory of the multinational enterprise. En *The future of the multinational enterprise* (pp. 32-65). Palgrave Macmillan.
- Bullen C. & Rockart, J. (1981). *A primer on critical success factors*. MIT. Center for Information Systems Research.
- Calderón, H., Fayos, T., & Turbillejas, B. (2007). El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional. *Mediterráneo económico*, 11, 113-128.
- Camargo, D., Cardona, O. & Mira, G. (2017). Institucionalismo económico e internacionalización de empresas: una revisión de literatura. *Económicas CUC*, 38, 185-206.
- Campa, J., & Guillén, M. F. (1999). The internalization of exports: Firm- and location-specific factors in a middle-income country. *Management Science*, 45(11), 1463-1478.
- Carneiro, J., & Brenes, E. R. (2014). Latin American firms competing in the global economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 831-836.
- Carneiro, J., Bamiatzi, V. & Cavusgil, S. T. (2018). Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. *International Business Review*, 27(5), 1057-1064. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.006>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *International marketing*. McGraw-Hill Education.
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX. (2021). *Reporte de empresas exportadoras junio 2021*.
- Ciravegna, L. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.002>
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2013). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.
- CLA. (2015). *Cementos Yura adquiere control de Ucem*. <https://www.construccionlatinoamericana.com/news/cementos-yura-adquiere-control-de-ucem/4104669.article>
- Class & Asociados. (2021). *Informe de clasificación de riesgo de Leche Gloria S.A.* <http://www.classrating.com/informes/gloria1.pdf>

- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M.A., Montoya, M.A., Borda Reyes, A., Fleury, M.T.L., & Newburry, W. (2019), Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141-177.
- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., & Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209-221.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- De Resende Melo, P. L., Borini, F. M., & Ogasavara, M. H. (2019). Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 217-228.
- Duque Hurtado, P., Meza Aguirre, O., Zapata Lesmes, G., & Giraldo Castellanos, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), 122-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.1>
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11), e02688.
- Fanjul, E. (8 de mayo de 2012). *Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo (ARI)*. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/politicas-de-internacionalizacion-de-la-economia-y-la-empresa-un-instrumento-para-promover-el-crecimiento-y-el-empleo-ari/>
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-160.
- Ferreiros Küppers, E. (2017). Proceso de configuración del Perú al mundo. En G. Solana Gutiérrez (Coord.), *Perú: firme vocación internacional* (pp. 31-34). McGraw-Hill Interamericana de España.

- Fondo Monetario Internacional. (2021). *Reporte del World Economic Outlook Database 2021*. Fondo Monetario Internacional.
- García-García, R., García-Canal, E. & Guillén, M. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 52, 97-110.
- Gestión. (17 de diciembre de 2014). *Grupo Gloria se hace del control de boliviana Soboce*. <https://gestion.pe/empresa/grupo-gloria-control-boliviana-soboce-87274-noticia/>
- Ghemawat, P. (2008). Reconceptualizing international strategy and organization. *Strategic Organization*, 6(2), 195-206.
- Ghemawat, P. & Ricart, J. (2004). *Creating Value Through International Strategy*. Palgrave Macmillan.
- Gloria. (2022). *Nosotros*. Recuperado el 19 de marzo de 2022 de <https://www.gloria.com.pe/Site/nosotros>
- Grupo Gloria. (2022). *Historia*. Recuperado el 19 de marzo de 2022 de <https://www.grupogloria.com/historia.html#2005>
- Guillén, M. F. & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Guler, I., & Guillen, M. F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53, 390-410.
- Hagen, B., Zucchella, A., 2014. Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Manag. Int. Rev.* 54 (4), 497–525.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 16. CAF.
- Hinostroza Garamendi, L. R. (2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar*. AJEGROUP-Añños.
- Huesca-Dorantes, J. L., Michailova, S., & Stringer, C. (2018). Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2017-0046>

- Infobae. (2021). *Ranking de empresas multilatinas: qué país de la región gana la carrera y tiene las compañías más globalizadas*. Recuperado el 18 de marzo de 2022 de <https://www.infobae.com/economia/2021/12/16/ranking-de-empresas-multilatinas-que-pais-de-la-region-gana-la-carrera-y-tiene-las-companias-mas-globalizadas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Estructura empresarial, 2018*. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Panorama de la economía peruana 1950-2020*. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1799/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1799/libro.pdf)
- Investing. (2012). *Grupo peruano Gloria adquiere Ecolat en Uruguay como parte de plan expansivo*. <https://es.investing.com/news/stock-market-news/grupo-peruano-gloria-adquiere-ecolat-en-uruguay-como-parte-de-plan-expansivo-136591>
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- 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.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Kotler, P. (1984). *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- La República. (2014). *Grupo Gloria compró a Lechesan, Incolácteos y California*. <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-gloria-compro-a-lechesan-incolacteos-y-california-2103284>
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.
- Louter, P. J., Ouwerkerk, C., & Bakker, B. A. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23.



- Malca, O. & Rubio, J. (2013). *Continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana*. Centro de Investigación de Universidad del Pacífico.
- Maudos, J. (2019). Ventajas de la internacionalización y diversificación geográfica del negocio de la banca española. *Cuadernos de Información Económica*, 273, 35-43.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2021). *Página institucional*. <https://www.gob.pe/mincetur#informacion>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2019). *Mincetur y Produce anunciaron creación de la Ruta Productiva Exportadora para aumentar competitividad de las MIPYME exportadoras del país*. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/46017-mincetur-y-produce-anunciaron-creacion-de-la-ruta-productiva-exportadora-para-aumentar-competitividad-de-las-mipyme-exportadoras-del-pais>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2021). *Página institucional*. <https://www.gob.pe/produce#informacion>
- Myrdal, G., & Sitohang, P. (1957). *Economic theory and under-developed regions*. Harper & Row.
- Omokaro-Romanus, C., Anchor, J. R., & Konara, P. (2019). The internationalization of Nigerian firms: Motivations and location patterns. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 75-88.
- Pham, V. Q., Nguyen, B. K. Q., & LE, T. Q. (2020). Factors Affecting Internationalization Process of Large Vietnamese Companies: A Conceptual Framework. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 177-184. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO11.905>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- PROMPERÚ. (2012). *¿Quiénes somos?* <https://institucional.promperu.gob.pe/>
- PROMPERÚ. (2016). *Ruta exportadora de género*. Recuperado el 6 de julio de 2020 de <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/613>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Colombia. Universidad del Norte, Pensamiento & Gestión, núm. 28, pp. 171-195.
- Rennie, Michael W. (1993), "Born Global," *The McKinsey Quarterly*, 4 (4), 45–52.
- Rialp, A., (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE: Revista de Economía*, 781, 117-128.

- Rosenstein-Rodan, P. N. (1943). Problems of industrialization of eastern and south-eastern Europe. *The Economic Journal*, 53(210/211), 202-211.
- RSE. (2012). *Alicorp completa compra de productora de alimento para peces de Chile*. <https://noticias.rse.pe/alicorp-completa-compra-de-productora-de-alimento-para-peces-de-chile/>
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*. Columbia University Press.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. En J. Boddewyn (Ed.), *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond* (pp. 155-174). Emerald Group Publishing Limited.
- Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>
- Ruta Productiva Exportadora RPE. (2021). *Una oportunidad para exportar lo mejor del Perú*. <https://www.rpe.pe/#Pilotos>
- Sánchez Juárez, I. L. (2011). Estancamiento económico en México, manufacturas y rendimientos crecientes: un enfoque kaldoriano. *Investigación Económica*, 70(277), 87-126.
- Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Ureña ediciones.
- Spencer, E. (2018). *Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes*. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- The Boston Consulting Group. (2018). *Why Multilatinas Hold the Key to Latin America's Economic Future*. <https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future>
- Tondero. (2022). *Quiénes somos*. Recuperado el 7 de marzo de 2022 de <https://tondero.com.pe/nosotros/>
- Tondero. (2022). *Unidades de negocio*. Recuperado el 7 de marzo de 2022 de <https://tondero.com.pe/peliculas/#unidades-de-negocio>
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239-250.

- Williams, J. J., & Ramaprasad, A. (1996). A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 5(4), 250-260.
- Young, A. A. (1928). Increasing returns and economic progress. *The Economic Journal*, 38(152), 527-542.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.