



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Negocios Internacionales
Facultad de Ciencias Empresariales

**MENTALIDAD GLOBAL:
EVIDENCIAS DE EMPRESAS PERUANAS**

**Tesis presentada para optar por el Título profesional de
Licenciada en Negocios Internacionales**

**Presentada por
María Alejandra Padilla Blas**

Asesor: Martín Hernani Merino
[0000-0002-5921-3153](tel:0000-0002-5921-3153)

Lima, junio 2023



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que la Tesis titulada "Mentalidad Global: Evidencias de empresas peruanas" presentado por doña MARÍA ALEJANDRA PADILLA BLAS, con DNI N° 70201674, para optar al Título Profesional de Licenciada en Negocios Internacionales, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 19 de junio de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 15-jun-2023 15:21 -05
Identificador: 2116837949
Número de palabras: 27715
Entregado: 1

Padilla, María_Tesis_Negocios Internacionales... Por Maria Alejandra Padilla Blas

| Índice de similitud | Similitud según fuente |
|---------------------|--|
| 7% | Internet Sources: 6% Publicaciones: 4% Trabajos del estudiante: 1% |

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 19 de junio de 2023

Oscar Malca
Vicedecano de Negocios Internacionales
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

El estudio sobre cómo la cognición de los individuos impacta en la internacionalización de las firmas es parte de una creciente tendencia de investigación para el campo de los negocios internacionales. En este contexto, la mentalidad global es un constructo relevante. No obstante, en la actualidad existe una fragmentación en el campo de estudio de la mentalidad global, debido a una diversidad de perspectivas, conceptualizaciones y operacionalizaciones heterogéneas y, en ocasiones, contradictorias. En respuesta a esta problemática, la presente investigación desarrolla una revisión sistemática de literatura basada en 52 artículos, a fin de comprender el estado actual del conocimiento sobre mentalidad global a nivel descriptivo y teórico, y propone una definición, dimensiones y modelo conceptual originales. Este modelo ha sido validado mediante casos de estudio de 6 ejecutivos de negocios de empresas exportadoras peruanas, pertenecientes a industrias de baja intensidad tecnológica. Los hallazgos sugieren que la mentalidad global, en efecto, influencia el desarrollo de actividades de escala internacional, las cuales, a su vez, impactan en el desempeño internacional de la firma exportadora.

ABSTRACT

The study on how individuals' cognition impacts the internationalization of firms is part of a growing research trend for international business academia. In this context, one of the most relevant constructs is the global mindset. However, there is currently a fragmentation in this field of study due to a diversity of heterogeneous and sometimes contradictory perspectives, conceptualizations, and operationalizations. In response to this problem, this research develops a systematic literature review based on 52 articles to understand the current state of knowledge on global mindset at a descriptive and theoretical level and proposes an original definition, dimensions, and conceptual model. This model was tested through case studies of 6 business executives from Peruvian exporting firms, belonging to low-tech industries. The findings suggest that the global mindset does facilitate the development of international activities, which, in turn, impacts the international performance of the exporting firm.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | ii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | iv |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | v |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | vi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO..... | 2 |
| 1. Mentalidad global..... | 2 |
| 2. Revisión sistemática de literatura..... | 4 |
| 3. Modelo conceptual propuesto..... | 24 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 24 |
| 1. Diseño de la investigación..... | 24 |
| 2. Definición y selección de la muestra..... | 25 |
| 3. Recolección y análisis de datos..... | 27 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 28 |
| 1. Inteligencia para los negocios globales..... | 28 |
| 2. Inteligencia cultural..... | 32 |
| 3. Mentalidad global y actividades de escala internacional..... | 38 |
| 4. Actividades de escala internacional y desempeño internacional..... | 40 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 48 |
| ANEXOS..... | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Contexto geográfico de los estudios aplicados / empíricos..... | 11 |
| Tabla 2. Evolución de las bases teóricas de la mentalidad global..... | 13 |
| Tabla 3. Compilación evolutiva de las definiciones de la mentalidad global de los estudios de la muestra..... | 15 |
| Tabla 4. Análisis de las definiciones de mentalidad global de la muestra | 18 |
| Tabla 5. Sistematización de las dimensiones de los constructos planteados por la muestra..... | 21 |
| Tabla 6. Criterios para la selección de la muestra..... | 26 |
| Tabla 7. Perfil de los entrevistados | 27 |
| Tabla 8. Características de las empresas de afiliación de los entrevistados..... | 28 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estrategia de búsqueda de la literatura | 7 |
| Figura 2. Evolución anual del número de publicaciones de la muestra | 8 |
| Figura 3. Etapas de desarrollo de la literatura..... | 9 |
| Figura 4. Etapas de desarrollo de la literatura y nivel de estudio..... | 10 |
| Figura 5. Etapas de desarrollo de la literatura y tipo de empresa estudiada..... | 10 |
| Figura 6. Valor de la mentalidad global..... | 23 |
| Figura 7. Modelo conceptual propuesto..... | 24 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Estudio de alcance sobre mentalidad global: Criterios de relevancia..... | 60 |
| Anexo 2. Clasificación de palabras clave | 62 |
| Anexo 3. Términos de búsqueda y parámetros aplicados a las bases de datos | 62 |
| Anexo 4. Formato de extracción de información | 62 |
| Anexo 5. Guía de entrevistas | 63 |

INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso irreversible (Verbeke et al., 2018). Este fenómeno ha normalizado la necesidad de adaptarse cada vez más rápido a entornos diferentes, siendo los negocios internacionales un claro ejemplo. En este contexto, las firmas enfrentan el reto de mejorar su desempeño, para lo cual, la internacionalización de sus operaciones representa un importante camino (Hsu, 2006). En el campo de la investigación de negocios internacionales, existe un creciente interés por comprender cómo los individuos y sus cogniciones impulsan el comportamiento de internacionalización de las firmas (Aharoni et al., 2011; Maitland y Sammartino, 2015; Niittymies y Pajunen, 2020). En este contexto, la mentalidad global resulta uno de los conceptos más relevantes.

El concepto de mentalidad global ha sido ampliamente estudiado en la literatura de los Negocios Internacionales, desde diversas perspectivas y contextos de aplicación. Estos estudios abarcan aspectos como las definiciones, escalas de medición, nivel de estudios, entre otros (Andresen y Bergdolt, 2017). A pesar de los avances en este tema de investigación, aun no existe consenso respecto a su conceptualización, ni a su operacionalización (Bujac y Kuada, 2016; Levy et al., 2007a; Levy et al., 2014; Øyna y Alon, 2018). Autores como Javidan y Teagarden (2011) explican que esto se debe a que el concepto ha sido empleado de múltiples maneras y en muchos niveles de análisis. En pocas palabras, su aplicación ha sido mayormente idiosincrásica.

Ante esta brecha, revisiones de literatura (Levy et al., 2007a y Levy et al., 2007b) y revisiones sistemáticas de literatura (Andresen y Bergdolt, 2017; Bujac y Kuada, 2016; Hruby et al., 2016; y Kyvik, 2018) han reunido y analizado el conocimiento existente sobre el concepto. El primer grupo recopiló los resultados del desarrollo conceptual hasta ese momento e identificó brechas en la literatura. El segundo, sintetizó y evaluó la literatura desarrollada a la fecha, abordando las brechas previamente identificadas, y planteó agendas futuras de investigación. Sin embargo, a pesar de sus aportes, se observa una persistente fragmentación de la literatura que impide considerar a la mentalidad global como un campo de estudio sólido teóricamente.

La persistencia de esta problemática, a través del tiempo, nos lleva a pensar: ¿Qué es lo que se conoce sobre la mentalidad global al día de hoy? Responder a esta pregunta ofrece una oportunidad para sistematizar y consolidar el conocimiento existente sobre mentalidad global. Así, la presente tesis desarrolla una revisión sistemática de literatura para comprender el estado actual del conocimiento teórico sobre mentalidad global. De manera complementaria, se desarrollan casos de estudio basados en entrevistas, a fin de evaluar la aplicabilidad del modelo conceptual que se origina de la revisión sistemática. Los casos de estudio se enfocaron en ejecutivos de negocio de empresas exportadoras peruanas, pertenecientes a industrias de baja intensidad tecnológica.

Además de la introducción, el resto de esta tesis se organiza de la siguiente manera: La segunda sección desarrolla el marco teórico mediante una revisión sistemática de literatura. El tercer apartado presenta la metodología aplicada, compuesta por el diseño de investigación, la definición y selección de la muestra y, la recolección y análisis de datos. La cuarta sección presenta el análisis de resultados en función a la evaluación del modelo teórico propuesto. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. Mentalidad global

Los orígenes de la mentalidad global se remontan al trabajo de Perlmutter (1969), reconocido por abordar la importancia y los tipos de mentalidad de ejecutivos en corporaciones multinacionales (MNCs). Dicho autor proponía que la mentalidad influenciaba el diseño, la estructura, la distribución de recursos y la gestión de procesos de una empresa multinacional. De su propuesta, resalta la mentalidad geocéntrica, caracterizada por la colaboración, adecuación y apertura entre las subsidiarias y los *headquarters* al margen de las diferencias geográficas y culturales. Asimismo, sería el primer precedente identificado sobre la mentalidad global.

A partir de la propuesta de mentalidad geocéntrica de Perlmutter, surgieron una serie de autores fundacionales del campo. Así, Bartlett y Ghoshal (1989; 1990) continuaron este legado con su propuesta de “mentalidad transnacional”, sentando las bases para la “corriente estratégica” (Levy et al., 2007a) de la mentalidad global. El estudio de Gupta y Govindajaran (2002) se basó en los campos de la psicología cognitiva y la teoría organizacional. En el contexto de las corporaciones multinacionales, dichos autores propusieron dimensiones de la mentalidad global mediante un modelo conceptual que abordaba aspectos culturales y estratégicos. Años más tarde, Nummela et al. (2004), también basados en la psicología cognitiva y la teoría organizacional, fueron pioneros en el estudio de la mentalidad global en el marco de las Pequeña y Medianas Empresas (PyMEs) y sustentar sus hallazgos empíricamente. Por último, Levy et al., (2007a), tomando como base la teoría de procesamiento de la información, desarrolló una propuesta conceptual de las corrientes de estudio de la mentalidad global, siendo estas: cultural, estratégica y mixta. En esta, también catalogó y exploró las publicaciones realizadas hasta aquel entonces.

No obstante, 15 años después, este campo de estudio aún enfrenta una gran brecha, y es que no existe un consenso respecto a la definición, ni operacionalización de la mentalidad global (Bujac y Kuada, 2016; Levy et al., 2007a; Levy et al., 2014; Øyna y Alon, 2018). Al haber sido estudiada desde diversas perspectivas y contextos de aplicación, también se observa una falta de cohesión entre las diferentes escalas de medición propuestas, nivel de estudios, entre otros (Andresen y Bergdolt, 2017). Autores como Javidan y Teagarden (2011) explican que este fenómeno se debe

a que el concepto ha sido empleado de múltiples maneras y en muchos niveles de análisis, siendo su aplicación mayormente idiosincrásica. En la misma línea, Jiang et al. (2018) resaltan la necesidad de validar empíricamente las conceptualizaciones existentes sobre mentalidad global a fin de enfrentar esta dispersión de definiciones y mediciones.

Ante estos desafíos, revisiones de literatura como las de Levy et al. (2007a) y Levy et al. (2007b), y revisiones sistemáticas de literatura como las de Andresen y Bergdolt (2017), Bujac y Kuada (2016); Hruby et al. (2016) y Kyvik (2018), han reunido y analizado el conocimiento existente sobre el concepto. Por un lado, el primer grupo se enfocó en recopilar los resultados del desarrollo conceptual hasta ese momento y a la identificación de brechas en la literatura. Por el otro, el segundo, sintetizó y evaluó la literatura desarrollada a la fecha, abordando las brechas previamente identificadas, y planteó agendas futuras de investigación. Si bien el resultado de estas investigaciones no ha sido la consolidación de la conceptualización, brinda luces sobre cómo abordar y entender la construcción de este campo de estudio.

En cuanto a las definiciones, existe una distinción marcada entre aquellas desarrolladas en el contexto de las corporaciones multinacionales y aquellas en el marco de las PyMEs. De manera similar, sucede con las dimensiones o componentes de la mentalidad global. No obstante, tras revisar diversos estudios, se observa que hay elementos en común que provienen mayoritariamente de un mismo origen: la propuesta de Levy et al. (2007a), una de las principales definiciones mayormente aceptadas (Andresen y Bergdolt, 2021; Beechler y Javidan, 2007; Bowen y Inkpen, 2009; Chandwani et al., 2016; Cseh et al., 2013; Galhanone et al., 2020; Goxe y Belhoste, 2019; He et al., 2020; Javidan et al., 2016; Jiang et al., 2018; Kyvik et al., 2013; Lazaris y Freeman, 2018; Miocevic y Crnjak-Karanovic, 2010, 2012; Raman et al., 2013; Story y Barbuto, 2011; Story et al., 2014; Vătămănescu et al., 2020).

Este estudio explica que la mentalidad global es una *“highly complex individual-level cognitive structure characterized by openness, differentiated articulation of cultural and strategic dynamics on both local and global scales, and integration across these multiple domains.”* (Levy et al., 2007a, p. 248). En otras palabras, se entiende a la mentalidad global como una estructura o recurso cognitivo que facilita la articulación de elementos culturales y estratégicos en diferentes contextos y escalas, lo cual permitiría alcanzar los objetivos de la organización.

La propuesta conceptual de Levy et al. (2007a) plantea que las dimensiones fundamentales de la mentalidad global son: cultural, estratégica y mixta. La dimensión cultural, se traduce en el constructo de “cosmopolitismo”, es decir, la apertura ante diversas perspectivas culturales. La estratégica, en el constructo de “complejidad estratégica”, la articulación de realidades estratégicas después de considerar los matices a nivel global y local. La dimensión mixta combina las otras dos dimensiones en simultáneo. A partir de estas dimensiones, Levy et al. (2007a)

proponen en su revisión de literatura que estas mismas son también tres corrientes de estudio de la mentalidad global. Pues, las investigaciones comprendidas en dicha revisión mostraban una fuerte orientación hacia alguna de estas tres en particular.

Desde la corriente cultural, la mentalidad global juega un rol preponderante al afrontar desafíos de gestión en diferentes contextos nacionales y culturales. Aspectos como la “diversidad cultural” y la “distancia cultural”, se asocian con operaciones y mercados internacionales. Bajo la corriente estratégica, la mentalidad global facilita la integración de operaciones internacionales complejas geográfica y estratégicamente, respondiendo a las condiciones del mercado local. Es decir, aborda aspectos como la complejidad del contexto y la versatilidad estratégica provenientes de la globalización. Por último, desde la corriente mixta o multidimensional, la mentalidad global integra elementos culturales y estratégicos, y añade características individuales de la persona (Levy et al., 2007a).

Por último, sobre la base de esa propuesta, Beechler y Javidan (2007), operacionalizaron a la mentalidad global del individuo en tres componentes específicos (Bowen y Inkpen, 2009; Javidan y Bowen, 2016; Javidan y Teagarden, 2011; Raman et al., 2016; Ramsey et al., 2016; Vătmănescu et al., 2020). El primero es el capital intelectual global, el aspecto cognitivo de la mentalidad global. Se refiere a cuánto, y qué sabe el gerente sobre el negocio global en su industria y en el macroambiente, además de cuán fácil les es analizar, digerir e interpretar esta información. El segundo, es el capital psicológico global, aspecto afectivo de la mentalidad global. Es la energía emocional del gerente y su disposición a comprometerse en un entorno global. El último es el capital social global, el aspecto comportamental de la mentalidad global. Refleja la habilidad individual de actuar de una manera que ayudará a construir relaciones de confianza con personas de otras partes del mundo. El desarrollo de estos componentes permite consolidar a la mentalidad global como una ventaja competitiva para la empresa y sus actividades internacionales, sean de expansión o de operación continua.

A fin de determinar la situación actual del estado del arte sobre el campo de la mentalidad global, se decidió realizar una revisión sistemática de literatura. La cual será descrita en el próximo capítulo de esta tesis.

2. Revisión sistemática de literatura

La revisión sistemática de la literatura de esta tesis tomó como referencia principal el método propuesto por Denyer y Tranfield (2009), sobre la base del cual se diseñó un método iterativo de cuatro etapas. La primera etapa consistió en identificar los criterios relevantes de estudio (Bouwmeester et al., 2022) de la mentalidad global mediante un estudio de alcance. La segunda etapa se enfocó en la formulación de la pregunta. La tercera, en la identificación, revisión y selección de los estudios. Finalmente, la cuarta etapa, en el análisis y síntesis.

Etapa 1: Estudio de alcance

Realizamos un estudio de alcance a fin de obtener un panorama exploratorio sobre el campo la mentalidad global y extraer insumos para la revisión sistemática, tales como la identificación de palabras clave, líneas teóricas, brechas, entre otros (Tranfield et al., 2002; Tranfield et al., 2003; Briner y Denyer, 2012; O'Brien et al., 2016). Tomando como referencia la revisión sistemática realizada por Bouwmeester et al. (2022), empleamos 16 estudios, elegidos en función a su alto número de citas en Google Scholar. Hasta agosto del año 2022, 8 de ellos han sido citados entre 100 y 200 veces; 4 artículos, entre 201 y 400 veces, y los 4 restantes, entre 450 y 1000 veces. Estos 16 artículos fueron leídos por completo uno a uno, analizados y comparados a detalle. Para ello, se elaboró un formato de extracción de la información, el cual además de facilitar la sistematización de la información, jugó el rol de piloto (Büchter et al., 2020) para la etapa 4 de análisis y síntesis de la muestra final. Como resultado, emergieron siete criterios relevantes de estudio de la mentalidad global, compuestos a su vez de diferentes categorías que agrupan los 16 estudios sobre la base de sus similitudes y diferencias. Estos primeros hallazgos (Anexo 1) permitieron esclarecer las bases conceptuales de la mentalidad global en el contexto empresarial y, por lo tanto, establecer los límites conceptuales para la revisión sistemática.

Etapa 2: Formulación de la pregunta

Según los resultados del estudio de alcance, desde finales de la década del 2000 hasta mediados de la década del 2010, el concepto de la mentalidad global aún se consideraba como “emergente” (Javidan y Teagarden, 2011). Ello, debido a la existencia de definiciones conflictivas y perspectivas de estudio diversas que urgían una integración teórica de este campo (Levy et al., 2007a). Posteriormente, hacia finales de la década de 2010, revisiones sistemáticas de literatura indicaban que, a pesar de los avances en el desarrollo de estudios empíricos (Bujac y Kuada, 2016), en la literatura aún persistía un “amplio rango de aproximaciones y conceptualizaciones heterogéneas y contradictorias” (Andresen y Bergdolt, 2017).

Una posible explicación para este fenómeno es la limitada identificación de las corrientes teóricas base para el desarrollo del concepto. Esto impediría establecer un “modelo conceptual que facilite interpretar patrones y discrepancias” (Whetten, 1989), generando un preocupante vacío en la literatura. Por un lado, son pocos los autores que aplican “teorías de la firma” tradicionales, como la Visión Basada en Recursos (*Resource Based View*, RBV) (Félício et al., 2016a; Kyvik et al., 2011; Kyvik, 2018; Lazaris y Freeman, 2018) o la teoría organizacional (Gupta y Govindarajan, 2002; Nummela et al., 2004). Estos mismos investigadores suelen complementar dicho sustento con elementos de la psicología organizacional o cognitiva aplicada al contexto empresarial. En ciertos casos, introducen otras teorías como la visión basada en el conocimiento, la teoría del procesamiento de la información, teoría de la mentalidad, teoría de liderazgo, etc.

Por otro lado, se encuentran las investigaciones que emplean los primeros estudios del concepto como sustento teórico (Beechler y Javidan, 2007; Begley y Boyd, 2003; Englis y Wakkee, 2015; Levy et al., 2007a; Levy et al., 2014). Entre las principales referencias base, destaca el trabajo de Perlmutter (1969), reconocido por abordar la importancia y los tipos de ejecutivos en corporaciones multinacionales. De su propuesta, resalta la mentalidad geocéntrica, caracterizada por la colaboración, adecuación y apertura entre las subsidiarias y los *headquarters*, al margen de las diferencias geográficas y culturales (Perlmutter, 1969). Sobre su legado, surgen las obras de Bartlett y Ghoshal (1989; 1990), Gupta y Govindajaran (2002), Nummela et al. (2004), entre otras, empleadas también como sustento teórico.

Asimismo, los resultados del estudio de alcance permitieron identificar que el concepto de mentalidad global ha sido estudiado desde diversos criterios. Destacan el objeto de estudio (MNCs y PyMEs), el nivel de estudio (individuo u organización) y la perspectiva desde la cual se estudia el concepto (cultural, estratégica y multidimensional). Si bien queda en evidencia la versatilidad del concepto, existen inconsistencias y brechas de conocimiento asociadas a estos criterios, las cuales han sido nula o escasamente abordadas a la actualidad. Esto representa una oportunidad para sistematizar y consolidar el conocimiento teórico sobre la mentalidad global. Sobre la base de lo expuesto, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el estado actual del conocimiento teórico sobre mentalidad global?

Etapas 3: Identificación, revisión y selección de los estudios

Sobre la base conceptual del estudio de alcance, se realizó una búsqueda inicial de artículos (Zahoor et al., 2020) a fin de identificar palabras clave en los títulos y palabras clave de los autores. El resultado fue un listado de 18 palabras clave, agrupadas en cuatro categorías en función a la cantidad de apariciones y afinidad semántica (Anexo 2). Dado que la presente revisión busca capturar y consolidar todo el conocimiento existente sobre mentalidad global, se dejó abierto el marco temporal de publicación de las investigaciones a ser analizadas. Ello, con la finalidad de rastrear los orígenes de este campo y esclarecer las bases teóricas sobre las cuales se ha construido este concepto a través del tiempo. En cuanto al idioma de las publicaciones, solamente se incluyeron aquellas en inglés, excluyendo a publicaciones de cualquier otro idioma, al ser la lengua comúnmente usada por la academia (Fan et al., 2021). Por último, con el fin de asegurar la rigurosidad académica del estudio, solo se consideraron *peer-reviewed articles de journals* de alto impacto pertenecientes a los cuartiles Q1 y Q2 (Zahoor et al., 2020), dejando fuera a elementos de la literatura gris.

Con el listado de palabras clave y los criterios descriptivos de inclusión y exclusión (Hiebl, 2021) definidos, se generaron términos de búsqueda empleando operadores booleanos y comodines, que fueron empleados en Scopus y Web of Science (Anexo 3). Esas dos bases de datos fueron elegidas

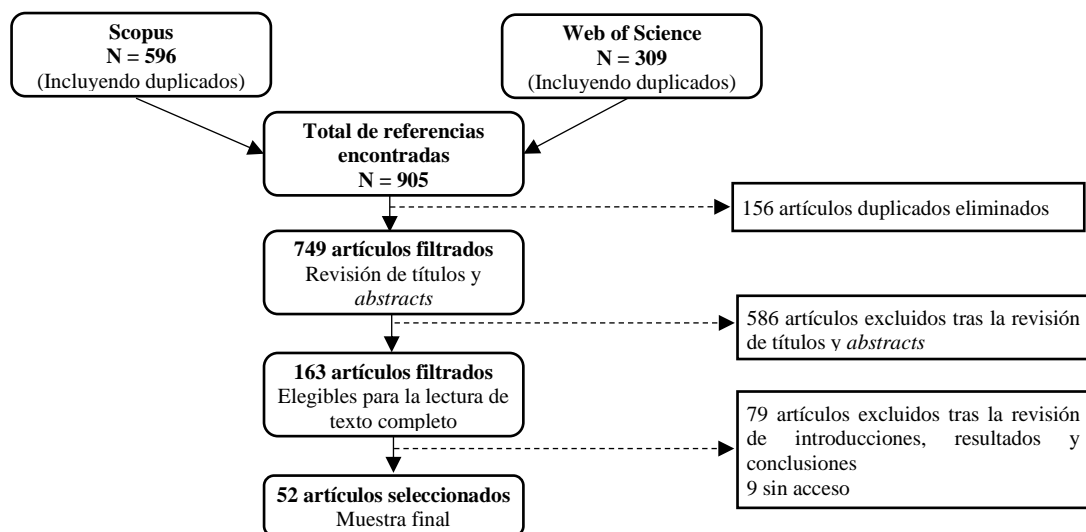
por su prestigio entre las bases bibliográficas *multipublisher* (Bramer et al., 2017; Martín-Martín et al., 2021). Los términos de búsqueda aplicados resultaron en un total de 905 referencias encontradas, que se redujeron a 749 después de eliminar estudios duplicados.

Seguidamente, se aplicó un primer filtro que consistió en la revisión de títulos y *abstracts* para evaluar la utilidad de los artículos (Koot et al., 2021) al estudio de la mentalidad global. Debido al amplio rango de especialidades en las cuales se estudia el concepto de “mentalidad” y sus variantes, se incluyeron solamente aquellos artículos que abordaban en concepto de mentalidad global en el contexto empresarial, de gestión o ligado de alguna manera a los negocios. Los artículos con temáticas centrales diferentes fueron excluidos (por ejemplo, psicología, turismo, relaciones internacionales, entre otros).

Esta etapa resultó en la exclusión de 586 artículos, arrojando 163 elegibles para la lectura de texto completo. Sobre esta muestra se aplicó un segundo filtro basado en los criterios de relevancia que emergieron del estudio de alcance (ver Anexo 1). Solamente se incluyeron investigaciones para las cuales la mentalidad global era el fenómeno principal o uno de los fenómenos principales por analizar. Ello debía quedar evidenciado en la coherencia de las explicaciones sobre la mentalidad global del *abstract*, con la introducción, resultados y conclusiones.

En contrapartida, se excluyeron aquellos estudios para los cuales la mentalidad global no resultaba ser el fenómeno principal de análisis. Evidencia de ello era la ausencia de hallazgos y conclusiones relacionados a la mentalidad global, o que la mentalidad global cumpliera únicamente el rol de ser una variable más del modelo planteado por el estudio. El resultado fue 52 artículos seleccionados como muestra final para la revisión sistemática de literatura. La Figura 1 grafica la estrategia de búsqueda de literatura descrita.

Figura 1. Estrategia de búsqueda de la literatura



Fuente: Elaboración propia, 2022

Etapa 4: Análisis y síntesis

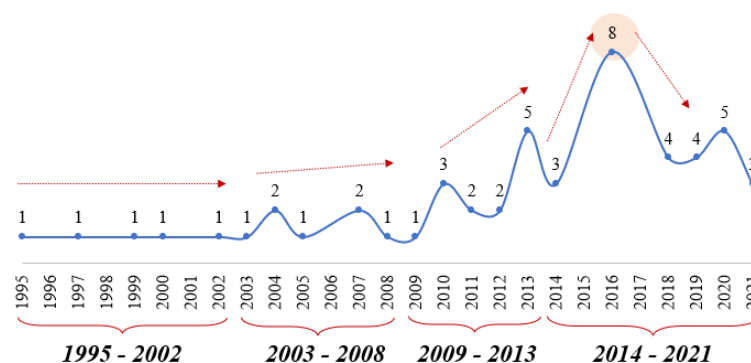
Con el propósito de realizar un análisis a profundidad del contenido de la muestra final y sintetizar los hallazgos, se elaboró un formato de extracción de la información, tomando como referencia el método de los trabajos de Kamin et al. (2022), Nguyen et al. (2018), Vrontis y Christofi (2021). El punto de partida para dicho formato fue el piloto implementado para el estudio de alcance. Los aspectos elegidos a extraer en esa primera etapa fueron ajustados y en algunos casos, replanteados sobre la base de la discusión de los autores acerca de su utilidad para responder a la pregunta de investigación planteada. Estos “aspectos” fueron agrupados y renombrados en campos y subcampos, detallados en el Anexo 4. Así, la examinación de la muestra final se desarrolló manualmente, leyendo los artículos uno a uno y completando el formato de extracción. El repositorio de información obtenido facilitó el análisis descriptivo y temático de la muestra, tal como lo sugieren Christofi et al. (2021) y Tranfield et al. (2003), además de la identificación de contribuciones y brechas del campo de estudio de la mentalidad global.

Caracterización de la muestra de investigaciones revisada

Año de publicación y tipo de estudio

Los artículos de la muestra final fueron publicados desde 1995 hasta el año 2021. A lo largo de este período, la Figura 2 evidencia una tendencia creciente en el número de publicaciones a partir de la primera década de los 2000, la cual asciende aun más en la década del 2010, con una concentración en 2016. Posterior a este pico, el número de estudios cae, no obstante, se estabiliza hasta la actualidad, en un promedio de 4 publicaciones al año. Sumado a ello, en cuanto al tipo de estudios, existe una mayor proporción de artículos aplicados / empíricos (67%), seguida por aquellos conceptuales / teóricos (27%) y finalmente, revisiones de literatura (6%).

Figura 2. Evolución anual del número de publicaciones de la muestra

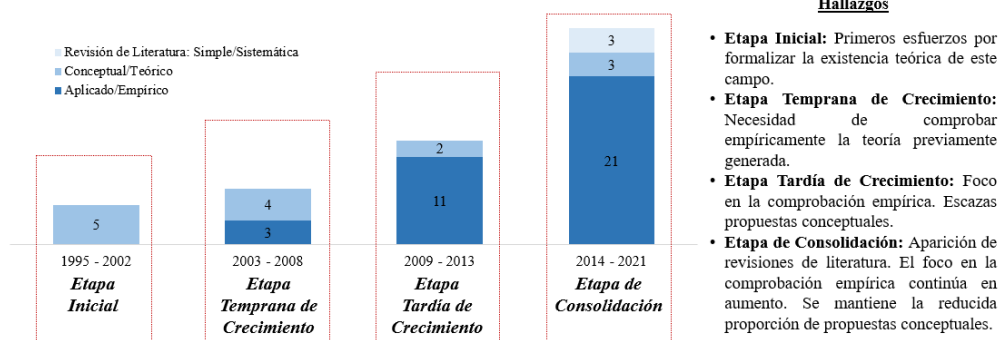


Fuente: Elaboración propia, 2022 / *Base: 52 papers

Al analizar ambas variables en paralelo, fue posible identificar que la mentalidad global como campo de investigación evolucionó en cuatro etapas claramente marcadas (Figura 3). La primera, de 1995 a 2002, a la cual llamaremos “Etapa Inicial”, se caracterizó por la presencia fundamental

de *papers* conceptuales / teóricos, lo cual muestra los primeros esfuerzos por formalizar la existencia teórica de este campo de estudio.

Figura 3. Etapas de desarrollo de la literatura



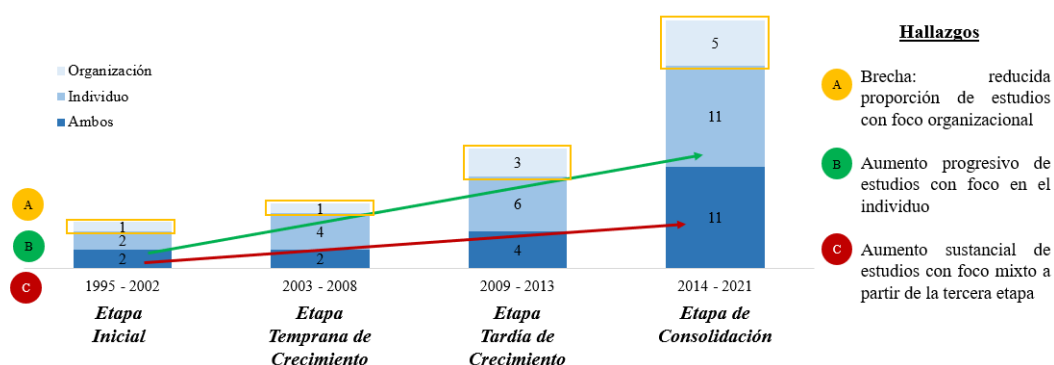
Fuente: Elaboración propia, 2022 / Base: 52 *papers*

La segunda fue nombrada “Etapa Temprana de Crecimiento” (2003 a 2008). En ella, se evidencia la necesidad de comprobar empíricamente la teoría previamente generada, lo cual justifica la reducción en los estudios conceptuales / teóricos y la aparición de artículos aplicados / empíricos. La tercera, de 2009 a 2013, llamada “Etapa Tardía de Crecimiento” deja en claro que, si bien nueva teoría seguía generándose, el campo de estudio naturalmente buscaba ampliar los hallazgos con fundamento empírico, traducidos en el número incremental de artículos de este tipo. Finalmente, se encuentra la “Etapa de Consolidación”, que va del año 2014 a 2021. Se observa una proporción similar de *papers* conceptuales / teóricos y aplicados / empíricos, además de la aparición de revisiones de literatura. Estos serían indicios de que el campo está entrando a una etapa de maduración o consolidación.

Nivel de estudio, tipo de empresa estudiada y contexto geográfico de estudio

Uno de los aspectos generalmente abordados al estudiar la mentalidad global es el nivel de estudio (Hruby et al., 2016; Levy et al., 2007a). En simple, indica si la mentalidad global está siendo estudiada o medida a nivel del individuo, de la organización o de ambos. Tomando como referencia las etapas planteadas en el primer acápite de esta sección, la Figura 4 refleja tres hallazgos principales. Primero, la brecha generada por la reducida proporción de estudios con foco organizacional. Segundo, el aumento progresivo de los estudios enfocados en el individuo a lo largo de las cuatro etapas. Finalmente, el aumento sustancial de los estudios que abordan ambos niveles hacia la última etapa, igualando la cantidad de estudios enfocados en el individuo.

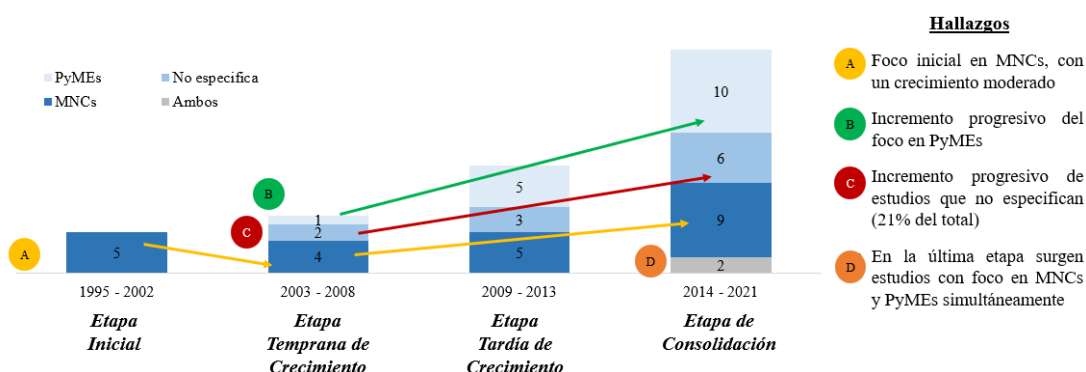
Figura 4. Etapas de desarrollo de la literatura y nivel de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2022 / Base: 52 papers

Sumado a ello, se encuentra el tipo de firma estudiada. El campo de la mentalidad global se caracteriza por haber sentado sus cimientos en el estudio de las firmas multinacionales, pues tradicionalmente se expandían con mayor facilidad a mercados extranjeros. Dicha tendencia se observa claramente en la Figura 5. En la primera etapa, predominan los estudios con foco en las MNCs. Desde la segunda etapa, se observa un crecimiento moderado de estos estudios, acompañado por un incremento progresivo en el número de artículos centrados en el estudio de las PyMEs. Esto último va acorde con el proceso de maduración de literatura, en el cual se busca acortar la brecha generada por la concentración en un tipo específico de empresa. Asimismo, en la Etapa de Consolidación, se observa la primera aparición de artículos enfocados en multinacionales y en PyMEs. Finalmente, 21% de los estudios no especificaron el tipo de empresas estudiada, presentando un aumento progresivo a lo largo del tiempo.

Figura 5. Etapas de desarrollo de la literatura y tipo de empresa estudiada



Fuente: Elaboración propia, 2022 / *Base: 52 papers

Por último, en cuanto al contexto geográfico de los estudios aplicados / empíricos, la Tabla 1 presenta los países de procedencia de las muestras analizadas, organizados según continentes. Destaca la presencia mayoritaria de países europeos, seguida por países del continente asiático; América (del Centro, del Sur y del Norte, en orden descendente) y Oceanía. Cabe señalar que, si bien priman las publicaciones enfocadas en un solo país (37%), cinco estudios analizaron

muestras de dos a más países diferentes en simultáneo. 4% de los de estudios indicó continentes de manera genérica, mencionando a “Europa”, “Asia y Europa” y a “África, Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa”, en conjunto respectivamente. Finalmente, 13% de estudios aplicados / empíricos no especificaron países ni continentes.

Tabla 1. Contexto geográfico de los estudios aplicados / empíricos

| Continentes(s) | País(es) | % |
|---|---|-----|
| Europa | Alemania, Croacia, Finlandia, Francia, Noruega, Portugal y Lituania. Un estudio mencionó a “Europa” como continente, sin especificar país. | 31% |
| Asia | Bangladesh, China e India. | 26% |
| No indica | No se especificaron países ni continentes. | 20% |
| Centroamérica y Sudamérica | Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela. | 9% |
| Norteamérica | USA. | 6% |
| Asia y Europa | Continentes mencionados en conjunto. No se especificaron países. | 3% |
| África, Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa | Continentes mencionados en conjunto. No se especificaron países. | 3% |
| Oceanía | Australia. | 3% |

Fuente: Elaboración propia, 2022 / *Base: 35 *papers* (Total de estudios aplicados / empíricos)

Bases teóricas

Según Levy et al. (2007a, p. 246), hasta el año de publicación de su estudio, existía “una diversidad de términos y perspectivas sobre la mentalidad global, basados en diferentes y distintas perspectivas teóricas y de investigación”. Ello presentaba un desafío considerable para la integración teórica del campo. Una década después, según Andresen y Bergdolt (2017, p. 190), “la extensa literatura sobre la mentalidad global se basa en una amplia gama de enfoques y conceptualizaciones heterogéneos y algo contradictorios”.

En otras palabras, esta limitación habría permanecido vigente. En respuesta, se identificaron las bases teóricas de cada artículo de la muestra. De los 52 artículos revisados, se observan dos grupos mayoritarios: el primero, compuesto por el 44%, usaba a otros estudios conceptuales o empíricos sobre mentalidad global como sustento teórico y el segundo, conformado por el 50%, sí mencionaba alguna teoría o corriente teórica. El porcentaje restante no especificaba las bases teóricas de su planteamiento de manera formal.

El análisis del primer grupo, aquel que emplea otros estudios conceptuales o empíricos sobre mentalidad global como sustento teórico, permitió identificar autores que se han posicionado como fundacionales en el campo, tales como Bartlett y Ghoshal (1989; 1990), Gupta y Govindajaran (2002), Levy et al. (2007a), Nummela et al. (2004) y Perlmutter (1969) siendo los tres últimos, parte de la muestra final. Estos autores tienen en común el haber realizado propuestas innovadoras en el abordaje del estudio de la mentalidad global, generando precedentes únicos para desarrollar otros estudios a futuro.

El segundo grupo está conformado por los únicos estudios de la muestra que presentaron teorías, enfoques y campos de estudios de manera explícita. La Tabla 2 muestra la evolución de dichas bases teóricas a lo largo de las cuatro etapas de la literatura identificadas en la sección anterior. Cabe señalar que se identificaron algunos estudios que mencionaban más de una teoría, enfoque o campo, en cuyos casos fueron contabilizados en más de una ocasión.

Un primer descubrimiento es que, a pesar de los esfuerzos por formalizar las bases teóricas del campo de la mentalidad global, se observa una gran dispersión entre las teorías y corrientes aplicadas. Una posible explicación es que el campo de la mentalidad global se haya iniciado con fines prácticos de potenciar el desempeño de los gerentes globales y, consecuentemente, de la empresa. Se observa un fenómeno similar con el campo del liderazgo global (Beechler y Javidan, 2007; Javidan y Teagarden, 2011) que, a pesar de tener más de dos décadas de vigencia, debido a su enfoque en los atributos y competencias de los ejecutivos globales, mayormente se ha basado en la investigación cualitativa (anecdótica y basada en casos) (Javidan y Bowen, 2013).

Un segundo descubrimiento se centra en las teorías, enfoques o campos de estudio mayormente aplicados. En primer lugar, la teoría de procesamiento de la información aparece desde la Etapa Temprana de Crecimiento hasta la Etapa de Consolidación. Posiblemente, debido a su introducción en el estudio de Levy et al. (2007a), uno de los más relevantes y citados del campo. En segundo lugar, el campo de las capacidades dinámicas surge y se ubica únicamente en la Etapa de Consolidación, siendo el segundo más aplicado. Esto se debería a que estudios recientes, al observar la brecha en las bases teóricas del constructo de la mentalidad global, habrían buscado explicarla mediante un campo lo suficientemente flexible como el de las capacidades dinámicas.

Por último, se encuentran el campo del liderazgo global y la teoría de la internacionalización / gestión internacional. El primero, a pesar de su carencia de bases teóricas sólidas, ha estado relacionado al estudio de la mentalidad global desde la Etapa Temprana de Crecimiento hasta la Etapa de Consolidación, pues ambos se enfocaron en los gerentes globales de las MNCs como sujetos de estudio. Si bien el impacto de la mentalidad global en las operaciones internacionales o en la internacionalización de las empresas siempre ha estado presente, se observa que la teoría de la internacionalización / gestión internacional aparece en la Etapa Tardía de Crecimiento y continúa hasta la Etapa de Consolidación. Esto se debería al aumento de estudios con foco en PyMEs, las cuales afrontan el reto de la internacionalización al expandir sus operaciones.

En suma, si bien resulta evidente la multiplicidad de teorías, es posible observar en la Tabla 2 que la aplicación del campo de las capacidades dinámicas, respaldada por la RBV, ha cobrado mayor relevancia hacia las etapas más recientes de desarrollo de literatura. En ese sentido, dichos campos marcarían una posible pauta para definir las bases teóricas centrales de la mentalidad global, las cuales podrían estar complementadas por las otras teorías y enfoques.

Tabla 2. Evolución de las bases teóricas de la mentalidad global

| Bases Teóricas | Etapa Inicial (1995 - 2002) | Etapa Temprana de Crecimiento (2003 - 2008) | Etapa Tardía de Crecimiento (2009 - 2013) | Etapa de Consolidación (2014 - 2021) |
|--|--------------------------------|---|--|--|
| Psicología cognitiva | Gupta y Govindarajan (2002) | Nummela et al. (2004) | | Dar (2019) |
| Teoría organizacional | Gupta y Govindarajan (2002) | Nummela et al. (2004) | | Dar (2019) |
| Liderazgo transcultural | | Beechler y Javidan (2007) | Javidan y Teagarden (2011) | |
| Teoría de procesamiento de la información | | Levy et al. (2007a) | Felício et al. (2012) Felício et al. (2013) | Felício et al. (2016a) Felício et al. (2016b) Kyvik (2018) |
| Liderazgo global | | Beechler y Javidan (2007) | Javidan y Bowen (2013) Javidan y Teagarden (2011) | Lima Neves y Tomei (2018) |
| <i>Born Globals</i> | | | Kyvik et al. (2013) | |
| Teoría de la internacionalización / gestión internacional | | | Ananthram et al. (2010) | Felício et al. (2016a) Gaffney et al. (2014) Kyvik (2018) |
| Cognición gerencial / Teoría cognitiva | | | Kyvik et al. (2013) | Kyvik (2018) Javidan et al. (2021) |
| Teoría de estrategia | | | Ananthram et al. (2010) | Kyvik (2018) |
| <i>Networking</i> / Teoría de contacto | | | | Kyvik (2018) Javidan et al. (2021) |
| Perspectiva teórica basada en competencias | | | | Moeller et al. (2016) |
| Capacidades dinámicas | | | | Eriksson et al. (2014) Jiang et al. (2021) Lazaris y Freeman (2018) Mostafiz et al. (2019) Raman et al. (2016) |
| Emprendimiento | | | | He et al. (2020) |
| Corriente de estudio de la complejidad cultural / gestión cultural | | | | Andresen y Bergdolt (2017) Gaffney et al. (2014) Kyvik (2018) |
| Teoría de la internalización | | | | Felício et al. (2016b) |
| Teoría institucional | | | | Gaffney et al. (2014) |
| Visión Basada en Recursos | | | | Felício et al. (2016a) Felício et al. (2016b) Srivastava y Srivastava (2019) |
| Teoría de la mentalidad | | | | Felício et al. (2016a) Felício et al. (2016b) |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Conceptualización

Estudios recientes, como el de Andresen y Bergdolt (2017), resaltan la falta de consenso respecto a la conceptualización de la mentalidad global. En respuesta a esta brecha, se sistematizaron las definiciones de la muestra a fin de encontrar posibles explicaciones para este fenómeno. La Tabla 3 reúne las definiciones de mentalidad global de todos aquellos estudios de la muestra que presentaron una. Asimismo, se presentan en orden cronológico, agrupadas por etapas de desarrollo de literatura en la cual se encuentran. Por último, se citó textualmente la definición de cada estudio y se indicó si era original, si pertenecía a otro autor o estaba basada en otro estudio.

El primer hallazgo revela que, en el tiempo, se reduce el número de definiciones originales y aumenta el número de definiciones tomadas explícitamente de otros autores de manera parcial o por completo. Resulta curioso que algunos estudios recientes basen su definición en las de otros autores, a pesar de estudiar un tipo diferente de empresas. Solo por dar un ejemplo, Lazaris y Freeman (2018) investigaron la internacionalización de las PyMEs, presentando la definición de Levy et al. (2007a), quienes estudiaron a las corporaciones multinacionales.

El segundo descubrimiento, se basa en los hallazgos sobre la evolución de la literatura y el nivel de estudio (Figura 4), pues, durante las dos primeras etapas, las definiciones se enfocaron en el individuo, muchas veces llamado “*manager*” o “líder” en el contexto de las corporaciones multinacionales. En la Etapa Tardía de Crecimiento, por primera vez, se realizó la diferenciación entre la mentalidad global individual y mentalidad global corporativa u organizacional. Ello, bajo una división más proporcional entre estudios enfocados en el individuo y la organización. En la Etapa de Consolidación, si bien predomina el enfoque en el individuo, se da continuidad al planteamiento de la mentalidad global individual y la mentalidad global corporativa.

El tercer hallazgo de relevancia se enfoca en definiciones más citadas. Así, la definición con mayores referencias es la de Levy et al. (2007a), quienes desarrollaron su trabajo en el marco de las corporaciones multinacionales, enfocándose en la cognición del individuo caracterizada por la “apertura y articulación de dinámicas culturales y estratégicas”. Le sigue la definición de Beechler y Javidan (2007), también en el contexto de las MNCs, la cual combina atributos ligados a la cognición, el conocimiento y la psicología, enfocados en influenciar a otros, al margen de las diferencias culturales, para alcanzar las metas de la organización.

A fin de complementar estos hallazgos, la Tabla 4, toma como punto de partida las etapas de desarrollo de la literatura y reúne los principales términos presentes en las definiciones. Por un lado, se confirma que las definiciones de mentalidad global a lo largo del tiempo han sido tan diversas que resultan contradictorias (Nummela et al., 2004), ambiguas (Levy et al., 2007a), e inconsistentes (Andresen y Bergdolt, 2017). Semánticamente hablando, los términos más usados para definir mentalidad global fueron “capacidad”, “habilidad”, “orientación global”, “estructura cognitiva” y “conjunto de atributos”. Si bien algunos de estos términos guardan relación entre sí, lo cierto es que exploran diferentes aspectos del individuo como las capacidades, la postura u orientación y la cognición.

Por el otro lado, en línea con el primer hallazgo de esta sección, a pesar de estas diferencias semánticas, se observa que tanto los elementos relacionados con tener una mentalidad global como a los planos en los cuales se aplican suelen repetirse y aumentarse ligeramente en cada una de las etapas. Uno de los resultados de esta construcción progresiva permite inferir que la naturaleza de la mentalidad global es sobre todo individual. Esto se sustenta, primero, en que las conceptualizaciones revisadas toman como base elementos actitudinales, comportamentales y cognitivos, propios de los individuos. Segundo, en que la mentalidad global organizacional es explicada como el resultado del intercambio de las mentalidades globales de los individuos de la organización (Gaffney et al., 2014; Felício et al., 2016a; Felício et al., 2016b); lo cual implicaría que la mentalidad global es propia del individuo y es él quien logra transmitirla a la organización.

Tabla 3. Compilación evolutiva de las definiciones de la mentalidad global de los estudios de la muestra

| Etapa | Autor | Tipo de empresa | Original / Basado en | Nombre | Definición |
|--|------------------------------------|-----------------|---|---------------------------|---|
| Etapa Inicial (1995 - 2002) | Estienne (1997) | MNC | Original | International Mindset | "An individual's understanding and acceptance of the kinds of activities which surround most global firms." p. 15 |
| | Kedia y Mukherji (1999) | MNC | Rhinesmith (1993) | Global mindset | "A state of being essentially characterized by openness, and an ability to recognize complex interconnections, global managers need a certain set of supportive knowledge and skills to sustain the mindset." p. 234 |
| | Paul (2000) | MNC | Original | Global mindset | "Corporate mindset based on a strong global orientation." p. 198 |
| | Gupta y Govindarajan (2002) | MNC | Original | Global mindset | "A High D(differentiation)-High I(nteegration) mindset in the context of different cultures and markets. More concretely, we would define a global mindset as one that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity." p. 117 |
| Etapa Temprana de Crecimiento (2003 - 2008) | Begley y Boyd (2003) | MNC | Original | Global mindset | "...The ability to develop and interpret criteria for business performance that are not dependent on the assumptions of a single country, culture or context and to implement those criteria appropriately in different countries, cultures and contexts." p. 25-26 |
| | Nummela et al. (2004) | PyME | Fletcher (2000), Gupta y Govindarajan (2002), Kedia y Mukherji (1999) | Global mindset | "A global mindset is said to describe a manager's openness to and awareness of cultural diversity and the ability to handle it." p. 53-54 |
| | Arora et al. (2004) | - | Original | Global mindset | "A person with global mindset may be defined as one who can analyze concepts in a broad global array and one who has the flexibility to adapt to local environment and be sensitive to context." p. 394 |
| | Chatterjee (2005) | - | Original | Global mindset | "It is an integrative focus where tangibles and intangibles are synthesized in the cognitive domain and then configured into corporate values, beliefs, strategies, cultures and competencies." p. 39 |
| | Beechler y Javidan (2007) | MNC | Original | Global mindset | "Global mindset is the stock of (1) knowledge, (2) cognitive, and (3) psychological attributes that enable a global leader to influence individuals, groups, and organizations (inside and outside the boundaries of the global organization) representing diverse cultural/ political/institutional systems to contribute toward the achievement of the global organization's goals." p. 154 |
| | Levy et al. (2007a) | MNC | Original | Global mindset | "... a highly complex individual-level cognitive structure characterized by openness, differentiated articulation of cultural and strategic dynamics on both local and global scales, and integration across these multiple domains." p. 248 |
| | Lahiri et al. (2008) | MNC | Original | Global mindset | "A global mindset is a manager's ability to view the world using a broad perspective that comprehends unexpected trends and opportunities with an aim toward realizing personal, professional, or firm level goals." p. 315 |
| Etapa Tardía de Crecimiento (2009 - 2013) | Bowen y Inkpen (2009) | MNC | Beechler y Javidan (2007) | Global mindset | "...the capability to influence individuals, groups, and organizations from different sociocultural systems and are comprised of intellectual, social, and psychological capital." p. 243 |
| | Cohen (2010) | MNC | Original | Global leadership mindset | "...the ability to take a global rather than country-specific view of business and people and be able to apply this perspective to a country, taking into account its culture." p. 6 |
| | Ananthram et al. (2010) | - | Ananthram y Chatterjee, (2004). | Global mindset | "The ability and willingness of managers to think, act and transcend boundaries of goals, values and competencies on a global scale." p. 149 |
| | Miocevic y Crnjak-Karanovic (2010) | PyME | Original | Global mindset | "...global mindset, as a cognitive mechanism, enables export managers to seek and target markets that best fit with their company's strategic objectives." p. 46 |
| | Javidan y Teagarden (2011) | MNC | Beechler y Javidan (2007) | Global mindset | "An individual's ability to influence individuals, groups, organizations, and systems that are unlike him or her or his or her own." p. 14 |
| | Story y Barbuto (2011) | - | Kefalas (1998), Kedia y Mukherji (1999), Perlmutter (1969) | Global mindset | "Thus, a global mindset is that of individuals who have a global business orientation and are adaptable to the local environment and culture. Thus, leaders with a global mindset focus on the global market, while being sensitive to the needs and characteristics of the local environment and culture." p. 3-4 |
| | Felício et al. (2012) | PyME | Begley y Boyd (2003), Hitt et al. (2007) | Global mindset | "a set of individual attributes that enable an individual to influence other individuals, groups, and organizations from diverse social, cultural and institutional systems." p. 468 |
| | Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012) | PyME | Original | Global mindset | "...an intangible internationalization resource (capability) that clearly determines which international markets SME should target with its value proposition." p. 145 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|------------|---|---|---|
| Etapas Tardía de Crecimiento (2009 - 2013) | Cseh et al. (2013) | MNC | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “The global mindset is a multi-dimensional concept and described it as ‘a highly complex cognitive structure characterized by an openness to and articulation of multiple cultural and strategic realities on both the global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity’” (p. 244). p. 491 |
| | Kyvik et al. (2013) | PyME | Nummela et al. (2004) | Global mindset | “Implies a manager’s openness to foreignness, awareness of cultural diversity, and ability to handle it and succeed in a global market.” p. 174 |
| | Javidan y Bowen (2013) | MNC | Original | Global mindset | “Is the capability to influence others unlike oneself and is critical to global leadership effectiveness.” p. 147 |
| | Felício et al. (2013) | PyME | Kedia y Mukherji (1999), Srinivas (1995) | Global mindset | “The GM of entrepreneurs brings together the cognitive, knowledge, and behavioral domains. Corporate GM is based on firm characteristics and firm perspectives on the global market.” p. 642 |
| Etapas de Consolidación (2014 - 2021) | Gaffney et al. (2014) | MNC | Govindarajan and Gupta (2001) | Global mindset (2 niveles) | <u>At the individual level:</u> “A mindset ‘that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across the diversity’ p. 111” p. 386 <u>At the organizational level:</u> “We conceptualize the firm’s strategic orientation as the organizational level manifestation of global mindset, as reflected in the process, behavior, and structure that develop and support global thinking in every unit and employee.” p. 387 |
| | Eriksson et al. (2014) | PyME | Nummela et al. (2004) | Global Mindset | “The literature on international entrepreneurship often refers to a global mindset, meaning the cognitive capabilities of managers operating in a global business environment, as a prerequisite for successful international operations.” p. 171 |
| | Story et al. (2014) | MNC | Levy et al. (2007b), Story y Barbuto (2011) | Global Mindset | “...we identify global mindset as an interaction of both global business orientation and cultural intelligence. Thus, individuals with a global mindset focus on global operations and markets but are also aware and sensitive to the needs and characteristics of the local environment and culture.” p. 133 |
| | Andresen y Bergdolt (2017) | PyME y MNC | Original | Global mindset | “The capacity to function effectively within environments that are characterized by high cultural and business complexity. In order to function effectively within cross-cultural environments that are also characterized by high strategic business complexity, it is vital to possess – in addition to cognitive and motivational prerequisites – a specific attribute (mindset) characterized particularly by openness and cosmopolitanism.” p. 183 |
| | Felício et al. (2016a) | PyME | IGM: Bowen e Inkpen (2009), Levy et al. (2007a) CGM: Paul (2000), Sørensen (2014) | Individual Global Mindset (IGM) Corporate Global Mindset (CGM) | “IGM is a complex cognitive structure, referring to a predisposition toward adopting, understanding, and linking multiple cultures and strategic realities at the global and local levels.” p. 1373 “CGM refers to the organizational system within which individuals participate and interact to shape their own mentality and influence each other. Interaction and mindset sharing among individuals within the organization creates values and norms leading to a social identity and common working behaviors that enable strategy implementation and performance improvement.” p. 1373 |
| | Felício et al. (2016b) | PyME | IGM: Levy et al. (2007a) CGM: Beechler et al. (2004) Begley y Boyd (2003), Jeannet (2000) | Individual Global Mindset (IGM) Corporate Global Mindset (CGM) | “IGM is a complex cognitive structure that consists in the predisposition, understanding, and articulation of multiple cultural and strategic realities at the global and local levels.” p. 4925 “CGM encompasses the degree to which the company, in an integrated manner and within a global perspective, learns to think, to act, and to operate according to the company’s structure and organization. This process builds on routines, operating practices, processes, and behaviors that result from the experience, relationships, and social conventions.” p. 4925 |
| | Chandwani et al. (2016) | - | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “A cognitive structure that is characterized by broad knowledge base and alertness to the nuances in diverse perspectives (differentiation) and an integrative perspective on cultural and strategic dimensions (integration).” p. 619 |
| | Javidan et al. (2016) | - | Beechler y Javidan (2007), Javidan y Bowen (2013), Javidan et al. (2010), Levy et al. (2007a) | Global mindset | “A set of individual self-efficacies that affect a global leader’s ability to effectively influence dissimilar others in the complex, interdependent, ambiguous, and constantly changing global world.” p. 60 |
| | Ramsey et al. (2016) | - | Srinivas (1995) | Global mindset | “A way of approaching the world and a tendency to scan from a broader perspective.” p. 3 |
| | Raman et al. (2016) | - | Chadee et al. (2011), Javidan y Bowen (2013), Levy et al. (2007a), Story y Barbuto (2011) | Global mindset | “For the purposes of this paper, GM refers to the degree of top managers’ familiarity with broad global, cultural and economic environments.” p. 5 |

| | | | | | |
|--|-------------------------------|------------|--|---------------------------|---|
| Etapas de Consolidación (2014 - 2021) | Kyvik (2018) | PyME | Levy et al. (2007a; 2007b) | Global mindset | “A highly complex cognitive structure distinguished by an openness to and expression of multiple cultural and strategic realities on both global and local levels and the cognitive capacity to moderate and assimilate across this diversity.” p. 311 |
| | Lazaris y Freeman (2018) | PyME | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “A global mindset denotes a complex cognitive structure, distinguished by openness to multiple cultural and strategic realities on both global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity. p. 244” p. 182. |
| | Jiang et al. (2018) | MNC | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “The global mindset is ‘a highly complex cognitive structure characterized by an openness to and articulation of multiple cultural and strategic realities on both global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity’.” p. 415 |
| | Lima Neves y Tomei (2018) | MNC | Original | Global mindset | “Global mindset is defined as the ability of leaders to influence individuals, groups, and organizations to adjust to different environments and cultures internationally through openness to and awareness of diversity across cultures and markets.” p. 19 |
| | Goxe y Belhoste (2019) | PyME y MNC | Javidan and Bowen (2013), Levy et al. (2007a) | Global mindset | “We first conceptualise global mindset not only as an individual or organisational-level cognitive structure, but also as a process, a collective social construct. Previous work has considered global mindset as a set and an externalisation of personal abilities and resources (cultural self-awareness, openness to and understanding of other cultures, and selective incorporation of foreign values and practices, Levy et al. (2007a)) embodied and defined by global leaders or managers. A central claim made by the literature (Javidan and Bowen (2013) p. 145) is that ‘global mindset is an individual’s capability to influence others unlike themselves’. Our findings concur with this claim. However, we complement it, as we also reveal the existence of a process by which individuals create such capability.” p. 628 |
| | Mostafiz et al. (2019) | PyME | Gupta and Govindarajan (2002) | Global mindset | “It is defined as a vision of entrepreneurs to practice openness and cultural diversification which increases the propensity of entrepreneurial commitment toward international markets and creates synergy among diversity.” p. 905 |
| | Dar (2019) | PyME | Original | Global mindset | “Global mindset is an ability of scanning the things from a wider perspective, looking for unpredicted trends that may be consisting of opportunities and threats for achieving personal, professional and organisational objectives.” p. 570-571 |
| | Vătămănescu et al. (2020) | PyME | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “The global mindset has been defined as a cognitive filter that combines ‘an openness and an awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity’ (Gupta & Govindarajan, 2002:117) and as ‘a highly complex cognitive structure characterized by an openness to and an articulation of multiple cultural and strategic realities on both global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity’ (Levy, Beechler, Taylor, & Boyacigiller, 2007).” p. 4 |
| | Alvarado-Vargas et al. (2020) | MNC | Govindarajan y Gupta (2001), Gupta y Govindarajan (2002) | Global mindset | “...managers’ awareness and valuation of cultural differences.” p. 203 |
| | Galhanone et al. (2020) | - | Bartlett y Ghoshal (2000) | Global mindset | “...the organization’s capability to simultaneously ensure aspects like global-scale efficiency and competitiveness; national level responsiveness and flexibility; and cross-market capacity to leverage learning on a worldwide basis. p. 138” p. 162 |
| | Yari et al. (2020) | - | Andresen y Bergdolt (2017) | Global mindset | “The capacity to function effectively within environments characterized by high cultural and business complexity. p. 183” p. 213-214 |
| | He et al. (2020) | PyME | Levy et al. (2007a) | Global mindset | “An individual-level ‘cognitive structure characterized by an openness to and articulation of multiple cultural and strategic realities on both global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity. p. 244” p. 970 |
| | Andresen y Bergdolt (2021) | - | Andresen y Bergdolt (2017) | Global mindset | “Capacity to function effectively within cross-cultural environments characterized by high strategic business complexity.” p. 2 |
| | Javidan et al. (2021) | MNC | Javidan y Bowen (2013), Levy et al. (2007a), Maznevski y Lane (2004) | Global mindset | “Set of cognitive and emotional attributes pertaining to global awareness, embracing diversity, and curiosity in a global context.” p. 6 |
| | Jiang et al. (2021) | MNC | Jiang et al. (2018), Levy et al. (2007a) | Managerial global mindset | “A highly complex structure featured by an openness to and articulation of multiple cultural and strategic realities with both global and local perspectives, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity and diversity.” p. 524 |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 4. Análisis de las definiciones de mentalidad global de la muestra

| Etapa | Nivel de Estudio | ¿Qué es la mentalidad global? | ¿Qué elementos involucra? | ¿Aplicados a? | Estudios |
|--------------------------------------|--|---|---|--|--|
| Etapa Inicial | MNC: 4 / 4 | - Estado - Orientación global | - Conocimiento - Habilidades - Apertura - Consciencia - Integración | - Diversidad cultural - Diversidad de mercados | Estienne (1997), Gupta y Govindarajan (2002), Kedia y Mukherji (1999), Paul (2000) |
| Etapa Temprana de Crecimiento | MNC: 4 / 6 PyME: 1 / 6 No indica: 1 / 6 | - Habilidad - Capacidad | - Apertura - Consciencia - Análisis - Flexibilidad - Adaptación - Conocimiento - Cognición - Psicología - Influencia - Estrategia - Integración - Valores - Capitales: Intelectual, social y psicológico | - Identificación de oportunidades - Desempeño de negocio - Diversidad cultural - Selección de mercados - Cumplimiento de metas | Arora et al. (2004), Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Bowen y Inkpen (2009), Chatterjee (2005), Levy et al. (2007a), Lahiri et al. (2008), Nummela et al. (2004) |
| Etapa Tardía de Crecimiento | MNC: 5 / 11 PyME: 4 / 11 No indica: 2 / 11 | - Habilidad - Capacidad - Orientación global - Estructura cognitiva - Conjunto de atributos | - Apertura - Comportamiento - Predisposición - Consciencia - Estrategia - Cognición - Conocimiento - Psicología - Influencia - Integración | - Identificación de oportunidades - Diversidad cultural - Selección de mercados - Cumplimiento de metas | Ananthram et al. (2010), Bowen y Inkpen (2009), Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Felício et al. (2012), Felício et al. (2013), Gaffney et al. (2014), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011), Kyvik et al. (2013), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2010; 2012), Story y Barbuto (2011) |
| Etapa de Consolidación | MNC: 5 / 11 PyME: 4 / 11 MNC y PyME: 5 / 11 No indica: 5 / 11 | Individual: - Habilidad - Capacidad - Estructura cognitiva - Conjunto de atributos - Visión Corporativo: - Sistema organizacional - Orientación estratégica | Individual: - Cognición - Motivación - Apertura - Predisposición - Entendimiento - Conocimiento - Alerta - Integración - Influencia Estrategia - Estructura - Rutinas - Prácticas - Procesos - Comportamientos - Capacidad de respuesta | Individual: - Identificación de oportunidades - Diversidad cultural - Selección de mercados - Perspectiva amplia Corporativo: - Experiencia, relaciones y convencionales sociales con perspectiva global - Eficiencia y competitividad a escala global - Desarrollo y soporte del pensamiento global | Alvarado-Vargas et al. (2020), Andresen y Bergdolt (2017; 2021), Chandwani et al. (2016), Dar (2019), Eriksson et al. (2014), Felício et al. (2016a), Felício et al. (2016b), Gaffney et al. (2014), Galhanone et al. (2020), Goxe y Belhoste (2019), He et al. (2020), Javidan et al. (2016), Javidan et al. (2021), Jiang et al. (2018), Jiang et al. (2021), Kyvik (2018), Lazaris y Freeman (2018), Lima Neves y Tomei (2018), Mostafiz et al. (2019), Raman et al. (2016), Ramsey et al. (2016), Story et al. (2014), Vătămănescu et al. (2020), Yari et al. (2020) |

Fuente: Elaboración propia, 2022

En resumen, los hallazgos presentados llevan a presumir que la diferencia ha sido más formal que conceptual, por lo cual estaríamos ante similares definiciones de mentalidad global, planteadas de diversas formas. A la actualidad, si bien no se puede hablar de una definición unificada, se pueden considerar a las propuestas de Levy et al. (2007a) y a la de Beechler y Javidan (2007), como las definiciones más comúnmente aceptadas, en función a las citaciones.

Sobre la base del análisis y sistematización de las definiciones sobre mentalidad global, en esta tesis, se propone que la mentalidad global se define como una estructura cognitiva compuesta por la inteligencia para los negocios globales y la inteligencia cultural, que permite a los individuos articular estrategias de negocio que se adapten a diversos contextos culturales para alcanzar los objetivos globales de la empresa. En otras palabras, es una manera de pensar, en el contexto de negocios, que implica conocer, entender y adaptarse a culturas diferentes a la propia, al analizar oportunidades internacionales de negocio, gestionar operaciones globales o al impulsar la internacionalización, para maximizar el desempeño de la firma.

Dimensiones

Asimismo, se analizaron las dimensiones de los constructos de la muestra. Cabe señalar que 20 estudios no precisaban dimensiones, por lo cual no fueron incluidos en esta sección. Así, se realizó un análisis en dos etapas. En la primera, se identificaron los grupos de dimensiones existentes y en la segunda, tras el análisis individual de cada grupo, se determinaron las dimensiones transversales a toda la muestra.

En cuanto a la primera etapa, considerando en simultáneo el tipo de empresa estudiada y las etapas de desarrollo de la literatura propuestas, emergieron 7 grupos, detallados en la Tabla 5. Los grupos 1, 2, 3 y 4 guardan una estrecha relación entre sí, pues tienen una fuerte base en el estudio de las MNCs y surgieron en las etapas iniciales. Asimismo, sobre la base de la lectura a profundidad y los hallazgos de la Tabla 3 (referencias entre autores), es posible afirmar que estos cuatro grupos de dimensiones se construyeron de manera progresiva. Como punto de partida, los grupos 1 y 2 surgen casi en paralelo, con dimensiones muy similares (integración con contextualización, y diferenciación con conceptualización). El grupo 3 rescata elementos de los dos primeros grupos, aterrizando en la complejidad cognitiva y cosmopolitismo, dimensiones estratégica y cultural, respectivamente. Finalmente, para el grupo 4, la mentalidad global está compuesta por el Capital Intelectual Global, Capital Psicológico Global y Capital Social Global. Este último se construye, a su vez, sobre la base de los grupos anteriores y es el resultado de las tres primeras etapas de la evolución de la literatura.

En segundo lugar, se encuentra el bloque de los grupos 5, 6 y 7, que emerge de las etapas finales del desarrollo de la literatura y se enfoca predominantemente en el estudio de las PyMEs. Así, el

grupo 5 se basa en la propuesta pionera de Nummela et al. (2004), quienes abordan el estudio de la mentalidad global de las PyMEs y su impacto en el desempeño organizacional. Seguidamente, el grupo 6 se enfoca en la cognición y las capacidades, y rescata elementos del grupo anterior (orientación global con proactividad y visión internacional, y, aptitud global con compromiso con la internacionalización). El grupo 7 es el resultado de una construcción progresiva, pues integra elementos de todas las propuestas anteriores. En ese sentido, se construye sobre dimensiones de su bloque como la visión global, la orientación global o la aptitud global, y rescata elementos de las dimensiones cultural y estratégica, que son el gran aporte del primer bloque.

Sobre la base de estos hallazgos, se establecieron similitudes y diferencias entre los grupos y sus componentes. Esto permitió identificar elementos transversales y, consecuentemente, dimensiones dominantes que comprendían a las demás. Así, producto del análisis individual de todas las dimensiones, se plantea que la mentalidad global está compuesta por dos dimensiones principales: “Inteligencia para los negocios globales” e “Inteligencia cultural”.

La inteligencia para los negocios globales se define como la capacidad de examinar factores internos y externos de un negocio para identificar oportunidades, resolver problemas y tomar decisiones que beneficien el desempeño internacional de la firma. Este planteamiento fue construido a partir de las siguientes dimensiones (ver Tabla 5): Integración (grupo 1), Conceptualización (grupo 2), Complejidad Cognitiva (grupo 3), Capital intelectual global (grupo 4), Proactividad, Compromiso con la internacionalización y Visión internacional (grupo 5), Orientación y Conocimiento global (grupo 6) y Orientación global para los negocios (grupo 7).

La segunda dimensión es la inteligencia cultural, la cual se entiende como la capacidad de comprender, aprender y desenvolverse en situaciones y entornos interculturales, con los cuales incluso puede no haber familiaridad (Andresen y Bergdolt, 2021; Earley y Ang, 2003; Story et al., 2014). La decisión de incluir esta dimensión se justifica por la aparición del componente cultural de manera transversal en los 7 grupos de dimensiones: Diferenciación (grupo 1), Contextualización (grupo 2), Cosmopolitismo (grupo 3), Capital psicológico global y Capital social global (grupo 4), Aptitud global (grupo 6) e Inteligencia cultural (grupo 7).

En pocas palabras, ambas dimensiones propuestas emergieron orgánicamente de la revisión de literatura, encontrándose respaldadas por las dimensiones de los siete grupos mencionados. Juntas, combinarían el desarrollo de capacidad analítica y de adaptabilidad a entornos culturalmente diversos, facilitando así el logro de los objetivos globales de la empresa. En ese sentido, se plantea la siguiente proposición:

Proposición 1. La mentalidad global se compone de la inteligencia para los negocios globales y la inteligencia cultural.

Tabla 5. Sistematización de las dimensiones de los constructos planteados por la muestra

| Grupo | Dimensiones | Desarrollo | Tipo de empresa | Etapas | Estudios de la muestra |
|-------|---|---|-----------------|---|---|
| 1 | - Integración - Diferenciación | - Integración: Alta habilidad para integrar la diversidad entre culturas y mercados. - Diferenciación: Alta apertura a la diversidad entre culturas y mercados. | MNC | - Inicial - Temprana de Crecimiento - Tardía de Crecimiento | Ananthram et al. (2010)*, Chatterjee (2005), Gupta y Govindarajan (2002) |
| 2 | - Contextualización - Conceptualización | - Contextualización: Habilidad para adaptar la manera de pensar (marco conceptual) a un entorno local. - Conceptualización: Manera de pensar y habilidad para entender el ambiente global que lo rodea y su rol en este. | MNC | - Temprana de Crecimiento - Consolidación | Arora et al. (2004)*, Jiang et al. (2018), Jiang et al. (2021) |
| 3 | - Complejidad Cognitiva - Cosmopolitismo | - Complejidad Cognitiva: Articulación de realidades estratégicas después de considerar los matices a nivel global y local. - Cosmopolitismo: Apertura ante diversas perspectivas culturales. | MNC / PyME | - Temprana de Crecimiento - Consolidación | Chandwani et al. (2016)*, Gaffney et al. (2014), He et al. (2020), Lazaris y Freeman (2018), Levy et al. (2007a) |
| 4 | - Capital Intelectual Global - Capital Psicológico Global - Capital Social Global | - Capital Intelectual Global: Aspecto cognitivo de la Mentalidad Global. Se refiere a cuánto, y qué sabe el gerente sobre el negocio global en su industria y en el macroambiente, además de cuán fácil les es analizar, digerir e interpretar esta información. - Capital Psicológico Global: Aspecto afectivo de la mentalidad global. Se refiere a la energía emocional del gerente y su disposición a comprometerse en un entorno global. - Capital Social Global: Aspecto comportamental de la Mentalidad Global. Refleja la habilidad individual de actuar de una manera que ayudará a construir relaciones de confianza con personas de otras partes del mundo. | MNC / PyME | - Temprana de Crecimiento - Tardía de Crecimiento - Consolidación | Beechler y Javidan (2007), Bowen y Inkpen (2009), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011), Raman et al. (2016), Ramsey et al. (2016)*, Vătămănescu et al. (2020) |
| 5 | - Proactividad - Compromiso con la internacionalización - Visión internacional | - Proactividad: anticipación a problemas futuros, necesidades y cambios relacionados a mercados internacionales y comprensión de su significado. - Compromiso con la internacionalización: comportamiento concreto del gerente relacionado a actividades internacionales. - Visión internacional: variable actitudinal. | PyME | - Temprana de Crecimiento - Tardía de Crecimiento - Consolidación | Kyvik et al. (2013), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2010; 2012), Mostafiz et al. (2019), Nummela et al. (2004), Srivastava y Srivastava (2019) |
| 6 | - Orientación global - Conocimiento global - Aptitud global | - Orientación global: el compromiso y esfuerzo por comprender los mercados externos, las redes internacionales y la importancia de las alianzas con otras empresas. - Conocimiento global: incorpora otros sistemas sociales, culturales, políticos, económicos y legales y percibe el sector empresarial y el mercado a nivel global. - Aptitud global: la capacidad de comunicarse en diferentes idiomas y trabajar con personas de diferentes países y culturas. | MNC / PyME | - Tardía de Crecimiento | Cseh et al. (2013), Felício et al. (2012), Felício et al. (2013), Felício et al. (2016a), Felício et al. (2016b) |
| 7 | - Orientación global para los negocios - Inteligencia cultural | - Orientación global para los negocios: Enfocada en atender al macro ambiente y los aspectos estratégicos de las empresas globales. A su vez, usaron las dimensiones propuestas por Nummela et al. (2004). - Inteligencia cultural: Capacidades individuales para hacer frente eficazmente a una situación intercultural. A su vez, usaron las dimensiones propuestas por Ang et al. (2004). | MNC | - Tardía de Crecimiento - Consolidación | Andresen y Bergdolt (2021), Story y Barbuto (2011), Story et al. (2014) |

Fuente: Elaboración propia, 2022 / Nota: *El estudio no precisa el tipo de empresa estudiada

Valor de la mentalidad global

Tomando como referencia los criterios de relevancia que surgieron del estudio de alcance (ver Anexo 1), se profundizó en el análisis del valor de la mentalidad global. Así, se sistematizaron las razones por las cuales el mencionado constructo es importante para cada uno de los estudios, considerando que cada uno podía tener más de una razón asociada. De esta manera, emergieron seis razones esquematizadas en la Figura 6. Cabe señalar que la agrupación tuvo como premisa la similitud de las ideas, antes que un orden cronológico.

Así, la primera razón indica que la mentalidad global facilita el desarrollo de una ventaja competitiva a largo plazo. Desde un enfoque organizacional, orientado hacia RBV (Barney, 1991), la mentalidad global resulta en una articulación de recursos y capacidades internos de la firma que facilitan el desarrollo de una ventaja competitiva. La segunda razón es que la mentalidad global es cultivable a nivel individual, es decir, no es innata y se puede construir a lo largo del tiempo. Desde un enfoque en el individuo, toma como base elementos actitudinales y comportamentales que los gerentes globales pueden desarrollar o potenciar mediante la educación o la experiencia laboral.

La tercera consiste en que la mentalidad global permite desarrollar competencias para enfrentar complejidades culturales y estratégicas. Hace referencia a las competencias cognitivas que permiten a los gerentes tomar decisiones en un contexto de volatilidad e incertidumbre caracterizado por diferencias culturales y retos estratégicos de gestión (Levy et al., 2007a). Dentro de este grupo, autores de la primera etapa (Etapa Inicial) como Estienne (1997), Kedia y Mukherji (1999) y Paul (2000), atribuyen mayor importancia a las competencias transculturales para tener capacidad de respuesta en mercados globales y locales.

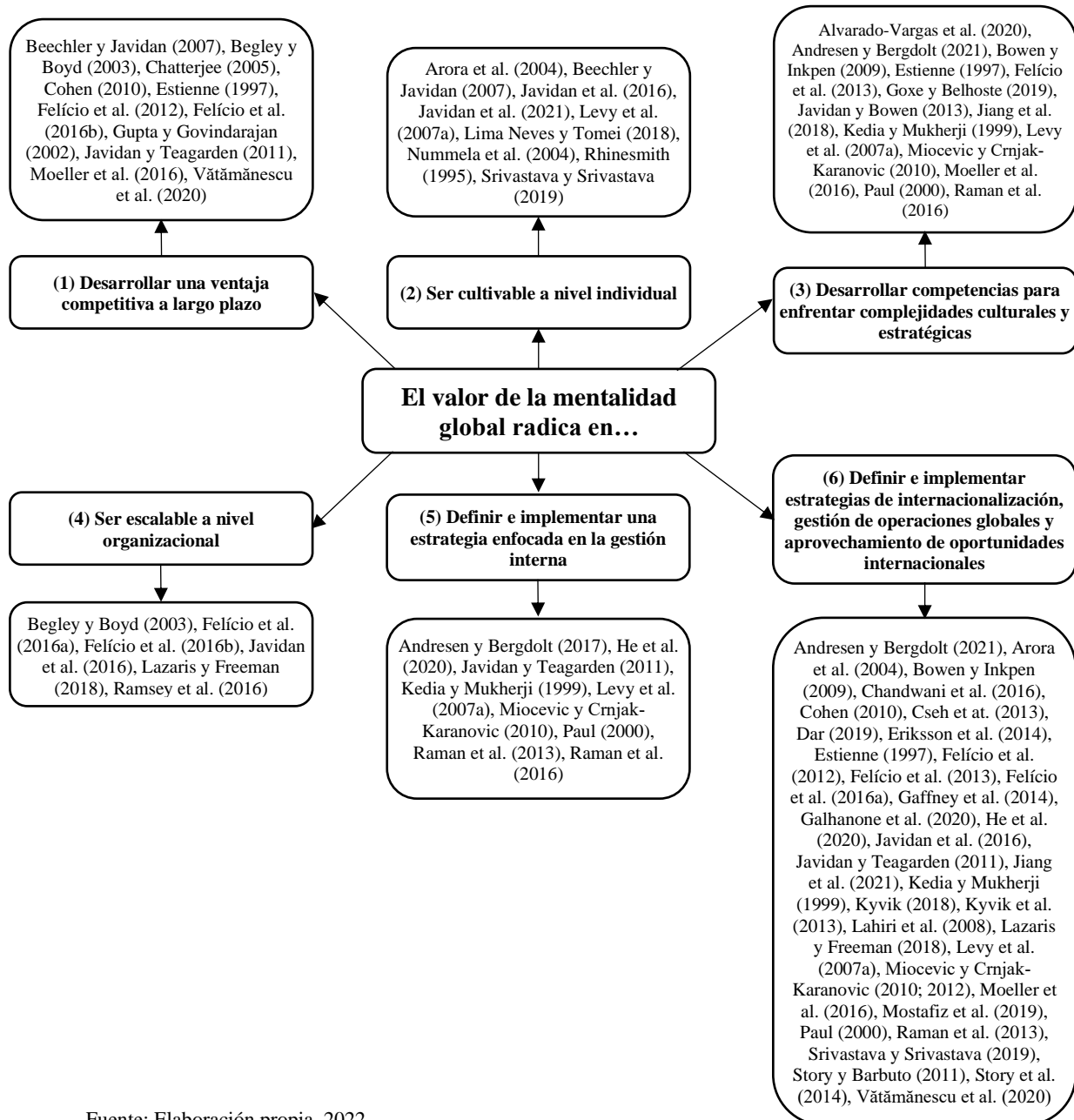
La cuarta se basa en su replicabilidad, pues la mentalidad global corporativa es el resultado de la interacción de los individuos de la organización que poseen y transmiten su mentalidad global individual. Los estudios relacionados reconocen la existencia de una mentalidad global individual y otra organizacional o corporativa, que resulta del colectivo de los individuos que la conforman. Incluso Begley y Boyd (2003) precisan que esta relación se origina por un efecto cascada, en el cual los mandos altos que poseen una mentalidad global van realizando un traspaso a los mandos medios y así sucesivamente, hasta que se institucionaliza en la organización.

La quinta razón sostiene que la mentalidad global contribuye a definir e implementar estrategias enfocadas en la gestión interna de la firma. Es decir, facilita la adopción de un enfoque estratégico-comercial en los mercados existentes (He et al., 2020; Paul, 2000), así como el desarrollo de capacidades estratégicas (Javidan y Teagarden; 2011; Levy et al., 2007a).

Por último, la relevancia de la mentalidad global radica en definir e implementar actividades de escala internacional, como la formulación de estrategias de internacionalización, gestión de las

operaciones globales y aprovechamiento de oportunidades internacionales. Esta razón destaca por encontrarse presente en la mayor parte de los estudios de la muestra. Dicha evidencia permitiría referir que uno de los principales aportes de la mentalidad global es influenciar la internacionalización de la empresa mediante actividades de escala internacional, que finalmente impactan en el desempeño internacional de la firma.

Figura 6. Valor de la mentalidad global



Fuente: Elaboración propia, 2022

Por ello, se formulan las siguientes proposiciones:

Proposición 2. La mentalidad global influencia la definición e implementación de actividades de escala internacional.

Proposición 3. Las actividades de escala internacional impactan en el desempeño internacional de la firma.

3. Modelo conceptual propuesto

Sobre la base de las proposiciones anteriormente expuestas, se plantea una última proposición unificadora y se presenta el modelo conceptual propuesto:

Proposición 4. La mentalidad global influye en el desarrollo de actividades de escala internacional, las cuales, a su vez, impactan en el desempeño internacional de la firma.

Figura 7. Modelo conceptual propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2022

Las dos dimensiones presentadas en la sección anterior: inteligencia para los negocios globales e inteligencia cultural, componen a la mentalidad global. Tomando en cuenta el análisis sobre su valor, la mentalidad global impactaría en la decisión de desarrollar actividades de escala internacional. Esta última, a su vez, afectaría al desempeño internacional de la firma. En resumen, este modelo conceptual emergió orgánicamente de la revisión de literatura y respalda la idea de que la mentalidad global es un constructo de naturaleza individual que facilita la decisión de ejecutar actividades a nivel organizacional; las cuales, finalmente, ejercen un efecto último en el desempeño internacional de la firma.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Diseño de la investigación

La estrategia metodológica elegida para el desarrollo de la presente tesis fue la de casos de estudio múltiples basados en entrevistas a profundidad, con la finalidad de evaluar la aplicabilidad del modelo conceptual propuesto a partir de la revisión sistemática de literatura. Los casos de estudio son un método de investigación de las ciencias sociales, generalmente empleado para investigar un fenómeno contemporáneo (sujeto de estudio o caso) en un contexto específico del mundo real (Loureiro, 2019; Yin, 2018). En el contexto académico de los negocios, este método se emplea

con diversos propósitos: generación de teoría, comprobación, refutación, refinación y predicción (Vissak, 2010), para brindar luces sobre una problemática, un escenario de gestión o un nuevo planteamiento teórico (Ghauri, 2004). Para el contexto específico de los negocios internacionales, este método resulta apropiado ya que es un campo en el cual varias corrientes de investigación se encuentran aún emergiendo, y no se evidencia consenso en temas relevantes de estudio (Eisenhardt, 1989; Vissak, 2010). Asimismo, los procesos estudiados son dinámicos y los fenómenos de estudio pueden ser afectados por características culturales (Vissak, 2010). En ese sentido, el método de casos de estudio es pertinente para esta tesis, considerando la problemática previamente expuesta de la fragmentación del campo de estudio de la mentalidad global.

Emplear múltiples casos de estudio implica seguir una lógica de “replicabilidad”, que consiste en seleccionar cuidadosamente más de un caso para que cada uno, individualmente, pueda (a) predecir resultados similares a los otros (“replicabilidad literal”) o (b) predecir resultados contrastantes por razones anticipadas (“replicabilidad teórica”) (Yin 2018). De esta manera es posible alcanzar una generalización analítica (no estadística ni empírica), que permita generar o extender teoría (Buck, 2011; Morais, 2011). Sobre esta base, se eligió el diseño de casos de estudio múltiples por dos motivos. Primero, porque tiene un mayor poder de explicación (robustez) que los casos de estudio “únicos”, pues permite contrastar los resultados de más de un experimento (Herriott y Firestone, 1983; Yin, 2018). Ello aumenta la validez externa teórica y contrarresta el sesgo del observador (Leonard-Barton, 1990; Vissak, 2010; Voss et al., 2002). Segundo, porque resulta apropiado cuando el foco es evaluar proposiciones y replicabilidad de resultados en diferentes contextos, mediante la comparación de observaciones diferentes o contrastantes (Fletcher y Plakoyiannakiy, 2011).

2. Definición y selección de la muestra

La definición de la muestra estuvo guiada por dos tipos de estrategia: muestreo basado en teoría y muestreo por conveniencia. En cuanto al primero, los casos fueron seleccionados a fin de identificar y examinar manifestaciones del constructo teórico de interés y de sus variaciones (Fletcher y Plakoyiannakiy, 2011). En cuanto al segundo, se buscaron casos accesibles. En la práctica, se evaluaron referencias de profesionales conocidos por la autora, así como perfiles de profesionales en LinkedIn que cumplieran con los parámetros establecidos (ver Tabla 6).

Tomando en cuenta los hallazgos de la revisión sistemática de literatura, se flexibilizaron los parámetros de la muestra en cuanto a los contextos geográfico y cultural, los cuales han sido predominantemente europeos en la literatura (ver Tabla 1); además de contemplar varios sectores o industrias. En respuesta a esta brecha, estudiar al Perú resulta atractivo, ya que es una economía que ha registrado una intensa actividad internacional en los últimos años, basada en las

exportaciones como principal método de entrada a los mercados extranjeros (Malca-Guaylupo y Rubio-Donet, 2013). Ello a tal punto, que durante la década del 2012 al 2021, el valor de las exportaciones peruanas creció en un 21%, de USD 46 366 a USD 56 262 millones (International Trade Center, s.f.). En ese último año, las exportaciones peruanas representaron alrededor del 30% del Producto Bruto Interno (PBI), según el Banco Mundial (s.f.).

Adicionalmente a ello, la elección del sujeto de estudio se basó en los resultados de la revisión sistemática de literatura, los cuales arrojaron que la mentalidad global ha sido prioritariamente investigada a nivel del individuo, más que a nivel organizacional. En esa línea, se dejó abierta la posibilidad de analizar a gerentes generales o jefes, con el único requisito de que fuesen tomadores de decisión en lo que respecta a las actividades internacionales de la empresa, por lo cual también se estableció un mínimo de años de experiencia. Así, se definió como perfil de los integrantes de la muestra a gerentes generales de empresas exportadoras peruanas o gerentes / jefes de áreas de comercio exterior, exportaciones o relacionados, del mismo tipo de empresas pertenecientes a industrias de bajo desarrollo tecnológico, con seis a más años de experiencia en dicho rol. La Tabla 6 reúne los criterios de selección de los casos:

Tabla 6. Criterios para la selección de la muestra

| Parámetro | Descripción | Aplicación en la muestra |
|--|--|---|
| Posición del entrevistado | Tomadores de decisión en lo que respecta a las actividades internacionales de la empresa. | Gerentes generales Gerentes o jefes de comercio exterior, exportaciones o relacionados |
| Años de experiencia total del entrevistado | Número de años que evidencien una trayectoria profesional que implique toma de decisiones dentro de la organización. | Mínimo de 6 años |
| Industria de bajo desarrollo tecnológico | Bajo desarrollo tecnológico: (a) Manufactura, reciclaje; (b) Madera, pulpa, papel, productos de papel, impresiones y publicaciones; (c) Alimentos, bebidas y tabaco, (d) Textiles, productos textiles, cuero y calzado (Zawislak et al., 2018) | Agrícola Agroindustrial Textil |
| País | Contexto cultural y geográfico diferente al predominante (europeo), que evidencie la presencia del fenómeno de estudio a pesar de no ser habitual. | Perú |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Como resultado de la aplicación de los criterios mencionados, se definió una muestra final de 6 casos de estudio. El número de casos resulta pertinente, pues se encuentra dentro de los rangos recomendados por diversos autores: de 4 a 10 casos (Eisenhardt, 1989; Vissak, 2010) y de 6 a 10 (Rowley, 2002; Vissak, 2010; Yin, 2018). Yin (2018, p. 92) explica que, si todos los casos de estudio individuales presentan resultados congruentes entre sí, “estos 6 a 10 casos, a nivel agregado, respaldarían contundentemente al conjunto inicial de proposiciones del estudio”. Asimismo, en línea con la lógica de “replicabilidad”, se procuró que la mitad de la muestra estuviese compuesta por gerentes generales, idealmente propietarios, y la otra mitad por gerentes de exportaciones, idealmente personas externas contratadas, con el objetivo de evaluar en qué medida los resultados eran diferentes o coincidentes.

3. Recolección y análisis de datos

A fin de recolectar la data empírica, se elaboró una guía de entrevistas (Anexo 5), cuyas preguntas, de naturaleza abierta, fueron definidas en función al modelo teórico planteado y a las proposiciones. Las preguntas indagaron hasta qué punto la teoría generada era aplicable a la realidad de los entrevistados. El cuestionario fue validado por expertos en negocios internacionales, en dos fases durante el último trimestre del año 2022. En la primera fase, se presentó el cuestionario ante un experto de perfil teórico y otro de perfil práctico. Ambos brindaron retroalimentación de fondo y forma sobre las preguntas, las cuales fueron posteriormente ajustadas. En la segunda, se aplicó el cuestionario revisado a otros dos expertos, uno de perfil mixto (dedicado a la academia y a los negocios) y otro de perfil netamente práctico. De este modo, se evaluó cuán entendibles eran las preguntas y si transmitían el sentido con el que habían sido formuladas. Los ajustes fueron mínimos y estuvieron enfocados en la forma.

El cuestionario fue aplicado a la muestra durante el primer trimestre del año 2023. Se realizaron entrevistas semiestructuradas de manera remota, vía Microsoft Teams y Zoom. La duración promedio por entrevista fue de 50 minutos, con un rango de 35 minutos hasta 1 hora y media. Todas las entrevistas fueron transcritas de manera manual, se asignó un código de identificación tanto al entrevistado como a la empresa de su afiliación, a fin de proteger el anonimato de su identidad. A los propietarios que ejercen el cargo de gerentes generales se les asignó el código PROP, mientras que, a los individuos (no propietarios) con cargos de gerente de exportaciones (y otros relacionados) se les asignó el código GRTE. Se comenzó con un análisis descriptivo, para el cual se definieron indicadores cuantitativos y cualitativos, a fin de establecer una línea base de perfiles de los entrevistados y las empresas respectivas (ver Tablas 7 y 8). Seguidamente, se realizó un análisis temático que comenzó con la examinación del contenido de cada entrevista a fin de identificar los aspectos clave de las respuestas a las preguntas planteadas, así como *insights* adicionales que surgieron en el desarrollo de las conversaciones. Posterior a ello, se continuó con un análisis comparativo para establecer similitudes y diferencias entre los casos. Los hallazgos se encuentran detallados en la siguiente sección.

Tabla 7. Perfil de los entrevistados

| Código entrevistado | Cargo Actual | Sexo | Tiempo en el puesto actual | Años de experiencia | Educación | Fundador de la empresa |
|---------------------|-----------------------------|-----------|----------------------------|---------------------|--|------------------------|
| PROP1 | CEO (Propietario) | Masculino | 5 años | 20 años | Superior con estudios de posgrado nacional | Sí |
| PROP2 | CEO (Propietario) | Masculino | 33 años | 37 años | Superior con posgrado internacional | Sí |
| PROP3 | CEO (Propietario) | Femenino | 15 años | 31 años | Superior con posgrado nacional | Sí |
| GRTE1 | International Sales Manager | Femenino | 8 meses | 18 años | Superior con posgrado internacional | No |
| GRTE2 | Gerente de Exportaciones | Femenino | 25 años | 25 años | Superior técnica | No |
| GRTE3 | Global Expansion Manager | Masculino | 4 años | 8 años | Superior con posgrado internacional | No |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 8. Características de las empresas de afiliación de los entrevistados

| Código entrevistado | Código empresa | Rubro | Actividades | Facturación anual 2022 (aprox.) | Años de operación | Años de actividades internacionales |
|---------------------|----------------|----------------|--|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| PROP1 | Alfa | Agrícola | Procesamiento y exportación de productos agrícolas | USD 2M | 5 años | 5 años |
| PROP2 | Beta | Agrícola | Producción y exportación de flores ornamentales | USD 1.8M | 33 años | 30 años |
| PROP3 | Gamma | Textil | Diseño, confección y exportación de ropa de bebé | USD 1.5M | 15 años | 15 años |
| GRTE1 | Delta | Agroindustrial | Producción y exportación de snacks | USD 20M | 20 años | 20 años |
| GRTE2 | Épsilon | Agroindustrial | Producción y exportación de productos agroindustriales en conserva | USD 3M | 18 años | 18 años |
| GRTE3 | Zeta | Textil | Diseño, confección y exportación de prendas de alpaca | USD 50M | 43 años | 43 años |

Fuente: Elaboración propia, 2022

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados buscó evaluar las proposiciones planteadas a partir del modelo conceptual. En ese sentido, la discusión y hallazgos empíricos del análisis de los casos de estudio se presentan a continuación, ordenados en función a las proposiciones y variables del modelo.

Proposición 1. La mentalidad global se compone de la inteligencia para los negocios globales y la inteligencia cultural

1. Inteligencia para los negocios globales

La inteligencia para los negocios globales se definió como la capacidad de examinar factores internos y externos de un negocio para identificar oportunidades, resolver problemas y tomar decisiones que beneficien el desempeño internacional de la firma. En ese sentido, el cuestionario buscó evaluar la capacidad de los entrevistados para liderar y gestionar negocios internacionales en contextos de alta complejidad estratégica. Para ello, el análisis se enfocó en tres aspectos: noción de los negocios internacionales, procesos establecidos para ingresar a nuevos mercados y manejo de la incertidumbre. En líneas generales, todos los entrevistados dejan en evidencia diferentes manifestaciones de la inteligencia para los negocios globales.

Para la muestra, la visión de realizar negocios internacionales se encuentra fuertemente asociada al aprovechamiento o generación de oportunidades empleando recursos locales para alcanzar una escala internacional, sobre todo para los propietarios. Se observan ejemplos como el de PROP1, quien manifiesta que fundó su empresa actual ante la falta de un buen servicio de las empresas exportadoras peruanas a Estados Unidos. Con su experiencia previa como fundador y gerente de una empresa productora y exportadora de productos agrícolas, tenía el conocimiento de cómo trabajar en origen y en destino. Esta experiencia le permitió recoger la visión de esos dos mundos en su rol y empresa actual. Por su parte, PROP2 apostó por un negocio novedoso que para él tenía potencial, que no había sido muy desarrollado en el país y cuya empresa principal estaba a punto de salir del mercado peruano. También se encuentra el caso de PROP3, quien resalta el componente estratégico detrás de la toma de decisiones para iniciar un negocio de escala

internacional. Si bien en el discurso de los gerentes / jefes también se observa la presencia del componente estratégico, este va más ligado a la operatividad para hacerlo tangible. En ese sentido, conciben a los negocios internacionales como el intercambio de una propuesta de valor, la generación y aprovechamiento de redes de contacto o la gestión de operaciones y transacciones comerciales en el mercado internacional. Dichos hallazgos quedan evidenciados en el significado de realizar negocios internacionales que cada uno de los entrevistados compartió:

“Es hacer transacciones de bienes en más mercados que el local, las cuales involucran una parte de servicio. Y ahí viene el tema cultural. El servicio responde a las características culturales de una zona, de un país, de una región, etc. Es la unión entre la cultura y el mercado al que tú quieres llegar.” – PROP1

“(Negocios internacionales es...) aprovechar oportunidades que no se dan acá...” – PROP2

“Tienes que ver dónde tienes oportunidad, donde te conviene más hacer negocio, más que nada por la parte tributaria, diferencias de tipo de cambio, tamaño del mercado, etc.” – PROP3

“Para mí es ya sea importar o exportar una propuesta de valor... no solamente un producto físico o tangible sino también un servicio, dónde intercambias aparte de los productos o servicios, relaciones y networking.” – GRTE1

“Es administrar transacciones comerciales entre dos o más países... Planificar, gestionar y desarrollar operaciones comerciales en el mercado internacional.” – GRTE2

“Es generar oportunidades de negocios a nivel global...” – GRTE3

Asimismo, otro aspecto evaluado fue el establecimiento de procesos para trabajar con un nuevo cliente o llegar a un nuevo mercado. Se observó una diferencia marcada entre los propietarios y los gerentes / jefes, a excepción del caso de GRTE2 quien resultó en un punto intermedio. Los primeros no cuentan con procesos estructurados, sino con nociones generales a seguir cuando han identificado un nuevo mercado atractivo. Asimismo, al ser propietarios y gerentes generales en simultáneo, buscan ofrecer un trato personalizado, encargándose directamente del relacionamiento con los clientes. Sumado a ello, suelen ser empresas exportadoras de comportamiento reactivo (Venkatraman, 1989), pues dentro de su cartera de clientes, pesan más los que llegan a ellos por referencias, recomendaciones o marketing, a comparación de aquellos que fueron contactados de manera proactiva. Los segundos, si bien también pertenecen a empresas de comportamiento reactivo, al ser las cabezas de área, como parte de su gestión han implementado procesos para la identificación y conversión de prospectos.

Dentro del grupo de propietarios, sobresale el caso de PROP1. En la empresa alfa, primero, realizan una investigación de mercados para conocer a las principales empresas: quiénes compran, quiénes venden y qué productos. Según la identificación realizada y un análisis de

brechas culturales, buscan realizar visitas a los clientes potenciales en destino. Comenta que asistir a ferias no es una acción de su preferencia. Prefiere las visitas presenciales para demostrar al potencial cliente su interés e inspirar confianza y seriedad.

“Estar siempre presente con tu cliente te trae muchos más beneficios que a otro que no está presente o que simplemente se encontró en la feria, le mandó una cotización y ya.” – PROP1

Incluso, para mantener una buena relación con los clientes de su cartera, como dueño y gerente general de alfa, PROP1 realiza visitas periódicas presenciales, sobre todo a los clientes más grandes. Dichas visitas le han demostrado ser muy efectivas para generar vínculos de confianza. Esto ha facilitado que, ante problemáticas tanto él como el cliente trabajen en equipo para solucionarlas, se genere seguridad en torno a los plazos y medios de pago o que le brinden información de primera mano para facilitar la logística internacional (estado de los puertos, de aduanas, etc.).

“Si vas regularmente a visitarlos, entonces ya creas un vínculo que hace que, si tienes algún problema o algo, ellos se involucran también en pro de tu negocio.” – PROP1

Por otra parte, destaca el caso de GRTE3, quien ha establecido un proceso de dos pasos para ingresar a un nuevo mercado: (1) prospección de mercados potenciales y (2) evaluación de socios estratégicos. Primero, se identifican mercados atractivos según variables como si es una capital de moda o no, necesidad de productos de abrigo, oportunidades de desarrollo de nuevos productos, facilidad de ingreso a otros mercados, etc. Segundo, se identifican potenciales socios estratégicos de los mercados seleccionados y participan en ferias comerciales para establecer el contacto. Cuando las negociaciones avanzan, analizan la rentabilidad. Asimismo, existen “escalas” en función al tamaño y potencial de cada mercado. Para escalas más pequeñas, se enfocan en la distribución o la exportación de productos. Para escalas medias, se enfocan en el desarrollo de la marca. Para escalas superiores, en la difusión y desarrollo de productos.

Finalmente, destacó el caso de GRTE2 como un intermedio ya que, si bien casi la totalidad de clientes ha sido obtenida de manera reactiva, con nuevos clientes aplican la fórmula de sostener un primer acercamiento de manera personal o amical para después proceder a hablar de negocios (cómo inició la empresa, evolución a lo largo del tiempo y resultados obtenidos). Otro factor diferencial de este caso es que se trata de una empresa familiar, fundada por los padres de GRTE2, lo cual le permite transmitir con pasión la historia y objetivos de épsilon ante los clientes. En esa línea, la entrevistada manifiesta como un factor a su favor ser de ascendencia japonesa, pues entre los clientes internacionales hay una muy buena percepción de dicha cultura.

“Lo primero es conversar acerca de nosotros (como personas), costumbres, cultura y luego conversar sobre el negocio... Ellos siempre hacen referencia a mis apellidos y me preguntan si nací en Japón. Conversamos sobre mis ancestros y generalmente los clientes tienen mucha

confianza en los japoneses (honestidad, honor, respeto). Creo que eso siempre nos ha beneficiado y hace que confíen en nosotros desde el primer contacto.” – GRTE2

Por último, se evaluó la predisposición a asumir riesgos al realizar negocios con clientes de nuevos mercados. Si bien todos los entrevistados han asumido algún tipo de riesgo a lo largo de su experiencia, salta a la vista que los propietarios han tenido una menor aversión al riesgo, sobre todo en la etapa inicial de sus emprendimientos. Ello se explicaría por la falta de experiencia, pero también por la apuesta ante una oportunidad de hacer crecer su negocio. Por su parte, los riesgos asumidos por los gerentes / jefes han surgido de manera coyuntural o han sido riesgos controlados desde que fueron asumidos, mediante procesos internos.

Un primer caso representativo es el de PROP1, quien narra la ocasión en la cual un cliente mexicano, con el que venía trabajando por 6 meses, desconoció un embarque. Durante el período que habían trabajado juntos, se había generado una relación de confianza, pues acordaban embarques, en ocasiones, sin que hubiera una orden de compra de por medio y tanto el despacho como el pago habían sido exitosos. Aquella vez, el entrevistado avisó al cliente que el embarque estaba por llegar y que debía efectuar el pago, a lo cual el cliente respondió que no había realizado ningún pedido. *"No, yo no te pedido nada" "Me has pedido por teléfono" "No, si quieres dáme lo y yo te lo pago de acá a 30 días, 60 días, conforme lo venda"*. Ante la negativa, el entrevistado resolvió ofrecer el embarque a un cliente antiguo y serio, y efectuar los trámites con la naviera y con aduanas para realizar el cambio. En este caso, PROP1 asumió dos riesgos. El primero fue realizar el despacho sin la confirmación escrita y el segundo fue desviar el embarque a un nuevo cliente a pesar de los sobrecostos y trámites que podía implicar. En cuanto al primero, fue asumido ya que había un precedente positivo del cliente, además de que es la forma de trabajar del entrevistado y una práctica común del sector. El segundo riesgo fue asumido para contrarrestar los efectos del primero tras un análisis costo-beneficio, que indicaba que era preferible ganar un margen menor al inicialmente esperado (debido a los costos adicionales incurridos) a perder la mercadería o despacharla al primer cliente con la esperanza de que pague algún día.

Por su parte, PROP2 comparte una experiencia negativa en la cual decidió vender a un nuevo cliente proveniente de Sicilia. Si bien ya había recibido advertencias de los riesgos de realizar negocios con personas de dicha zona de Italia, no le prestó importancia ya que el cliente era una persona adulta mayor. Se efectuaron tres ventas, de las cuales el cliente pagó las dos primeras puntualmente. Para la tercera, incrementó el monto del pedido. Una vez realizado el envío, el cliente desapareció por completo. Por más que el entrevistado viajó a Italia a buscarlo, no logró ubicarlo. PROP2 sobrepuso sus creencias culturales (respeto y credibilidad de las personas mayores) ante el riesgo que este nuevo negocio podía implicar. A partir de esta experiencia, investigó más a los nuevos clientes con los cuáles iba a realizar negocios y se instruyó sobre mecanismos de pago que le ofrecieran mayor garantía en caso de un suceso similar.

En cuanto a las experiencias de los gerentes / jefes, GRTE2 relata tres experiencias en las cuales trabajó con brókers que resultaron ser inescrupulosos, pues desaparecieron tras recibir su pago sin terminar con la gestión correspondiente. En uno de los casos (exportación a Eslovenia), la empresa épsilon ya tenía contacto previo con el cliente; así que ambos, vendedor y cliente, asumieron la parte de la pérdida que les correspondía. En los otros dos casos, el bróker fue la única contraparte previamente contactada y desapareció cuando el embarque llegó a destino (a Chile y al Líbano). GRTE2 indica que construyen sus relaciones de negocios en base a la confianza, así que no tomaron mayores precauciones al trabajar con nuevos brókers. Asumieron el riesgo en su momento por concretar la venta. Para dar solución, asumieron un nuevo riesgo, que consistió en regresar el embarque a Perú en un caso, y en el otro, en alquilar un almacén en el destino, para reetiquetar y colocar el producto a un nuevo cliente.

Finalmente, se encuentra el caso de GRTE3 con un ejemplo de riesgo controlado al realizar *dropshipping* a nuevos clientes. Reciben ofertas de empresas interesadas en vender sus productos a consignación sin invertir en el producto, práctica que se está volviendo común en la industria. En estos casos, los riesgos principales contemplados son (1) financiero: retorno de la inversión y (2) reputación de la marca: cuidar el posicionamiento. Cuando reciben una propuesta de ese tipo, se realiza un análisis exhaustivo de la empresa (solidez financiera, reputación, etc.) y del mercado potencial del negocio. Se desarrolla un trabajo multidisciplinario entre las áreas de finanzas, producto y legal, para tomar una decisión final.

"De hecho, mantenemos el riesgo bajo control. Creo que es porque somos una empresa que tiene más de 60 años en el mercado. Entonces no necesitamos tampoco arriesgarnos... No digo que no se puede hacer; pero va a haber una evaluación muy juiciosa de ese negocio. Tiene que entrar el equipo financiero, el equipo de producto, el equipo legal... Definitivamente tiene que ser algo atractivo para nosotros como marca. Porque no vamos a invertir en algo que luego no traiga el retorno de la inversión, o por lo menos el retorno en ventas esperado." – GRTE3

2. Inteligencia cultural

La inteligencia cultural se definió como la capacidad de comprender, aprender y desenvolverse en situaciones y entornos interculturales, con los cuales incluso puede no haber familiaridad (Earley y Ang, 2003; Story et al., 2014; Andresen y Bergdolt, 2021). Consecuentemente, se indagó sobre las competencias de los entrevistados para comprender y desenvolverse en entornos interculturales. Así, se analizaron tres ejes principales de la interacción con personas de culturas diferentes a la propia: implicancias al hacer negocios, motivación y habilidad de empatizar.

En líneas generales, las diversas experiencias de los entrevistados demuestran que la inteligencia cultural es indispensable para realizar negocios en un contexto internacional. No obstante, saltan a la vista dos factores a ser considerados a futuro. El primero es la predisposición al desarrollo de

esta capacidad, pues hay entrevistados con una predisposición natural y otros que han tenido que trabajar en el tiempo para desarrollar esta capacidad. El segundo es la influencia de la personalidad en las relaciones interpersonales, al margen de un contexto multicultural.

En primer lugar, agrupando los resultados, se mencionaron tres implicancias fundamentales al hacer negocios con personas de culturas diferentes a la propia: (1) entendimiento, (2) adaptabilidad y (3) comunicación. Entendimiento implica conocer desde qué rol nos está hablando la otra persona, cómo es su cultura, hasta qué punto sus valoraciones más importantes pueden influenciar sus decisiones, y descifrar qué es aquello que busca.

Un caso ilustrativo es el de GRTE1, quien visitó una feria comercial en EE. UU., en la cual se generó la oportunidad de una cena de negocios con un grupo de potenciales clientes judíos ortodoxos. Un ejecutivo de su equipo fue quien concretó la reunión y le informó que ella no podría participar (a pesar de ser la gerente a cargo) debido a que la reunión se concertaría en un restaurante del barrio judío en el cual solo podían asistir varones y mujeres casadas en compañía de sus esposos. La entrevistada ya tenía conocimiento previo sobre los judíos ortodoxos, pues ella es de religión cristiana y desde niña había estudiado la Biblia. Conocedora de que la cultura de los judíos ortodoxos se basa en la religión a un nivel muy conservador, comprendió la situación e instó al ejecutivo de que consolide el vínculo con el cliente y concrete el negocio. Si bien a un nivel personal se sintió incómoda, entendía las razones de los potenciales clientes. A consecuencia de dicha reunión, se logró concretar el negocio. Cuando los clientes visitaron el Perú, agradecieron la comprensión con la situación previa y aceptaron tener cenas de negocios mixtas. Ella resalta el respeto y la reciprocidad como pilares fundamentales para una relación intercultural; así como la inteligencia emocional para no llevar las diferencias a un plano personal.

Adaptabilidad implica ser flexible y respetar las diferencias culturales para adaptar la estrategia de negociación, cumplir el objetivo principal de concretar los negocios exitosamente, e incluso desenvolverse en situaciones totalmente ajenas a uno. Tal fue la experiencia de PROP2 al hacer negocios con un cliente de Kuwait. Si bien, la empresa beta ya contaba con clientes de dicho país en su cartera, todas las interacciones presenciales habían sido en Europa. En ese contexto geográfico, los árabes habían sido muy comunicativos, abiertos y horizontales en su trato. Sin embargo, al visitarlos en su país, se percató de que esas mismas personas eran bastante apegadas a las normas sociales. Por ejemplo, los anfitriones debían caminar siempre adelante y él atrás, existían códigos en el trato hacia las mujeres, entre otros. Si bien el entrevistado tenía noción de estas diferencias y se adaptó a las mismas, debido a sus interacciones previas con estas personas, estuvo inicialmente desconcertado.

Otro ejemplo es el de GRTE3, quien cuenta su experiencia en una feria comercial en Inglaterra, en la cual tuvo la oportunidad de negociar con personas de diversas nacionalidades. Identificó

que los ingleses y alemanes eran bastante fríos en el trato, transaccionales, orientados a los resultados y enfocados en las cualidades del producto. Por el contrario, los españoles, italianos y, sobre todo latinos, tenían un trato cálido y podían tomar la decisión basados en la química de las interacciones y no tanto por márgenes o productos. Según la persona con la que debía interactuar o negociar, adaptó su acercamiento. Comparte la lección de que, si bien uno puede conocer estas particularidades de antemano, la ejecución (en este caso, la negociación) siempre necesita un alto grado de flexibilidad y adaptación.

Comunicación involucra la habilidad técnica de usar un mismo código para comunicarse (como el idioma inglés) y la habilidad blanda de interpretar códigos implícitos de comunicación, propios de la cultura del individuo con el cual se está interactuando. PROP2 rescata las diferencias al comunicarse con norteamericanos versus europeos. En su experiencia, al entablar relaciones comerciales con norteamericanos, resulta indispensable hablar en inglés, ya que difícilmente ellos se adaptan al idioma de la otra parte. Relacionarse con europeos es diferente, pues ellos sí suelen hablar varios idiomas (español, francés, inglés) y están dispuestos a usar el código del receptor. Por su parte, PROP1 narra acerca de las coordinaciones que realiza con los productores peruanos, quienes, a pesar de confirmar fechas de entrega, por su manera de hablar o gesticular, le resulta evidente que en realidad se trata de una negativa. Por el contrario, los clientes europeos o estadounidenses suelen ser bastante directos y explícitos al comunicarse, no admiten tan fácilmente demoras o cambios. En su rol de intermediario, debe ser receptivo con las demandas de ambas partes para hallar un punto medio que les resulte conveniente por igual y, sobre todo, que evite sobrecostos. Ante problemáticas repetitivas, decidieron, de manera estratégica, contratar personal administrativo que monitoree la producción *in situ* y reporte directamente el estatus a la matriz en Lima. Con ello, en alfa, aseguran una mejor estimación de los tiempos y avances.

En segundo lugar, se encuentra la motivación de interactuar con personas de culturas diferentes a la propia. Si bien todos los entrevistados tienen en común el sentirse bien en este tipo de escenario, se distinguen dos grupos diferenciados por su motivación. El primero, conformado por dos propietarios y un gerente / jefe va más allá de sentirse “bien”, y manifiesta una curiosidad innata por conocer nuevas culturas y pasión por aprender de ellas. Por ejemplo, PROP3 indica que desde siempre ha sentido curiosidad por ir más allá de su “burbuja” y ha procurado tener experiencias interculturales diversas, tanto dentro como fuera del Perú. Incluso recuerda que, en los inicios de su carrera como empresaria, una de las principales motivaciones para escalar su proyecto a nivel internacional era poder conocer todos los países y culturas posibles.

“A mí me encanta conocer otras culturas. Eso siempre me ha llamado la atención: abrir un poco mi mundo. A todo nivel, o sea, digamos, dentro del Perú también. Busco qué leer sobre el país o las culturas, en general, para enterarme un poquito más de cómo funcionan. Trato de

buscar novelas de los lugares. Eso me gusta, pero no es necesario para el negocio. Yo lo hago porque me gusta.” – PROP3

“Me encanta interactuar con todo tipo de personas, con empresarios extranjeros y locales, y con todos los colaboradores de nuestra fábrica... Me gusta saber de sus costumbres, sus quehaceres cotidianos y les cuento sobre las culturas de los clientes para los que elaboran el producto y a los clientes les cuento sobre los colaboradores que fabricaron el producto (un intercambio cultural a través mío (sic)).” – GRTE2

“Yo siempre he aprendido otras maneras de hacer las cosas de otras culturas. En enero fui a Tampa a la última exposición de plantas y flores tropicales. Después de la pandemia es la primera a la que he ido. Espero ir a una presentación ahora en Panamá, a mitad de marzo. Y hay otra feria, la feria del Ecuador para América Latina. Cuando vas, sientes que estás, no sé cómo decirte... que estás vivo. Ahorita con lo que he conseguido en Tampa, he tenido nuevos proveedores, me han abierto ideas. Estoy en contacto con un proveedor de Honduras. Nunca en mi vida había trabajado con hondureños, es emocionante.” – PROP2

El segundo grupo, integrado por un propietario y dos gerentes / jefes, usó fundamentalmente la palabra “cómodo(a)” para describir como se siente ante interacciones interculturales. Asimismo, lo toman como algo habitual o inherente al tipo de trabajo que realizan, no necesariamente especial. Tal es el caso de PROP1, quien ha analizado la necesidad de tener apertura a nuevas culturas. Tener una amplia noción de cómo funcionan los negocios en distintos países le facilita ser flexible y adaptarse a nuevos escenarios sin que le parezcan cambios abruptos. Piensa que ha desarrollado un instinto para identificar no solo las necesidades de la empresa con la que quiere hacer negocios; sino de la persona que representa a dicha empresa en la negociación. Para él, resulta clave comprender la personalidad, la manera de pensar y la influencia de la cultura o religión sobre la persona, a fin de ofrecer el producto o solución más apropiado.

“Trato de ver qué necesidades hay, qué necesidades tiene esta persona, cómo piensa... Para poder entenderlo y para poder sensibilizarme con ella... Trato de ir adaptándome al tema cultural de cada uno. Y tratar de entenderlo para poder ofrecerle o decirle lo que más o menos necesita resolver en ese problema.” – PROP1

“Siempre me he sentido bien al interactuar con personas de otras culturas... Si se da la oportunidad, por ejemplo, mañana más tarde me dicen: "Oye, mira, quiere integrar tu equipo... alguien de la India". ¿Por qué no? Hay que ser abiertos en eso. Si vienen a trabajar a Perú, pues hacerlos sentir bien. Aprender a entender su cultura y que ellos también entiendan la nuestra. Entonces, no me hago tanto problema por eso. Me siento bien al tener ese tipo de intercambios... Más que nada, se ha dado a raíz del trabajo.” – GRTE1

“Yo me siento cómodo, la verdad. Creo que depende de la persona, si le gusta o no hablar, viajar o salir, porque es diferente viajar por trabajo a viajar por placer. Entonces, viajas, tienes una agenda copada durante una semana y tienes que obviamente llevar ese ritmo de trabajo. Yo la verdad me siento cómodo.” – GRTE3

Por último, se encuentra la habilidad de empatizar con personas de culturas diferentes a la propia. Todos los entrevistados manifiestan contar con dicha habilidad, lo cual, en efecto se observa en los ejemplos brindados. Resulta interesante que, en los 6 casos, esta habilidad suele estar matizada por la personalidad y es vista como una herramienta fundamental para generar confianza y cercanía, tanto al iniciar una relación comercial, como al cultivarla.

“Empatizar con las personas es básico. Para generar confianza, necesitas empatizar. Si no puedes empatizar y si no has generado una confianza con la persona con la que estás negociando, va a ser muy difícil lograr el objetivo.” – GRTE3

Destacan 3 casos específicos: El primero es el de PROP1, quien manifiesta que sí cuenta con la capacidad de empatizar, mas no con todas las culturas. Por ejemplo, no ha sido capaz de ingresar al mercado mexicano por las diferencias culturales y de personalidad. PROP1 indica que los mexicanos suelen cerrar las negociaciones con espacios que involucran vida nocturna muy activa y de excesos (alcohol y fiestas), dado que le atribuyen un fuerte valor de confianza y camaradería. Debido a que el entrevistado tiene un estilo de vida ajeno a esas actividades, inicialmente intentó derivar el acto de presencia a un miembro comercial del equipo. No obstante, la expectativa era reunirse en esos espacios con el dueño de la empresa, lo cual PROP1 no estaba dispuesto a hacer. A pesar de haber intentado acercarse a diferentes empresas mexicanas, todas han seguido el mismo patrón. Ante ello, el entrevistado ha preferido concentrarse en otros mercados.

“Te soy sincero, México es un mercado donde prima lo del mero mero macho, mucho alcohol, fiestas... Con los mexicanos tomas y ya la haces. Si es un mexicano que vive en Estados Unidos, ya es diferente. No es el mexicano que toma, es el mexicano que le gusta hacer plata, que todo salga rápido y bien. Con esos mexicanos sí he hecho negocio. Pero, con mexicanos de México, México, no he podido. Mis competidores en Perú me han sacado ventaja en ciertos productos. El tema cultural no lo he podido manejar, porque es más complicado.” – PROP1

Un segundo caso es el de PROP3, quien considera que actualmente tiene la habilidad, pero que no siempre fue así; sino que ha sido producto de un aprendizaje a lo largo del tiempo. La entrevistada recuerda que, en sus inicios, al negociar con personas de culturas extranjeras tuvo bastantes choques culturales; ya que no estaba acostumbrada a ello y no siempre investigaba previamente sobre la cultura. Actualmente, su acercamiento ha cambiado. Ella se encarga del monitoreo posventa y del relacionamiento con los clientes. En ese sentido, ha identificado como buena práctica, tener un trato cercano y amical con clientes, y los involucra en los diseños de las

nuevas colecciones de su marca, para que se sientan valorados. El último caso es el de GRTE2, quien refuerza que ve la empatía como algo indispensable hacia afuera y hacia adentro de la empresa. Por este motivo, propicia encuentros culturales entre empresarios y colaboradores, cuando sus clientes la visitan en Perú. Ello, con la finalidad de que el cliente entienda el proceso de producción y conozca a las personas que lo hacen posible. Asimismo, busca que el personal entienda porqué es importante el esfuerzo que realiza y adónde van los productos que elaboran.

“Yo creo que he trabajado el tema porque inicialmente me costaba mucho... Una vez salí de una reunión con unos clientes, tuve que pedir un taxi, porque no podía estar ahí. No me sentía bien porque no entendía su cultura. Y, si no entiendes su cultura y hablan en otro idioma que tú no entiendes... De repente, en ese momento yo todavía era muy chica y no pude manejar la situación. Ahora, si me pasara una cosa así, actuaría diferente. Pero bueno, por eso lo he trabajado a lo largo de toda la experiencia, digamos.” – PROP3

“Los clientes, al venir a la fábrica y hablar con cada obrero, entienden la situación, se ponen en su lugar. Cuando es una relación netamente comercial, ellos te mandan una orden de compra, embarcas y listo. Pero, nosotros tenemos la costumbre de traer a los clientes a la fábrica para que vean como se produce esa lata que van a vender. De esa manera, los colaboradores se esfuerzan para que el cliente esté satisfecho con el producto y los clientes comprenden y se emocionan al saber que el producto fue fabricado con mucho esfuerzo por personas de una cultura distinta a la de ellos. Por eso es muy importante trabajar con personas de culturas diferentes, que se conozcan, escuchen y comprendan cómo es cada uno.” – GRTE2

En suma, la evidencia revela que la mentalidad global se compone de la inteligencia para los negocios globales y la inteligencia cultural. Pues, en la práctica, tanto la inteligencia para los negocios globales como la inteligencia cultural han guiado la toma de decisiones de los entrevistados. Por el lado de la inteligencia para los negocios globales, esta se evidencia en la identificación de oportunidades internacionales, la definición y puesta en práctica de estrategias de internacionalización, y el manejo de la incertidumbre en contextos interculturales de alta complejidad estratégica. Por el lado de la inteligencia cultural, los entrevistados la demuestran al reconocer la necesidad de entender, adaptarse y comunicarse con socios de otras culturas para empatizar con ellos y lograr los objetivos de la empresa.

Proposición 2. La mentalidad global influye en la definición e implementación de actividades de escala internacional.

3. Mentalidad global y actividades de escala internacional

Una vez validada la presencia de mentalidad global en los entrevistados de la muestra, se procedió a analizar si es que dicha capacidad ha influenciado la definición e implementación de actividades de escala internacional. La exportación es la actividad principal y prioritaria para todas las empresas analizadas. En todos los casos con excepción de uno, es a partir de ella que los entrevistados han impulsado otras actividades de internacionalización en su gestión actual, con la finalidad estratégica de escalar las operaciones internacionales. Cabe señalar que se mencionaron algunos otros tipos de actividades de escala internacional, como la participación en ferias comerciales internacionales (en las cuales todos los entrevistados han participado al menos una vez) o en eventos varios como charlas y foros de difusión y promoción de las exportaciones.

Por ejemplo, PROP1 comenta que una de sus primeras empresas se dedicaba a la producción, procesamiento y exportación de productos agrícolas. Con el paso del tiempo, decidió cerrarla debido a los diversos requerimientos de fiscalización y trabas burocráticas impuestas por diferentes instituciones del Estado. Su siguiente emprendimiento, vigente a la actualidad, es de procesamiento y exportación de productos agrícolas. Al identificar factores como el gran potencial de mercado y la desconfianza generada por los exportadores latinos, decidió constituir una empresa comercializadora en los Estados Unidos, con la finalidad de distribuir y vender los productos a los clientes internacionales desde ahí. La última actividad de escala internacional que realizó ha sido establecer una asociación con dos empresas de Estados Unidos para comercializar productos de Perú, Ecuador y Colombia. Hasta el momento, los resultados han sido bastante positivos. De manera complementaria, está evaluando incursionar en un nuevo negocio, relacionado al actual, que consistiría en importar maquinaria de extracción de aceites desde Estados Unidos o China. Tienen actualmente una oferta para representar a una marca en Sudamérica.

Por su lado, PROP2 ha experimentado una variedad de actividades de internacionalización a lo largo del tiempo. Indica que la empresa beta comenzó primero con exportación indirecta (mediante subastas y brókers) y después directa (una vez afianzadas las relaciones con los clientes). Desde el año 2020, las exportaciones se están trasladando a Colombia, conservando envíos mínimos desde Perú. Ello, debido a la pandemia, inicialmente, y después a un tema de costos y logística. De manera complementaria, cuenta con representantes comerciales en París y Miami, sus *hubs* de distribución para otros destinos. Asimismo, identificó que tenía una escasez de abastecimiento en temporadas altas; así que formó una *joint venture* con una empresa colombiana, a fin de atender pedidos de clientes europeos que fuesen muy grandes o

diversificados. Adicionalmente, son franquiciantes y franquiciados de flores, lo cual les ha permitido ampliar su cartera de productos. Cuenta con dos proyectos próximos: el primero es invertir en I+D, específicamente en la construcción de laboratorios y zonas de propagación en Perú, para impulsar el desarrollo de productos. El segundo es importar productos para el mercado peruano. Ante el crecimiento vertical de las viviendas en zonas urbanas, identificó la oportunidad de ofrecer un mayor surtido de plantas ornamentales funcionales para espacios pequeños. Su piloto será traer orquídeas de Holanda. Esta decisión está basada en un proyecto exitoso que viene desarrollando en el mercado colombiano, que podría aplicarse de la misma manera al Perú.

A lo largo de su carrera, antes de poner en marcha su empresa actual, PROP3 tuvo otras empresas exportadoras de maquila y adquiriría licencias de marcas internacionales para vender productos a empresas de *retail*. Con la empresa gamma, PROP3 ha logrado enfocarse en lo que más le apasiona, que es el diseño de modas y el desarrollo de productos, motivo por el cual decidió patentar su marca. De manera similar al caso de PROP1, con el paso del tiempo constituyó una empresa en Estados Unidos. Dicha empresa trabaja de manera independiente, porque compra los productos de gamma y de algunas empresas colombianas y centroamericanas, para luego comercializarlos en EE. UU. Esta decisión ha sido ventajosa en términos logísticos (distribución hacia otros países); así como para generar mayor confianza en los clientes internacionales. En cuanto al último proyecto de escala internacional, se encuentra la creación y lanzamiento de una nueva marca que le pertenecerá a la empresa. Tras analizar los mercados a los cuales le ha sido difícil ingresar con su marca actual, como el de Holanda o el de la costa oeste de los Estados Unidos (California), PROP3 decidió crear una nueva marca para diversificar su cartera de productos. Decidió que la marca actual conservará su identidad de moda clásica para bebés y creará una nueva con un estilo moderno y de tendencia para lograr ingresar a estos mercados.

Los casos de GRTE1 y GRTE2 son similares, con la excepción de que la empresa delta realiza un porcentaje mínimo de importaciones de insumos (cierta materia prima, maquinaria y repuestos), mientras que la empresa épsilon trabaja con proveedores locales. Ambas exportan y comercializan de manera indirecta, mediante brókers, intermediarios, *wholesalers* y distribuidores. También, de manera directa a supermercados y grandes cadenas de *retail* de consumo masivo, con la salvedad de que épsilon también atiende a instituciones gubernamentales de países extranjeros. En cuanto a los últimos proyectos de escala internacional, GRTE1 indica que tienen planes de participar en tres ferias internacionales durante marzo de 2023 en México, Estados Unidos y Japón. Sus principales objetivos son: (1) presentar innovaciones de su cartera de productos, (2) establecer contacto con potenciales clientes y (3) visitar a clientes actuales o antiguos. Por su parte, GRTE2 relata sobre una nueva presentación de productos introducida a partir de la sugerencia de un cliente. Básicamente, se trata de comenzar a reemplazar las

tradicionales latas de metal por frascos de vidrio transparente. Esta innovación está siendo bien recibida por toda la cartera de clientes y también apreciada por aquellos nuevos.

Finalmente, el caso de GRTE3 es particular ya que, a nivel de la empresa zeta, se ha elegido el formato de franquicias como principal método de internacionalización de la empresa. En la actualidad, cuentan con proyectos de franquicias *brick and mortar* en Asia, Europa y Latinoamérica; así como de franquicias digitales en Latinoamérica y Estados Unidos. Básicamente, el modelo consiste en franquiciar la marca a un socio local del país de destino y exportarle las prendas. Dicha decisión fue tomada después de manejar tiendas propias en otros países por un tiempo. Si bien los resultados no fueron negativos, el esfuerzo era bastante alto y no les permitía concentrarse en el *core* del negocio. El último proyecto en el que están trabajando inició como un proyecto *inhouse*, adquiriendo un almacén en Estados Unidos. Posterior a ello, comenzaron la búsqueda de socios estratégicos con el objetivo de ingresar a *retailers* de lujo. Han concretado alianzas con diferentes *concept stores* y, en paralelo, realizan actividades de difusión de la marca (*pop-ups* físicos y *marketing* digital). El entrevistado destaca que es un proyecto muy retador ya que, a diferencia de otros proyectos, se ha mantenido el control de gran parte de la ejecución antes de conseguir a los socios. Sumado a ello, implica el lanzamiento de la marca en un mercado grande y competitivo como es el de Estados Unidos. Considera que, para llevar adelante este proyecto, ha sido indispensable contar con una espalda financiera sólida y equipos ágiles que puedan responder rápidamente a los requerimientos de una expansión de esta magnitud.

En suma, los hallazgos de las entrevistas sugieren que la mentalidad global influencia la definición e implementación de actividades de escala internacional de manera diferenciada para los propietarios y gerentes / jefes. Para el caso de los propietarios, si bien la actividad primaria de sus empresas es la exportación, a lo largo del tiempo, han realizado otros tipos de actividades de escala internacional para aprovechar oportunidades de expansión; así como para sortear amenazas del mercado. Para el caso de los gerentes / jefes, la incursión en otros tipos de actividades de escala internacional, fuera de la exportación, es menor (posiblemente por el riesgo que representa). No obstante, conciben estas actividades como pasos estratégicos necesarios para el crecimiento y consolidación del negocio; además de alcanzar los objetivos comerciales.

Proposición 3. Las actividades de escala internacional impactan en el desempeño internacional de la firma.

4. Actividades de escala internacional y desempeño internacional

Tras observar que, en la muestra, la mentalidad global influencia la definición e implementación de actividades de escala internacional, se analizó si es que las actividades de escala internacional,

a su vez, impactan en el desempeño internacional de las firmas. Para ello, las entrevistas buscaron evaluar el desempeño internacional tanto a nivel objetivo (impacto sobre las ventas), como subjetivo (caso de éxito y proyecto fallido representativos). Algunos de los entrevistados fueron recelosos con la información sobre el impacto en las ventas. Sin embargo, la evaluación subjetiva permitió revelar que, en efecto, para todos los casos, las actividades de escala internacional sí han tenido un impacto sobre el desempeño internacional de las empresas de la muestra.

Para PROP1, la principal actividad de escala internacional que ha impactado positivamente las ventas ha sido la de constituir una empresa en EE. UU. y comercializar mediante ella, pues ha permitido que alfa acceda a nuevos clientes que confían más en empresas americanas. Además, le permitió negociar y conseguir mayores márgenes (a comparación de cuando comercializaba desde Perú). PROP1 se encarga de la primera parte de la cadena: negociar, coordinar y asegurar el abastecimiento de los productos desde Perú y Colombia. En sus palabras, le toca “lidiar con la informalidad del sector agrícola”; ya que, por su experiencia previa, sabe cómo manejarla. Sus socios se encargan de la gestión financiera en destino, realizar las ventas y ampliar la cartera de clientes. El *know-how* de ambas partes les permite ser más efectivos y competitivos. En cuanto al caso de éxito y el proyecto fallido, relata que, cuando tenía la empresa productora, participó de un programa del Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT) para crear una máquina cosechadora. Dicha máquina tenía un brazo que detectaba la forma y el color de las semillas de paprika y las cosechaba selectivamente. Fue un caso de éxito en su momento, pues permitió aumentar la productividad de sus campos. Una parte fue financiada por el Estado, ganaron premios en diversas ferias y fue un proyecto reconocido en los medios. En su momento, se evaluó construir más máquinas y comercializarlas. Lamentablemente, se tomó la decisión de cerrar la empresa productora ante múltiples trabas burocráticas y el proyecto fue interrumpido. Si bien en la actualidad siguen recibiendo ofertas para adquirir la máquina, esto ya no es posible, por lo cual el entrevistado lo considera en parte un proyecto fallido.

“Fue un proyecto que tuvo las dos cosas: Fue bueno porque funcionó; pero al final quedó ahí... Yo creo que fue un buen proyecto en su momento: invertimos en maquinaria, en programadores... Incluso, hace un año, llamaron a mi hermano de una empresa que estaba interesada en comprar la máquina; pero, como ya habíamos dejado el tema productivo, lo dejamos ahí. El proyecto ya estaba muerto.” – PROP1

Por otra parte, PROP2 expuso sobre un incremento de facturación de USD 25000 a más de USD 2 millones en 5 años. Este crecimiento se debió a la decisión de enfocarse en la *gypsophila* ("lluvia blanca") como producto principal de la cartera. Inicialmente, PROP2 quer sembrar una amplia variedad de flores. No obstante, recibí la recomendación de un colega experimentado del sector de enfocarse en pocos productos con alto rendimiento, rotación y bajos costos de producción.

"Empezamos sembrando media hectárea. De repente, en menos de un año pasamos a 5. En tres años teníamos 24 hectáreas. Al quinto año llegamos a casi pasar 42 hectáreas. Empezamos vendiendo algo así como USD 25 000 un semestre, y llegamos en ese entonces a más de 2 millones y medio de dólares. Ahora, en Colombia, tenemos casi 18 millones de dólares, entre otras cosas. Eso fue una explosión para nosotros... Mi tasa interna de retorno era de más del 800%. A nosotros nos costaba producir, puesto allá en Miami (sic), 70 centavos el ramo. Y lo vendíamos a veces en USD 3 o en USD 6. Se vendía a 5 o 6 veces el costo..." – PROP2

Para PROP2, su caso de éxito más representativo fue el ingreso al mercado alemán. El entrevistado tuvo múltiples intentos fallidos cuando se acercó directamente a potenciales clientes alemanes en ferias y al enviarles muestras. Se asesoró con colegas del medio y comprendió que los alemanes eran desconfiados al iniciar una relación comercial, al igual que poco comunicativos y exigentes. Con esas ideas en claro, cambió de estrategia y llegó a ellos a través de la subasta de flores de Holanda, lo cual le permitió demostrar que era una persona confiable para hacer negocios; así como de la calidad de sus productos. Con el tiempo, concretó la modalidad de venta directa hacia ellos, dejando la subasta de lado. Finalmente, estableció una relación de largo plazo con tres clientes alemanes, con quienes incluso logró forjar una amistad que se mantiene al día de hoy. Por otro lado, recuerda como proyecto fallido sus primeras gestiones logísticas para realizar envíos a Europa. PROP2 se remonta a los inicios de beta y sus primeros despachos a Europa. A fin de minimizar costos, optó por elegir aerolíneas con los fletes más baratos del mercado. Además de que la carga llegaba en mal estado (debido a que la aerolínea no estaba equipada adecuadamente para ese tipo de perecibles), en ocasiones llegó al destino incorrecto. Fueron colegas colombianos del sector quienes, a partir de su propia experiencia, le recomendaron invertir más en logística para que sus envíos sean su mejor carta de presentación ante nuevos clientes.

En el caso de PROP3, destaca como la actividad de mayor impacto a la apertura de una empresa en Estados Unidos para realizar la comercialización de los productos; pues le ha permitido generar mayor confianza en los clientes nuevos, a comparación de cuando exportaba desde Perú.

"Abrir la empresa allá, creo que es un gran diferencial. Comenzando porque le vendes a los americanos desde Estados Unidos. Entonces, para ellos ya es una empresa local la que les vende. Eso ya es un plus. Si dices: "despacho desde Florida", para ellos ya es su país, ya son sus reglas. Yo creo que eso ha sido bien importante." – PROP3

Como caso de éxito, PROP3 recuerda el diseño y creación de uno de los productos estrella de la cadena norteamericana Barneys. Rescata de esa experiencia el grado de especialización de gamma en cuanto a desarrollo de producto para un mercado nicho como el de prendas *premium*

para bebés. Un caso contrario fue el ingreso fallido a Brasil debido a sus altas barreras arancelarias.

"...en Barneys teníamos un producto que era un tuxedo para bebé. Era el producto estrella, el producto que más se vendía en Barneys a nivel de web, de todo, le ganada a todos..." – PROP3

"No llegamos a entrar a Brasil porque había tantas trabas que no se podía. Claro, ahora quizás sea más fácil; pero, igual nos quedó un poquito la mala experiencia... Los clientes nos hicieron pedidos y no podíamos mandarlos porque había tal escala de impuestos que llegaban carísimos." – PROP3

En cuanto al análisis de los gerentes / jefes, GRTE1 comparte ejemplos de una experiencia laboral pasada; ya que recién lleva algunos meses en su actual trabajo. Si bien mantiene los detalles en reserva, cuenta sobre un incremento de facturación de USD 7 millones a USD 40 millones en 8 años. Indica de manera general que el incremento se debió a la adecuada gestión comercial de potenciales clientes. Como caso de éxito, narra sobre la exportación a Corea del Sur. Se identificaron tendencias de consumo en dicho país, lo cual permitió detectar una oportunidad que calzaba con los productos de su cartera. Se "subieron a la ola" de estas tendencias y varios contenedores a ese destino. Debido a que realizaron acciones tempranas y ágiles, lograron captar una participación importante del mercado. La entrevistada indica que la inteligencia comercial fue fundamental para identificar esa oportunidad. Hubo una intensa búsqueda de información; así como un monitoreo dedicado de competidores locales y extranjeros. Como proyecto fallido, se encuentra una exportación a Venezuela durante la crisis de dicho país. En Venezuela, el gobierno exigía que el contenedor fuese supervisado previo embarque. Por una mala coordinación, dicha supervisión no se llevó a cabo y se programó el despacho. El mismo día del embarque se tuvo que impedir la carga del contenedor para que pasara la supervisión y se enviase en la siguiente nave. La entrevistada comenta que, por lo general, cuando los países implementan dicho tipo de regulaciones o cambios, suelen anunciarlos con anticipación. Reconoce que se trató de una falta de comunicación entre las áreas de la empresa; pues la información nunca llegó al departamento correspondiente y el proceso no se ejecutó de manera adecuada.

GRTE2 destaca un proyecto de desarrollo de producto como iniciativa de impacto positivo para las ventas. Básicamente, se trató de una nueva presentación de envases institucionales: "*Caps and tips*". A fin de reducir la merma, se exploraron diversas opciones y, motivados por un gran pedido para abastecer a las cárceles en Australia, introdujeron una nueva presentación en galón. Todo aquello que era descartado, como las colas de los turiones y las puntas rotas, se coloca en estos envases, ya que están destinados a preparaciones licuadas o trituradas (puré). GRTE2 considera que un caso de éxito es la existencia de la empresa hasta el día de hoy; pues se puso en marcha sin conocimiento previo del sector ni de exportación. Sumado a ello está la construcción de la

fábrica propia, después de años de haber tercerizado la producción. Por el contrario, califica a las exportaciones fallidas al Líbano, Chile y Eslovenia como proyectos de fracaso; dado que, si bien fueron situaciones coyunturales, causadas por intermediarios inescrupulosos, a modo de autoevaluación indica que se pudo haber hecho un mayor análisis previo.

“Haber logrado exportar inicialmente, sin tener fábrica y sin tener conocimientos. Todo lo logramos porque las personas confiaron en nosotros y supimos responder con honestidad y creo que eso es lo más importante en todo tipo de negocios y en la vida. Honramos nuestro compromiso de embarcar aun perdiendo dinero... A medida que las ventas fueron creciendo y las empresas maquiladoras que contratábamos no se daban abasto, realizamos una alianza con dos de nuestros mejores clientes para poner en marcha la fábrica...” – GRTE2

Por último, GRTE3 expone que, al cierre del año 2022, la empresa zeta registró un récord histórico de ventas internacionales con un crecimiento de 30% en el *sell in* (venta de zeta a las franquicias). Es importante considerar que las ventas nacionales (Perú) representan el 1% de la venta total. El entrevistado refuerza que es un logro destacable, sobre todo porque se dio después de dos años difíciles, marcados por la pandemia. Como caso de éxito, destaca el ingreso a Estados Unidos con el lanzamiento de la marca e inicio de las operaciones. Han concretado alianzas con diferentes *concept-stores* y están ingresando a *retailers* de lujo, mientras realizan actividades de difusión. El proyecto ya está comenzando a mostrar un retorno de la inversión. Como proyecto fallido, recuerda la pronta salida del mercado australiano. Meses antes del inicio de la pandemia, abrieron una tienda (también franquicia) en Collins Street, una de las zonas de mayor renombre y lujo de Melbourne, Australia. La tienda operó desde finales de 2019 hasta mediados del año pasado. Hubo dos motivos para la decisión de abrirla en un inicio: (1) gran flujo en Melbourne de turistas asiáticos interesados en las fibras de lujo (alpaca, vicuña, guanaco) y (2) el socio comercial (franquiciado) iba a gestionar el ingreso a otros mercados asiáticos sin la necesidad de tener operaciones en Asia. Si bien en un inicio las ventas de la tienda en Australia fueron “espectaculares”, la pandemia dificultó el tránsito internacional de los turistas, alejando al público objetivo, por lo cual decidieron cerrarla. Esperan retomar el proyecto próximamente.

En suma, emergen indicios de que las actividades de escala internacional impactan en el desempeño internacional de la firma. En todos los casos, las actividades de escala internacional lideradas por los entrevistados, como el ingreso a nuevos mercados, la constitución de una empresa en el extranjero (como brazo comercializador), el desarrollo de nuevos productos, trabajar con socios comerciales internacionales, etc., trajeron un impacto positivo en el desempeño. En algunos casos se observó un impacto objetivo en el crecimiento de las ventas o en el retorno de la inversión. De manera subjetiva, se evaluó la percepción del resultado de estas actividades como “proyectos exitosos”, pues habían permitido que la empresa crezca, supere barreras de ingreso a ciertos mercados, genere nueva tecnología, entre otros.

Proposición 4. La mentalidad global influye el desarrollo de actividades de escala internacional, las cuales, a su vez, impactan en el desempeño internacional de la firma.

La evidencia empírica de las entrevistas ha permitido validar las tres primeras proposiciones, dejando en claro la relación entre las variables del modelo conceptual propuesto, resumida en la proposición unificadora, que en pocas palabras indica: “mentalidad global→acción→resultado”. La mentalidad global del individuo, compuesta por las dimensiones “inteligencia para los negocios globales” e “inteligencia cultural”, influye la ejecución de una acción, traducida en este caso en el desarrollo de actividades de escala internacional. Finalmente, estas actividades a su vez impactan en un resultado que, para el modelo, se vuelve tangible a nivel organizacional en el desempeño internacional de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de la mentalidad global ha pasado por un rápido proceso evolutivo durante los últimos 27 años, período cubierto por la revisión sistemática de literatura. De ella emerge que este campo de estudio se encuentra en una etapa de consolidación progresiva; pues si bien existen definiciones comúnmente aceptadas, las nuevas definiciones y conceptualizaciones se construyen sobre elementos de investigaciones previas a lo largo del tiempo. No obstante, persisten problemáticas como la divergencia teórica y la falta de consenso conceptual. En respuesta a estas brechas, la presente tesis buscó comprender el estado actual del conocimiento teórico sobre mentalidad global a través de una revisión sistemática de literatura, a partir de la cual se planteó un modelo conceptual cuya aplicabilidad fue evaluada mediante casos de estudio basados en entrevistas.

Esta investigación genera contribuciones teóricas y para la gestión. En cuanto a las contribuciones teóricas, en primer lugar y por primera vez en este campo de estudio, se identificaron las etapas de desarrollo de la literatura sobre mentalidad global y sus características. En segundo lugar, se esclarecieron las bases teóricas sobre las cuales el constructo de mentalidad global se ha desarrollado a lo largo del tiempo. En tercer lugar, sobre la base de la sistematización de las definiciones y dimensiones de mentalidad global de la muestra, se propuso una definición original, sus dimensiones y modelo conceptual respectivo. En cuarto lugar, se identificaron las justificaciones principales de la importancia o valor de la mentalidad global. Finalmente, la aplicación de casos de estudio permitió validar de manera empírica el modelo teórico y proposiciones planteadas sobre mentalidad global.

En el plano de la gestión, esta investigación demuestra la relevancia de la mentalidad global para realizar negocios internacionales en el contexto peruano, realizando un llamado para que las firmas la integren como componente de su estrategia de internacionalización. Esto se volvería

tangible mediante la intervención de las áreas de Recursos Humanos, las cuales podrían elaborar una línea base sobre la mentalidad global de los ejecutivos dedicados a la gestión internacional, a fin de identificar oportunidades de mejora y establecer prácticas de capacitación y entrenamiento. Además, estudiar a la mentalidad global a nivel del individuo brinda alcances para construir los cimientos del perfil del gerente internacional. Sobre esta base, se podrá brindar recomendaciones a universidades e institutos donde se enseñe la carrera de Negocios Internacionales para mejorar el perfil del egresado. En la práctica, además de ajustar el contenido teórico de los cursos, podrían enfocarse en facilitar experiencias internacionales para los alumnos, como visitas a ferias comerciales, pasantías, entre otros, a fin de que tengan unos primeros acercamientos inmersivos al desarrollo de los negocios globales. Finalmente, los casos de estudio evidencian que los líderes de las empresas exportadoras peruanas de la muestra son capaces de desarrollar una mentalidad global sobre todo con la práctica, siendo este un llamado para que instituciones del Estado como Mincetur o Promperú avoquen esfuerzos como capacitaciones, talleres o cualquier tipo de iniciativa que permita cultivarla de manera formal y profesional. Un ejemplo tangible sería implementar una plataforma de *e-learning* que facilite el aprendizaje de manera autoguiada y asincrónica, con algunas sesiones sincrónicas, en la cual los empresarios puedan aprender sobre aplicaciones de la mentalidad global, como la articulación de una estrategia de internacionalización, realizar negociaciones interculturales, entre otros.

Al margen del enriquecimiento teórico y práctico generado por esta tesis, resulta necesario presentar las limitaciones para su elaboración. En primer lugar, para la construcción del marco teórico, se excluyeron elementos de literatura gris (libros, documentos de trabajo y de conferencias). Si bien se tomó esta decisión para asegurar la calidad de las fuentes, es posible que información valiosa no haya sido incluida en este trabajo, generando un sesgo de publicación (Harrison et al., 2014; Zahoor et al., 2020). Por esta razón, se sugiere que futuros estudios tomen en cuenta elementos de la literatura gris que pertenezcan a editoriales indexadas o reconocidas por su contribución a la academia. En segundo lugar, la muestra fue extraída de dos bases bibliográficas, ambas de naturaleza *multipublisher*. Si bien esta elección se justifica en la calidad de estas bases y la amplitud de su alcance, podría haber generado un sesgo de selección. En ese sentido, se recomienda que a futuro se combine más de un tipo de base bibliográfica (idealmente, *multipublishers* y especializadas) para obtener un alcance amplio y profundo. En tercer lugar, a fin de evitar que el alcance de este estudio resulte disperso, se excluyeron investigaciones que estudiaban a la mentalidad global desde la perspectiva de la educación ejecutiva o centrada en negocios o que tomaban como sujeto de investigación a estudiantes de pregrado o ejecutivos que estaban cursando estudios de posgrado en negocios. Debido al gran número de publicaciones identificadas, se sugiere que futuras revisiones sistemáticas de literatura aborden la mentalidad global en el contexto de la educación ejecutiva o educación centrada en los negocios.

En cuanto a la aplicación de casos de estudio, la principal limitación es que este método no ofrece resultados generalizables estadísticamente, solo permite generalizar a un nivel teórico o conceptual. Si bien, para efectos del objetivo de esta tesis, la elección del método fue apropiada, es necesario considerar que los resultados obtenidos no implican una existencia de relaciones significativas entre los constructos del modelo planteado ni la confirmación de efectos directos o moderadores entre las variables (Loureiro, 2019; Yin, 2018). En ese sentido, se recomienda usar la presente investigación como base para futuras investigaciones cuantitativas que trabajen con muestras estadísticamente representativas para brindar hallazgos generalizables empíricamente.

A pesar de estas limitaciones, se espera esta tesis haya esclarecido los antecedentes y dinámica actual del campo de estudio de la mentalidad global y que motive a otros investigadores a profundizar en su investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>
- Alvarado-Vargas, M. J., Hermans, M., & Newburry, W. (2020). What's in it for me? Local employees' anticipated career opportunities derived from firm internationalization. *Journal of Business Research*, 117, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.003>
- Ananthram, S., Pearson, C., & Chatterjee, S. (2010). Do organisational reform measures impact on global mindset intensity of managers? Empirical evidence from Indian and Chinese service industry managers. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 3(2), 146-168. <https://doi.org/10.1108/17544401011052285>
- Ananthram, S. and Chatterjee, S.R. (2004). The challenge of global mindset development: towards a new framework for empirical tool *building* (Serie de Documento de Trabajo). *Curtin Business School*, 3, 1-15.
- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>
- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2021). Individual and job-related antecedents of a global mindset: An analysis of international business travelers' characteristics and experiences abroad. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1953-1985. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588349>
- Arora, A., Jaju, A., Kefalas, A. G., & Perenich, T. (2004). An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of US textile and apparel industry. *Journal of international Management*, 10(3), 393-411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.001>
- Banco Mundial. (s.f.). *Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)*. Banco Mundial – Datos. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=PE>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, C.A. and Ghosal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Hutchinson Business Books.

- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management* (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. En M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, Vol. 19)* (pp. 131-169). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9)
- Beechler, S., Levy, O., Taylor, S., & Boyacigiller, N. (2004). Does it really matter if Japanese MNCs think globally? En A. Bird & T. Roehl (Eds.), *Japanese firms in transition: Responding to the globalization challenge (Advances in International Management, Vol. 17)* (pp. 261–288). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(04\)17011-X](https://doi.org/10.1016/S0747-7929(04)17011-X)
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25-32.
- Bouwmeester, O., Heusinkveld, S., & Tjemkes, B. (2022). Intermediaries in the relevance-gap debate: A systematic review of consulting roles. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 51-77. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12267>
- Bowen, D. E., & Inkpen, A. C. (2009). Exploring the role of “global mindset” in leading change in international contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 239-260. <https://doi.org/10.1177/0021886309334149>
- Bramer, W. M., Rethlefsen, M. L., Kleijnen, J., & Franco, O. (2017). Optimal database combinations for literature searches in systematic reviews: a prospective exploratory study. *Systematic Reviews*, 6(245), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0644-y>
- Briner, R., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. En D. M. Rousseau (Ed.), *The Oxford Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research* (pp. 112-129). Oxford.
- Büchter, R. B., Weise, A., & Pieper, D. (2020). Development, testing and use of data extraction forms in systematic reviews: a review of methodological guidance. *BMC Medical Research Methodology*, 20(259), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01143-3>
- Buck, T. (2011). Case selection informed by theory. En R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Rethinking the case study in international business and management research* (pp. 192-209). Edward Elgar Publishing.
- Bujac, A., & Kuada, J. (2016). Two Decades of Global Mindset Research Approaches and Issues. En J. Kuada (Ed.), *Global Mindsets: Exporation and Perspectives* (pp. 8-34). Routledge.

- Chadee, D., Raman, R. and Michailova, S. (2011), Sources of competitiveness of offshore IT service providers in India: towards a conceptual model. *Competition & Change*, 15(3), 196-220. <https://doi.org/10.1179/102452911X13046725211256>
- Chandwani, R., Agrawal, N. M., & Kedia, B. L. (2016). Mindfulness: Nurturing global mind-set and leadership. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 617-625. <https://doi.org/10.1002/tie.21760>
- Chatterjee, S. (2005). Weaving the threads of a global mindset in work organizations: Managerial roles and responsibilities. *Journal of Human Values*, 11(1), 37-47. <https://doi.org/10.1177/097168580401100104>
- Christofi, M., Vrontisa, D., & Cadogan, J. (2021). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101625>
- Cohen, S.L. (2010), Effective global leadership requires a global mindset, *Industrial and Commercial Training* 42(1). <https://doi.org/10.1108/00197851011013652>
- Cseh, M., Davis, E. B., & Khilji, S. E. (2013). Developing a global mindset: Learning of global leaders. *European Journal of Training and Development*, 5(37), 489-499. <https://doi.org/10.1108/03090591311327303>
- Dar, I. A. (2019). Internationalisation of SMEs: how does global mindset and network relationships impact in India. *International Journal of Business and Globalisation*, 23(4), 568-581. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2019.104835>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. En D. Buchanan, & A. Bryman, *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications Ltd.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Englis, P., & Wakkee, I. (2015). Managerial Mindset and the Born Global Firm. En A. Groen, G. Cook, & P. Van Der Sijde (Eds.), *New Technology-Based Firms in the New Millennium* (pp. 9-27). Emerald Group Publishing Limited.
- Eriksson, T., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2014). Dynamic capability in a small global factory. *International Business Review*, 23(1), 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.007>

- Estienne, M. (1997). The art of cross-cultural management: “An alternative approach to training and development”. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 14-18. <https://doi.org/10.1108/03090599710156393>
- Fan, Y., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2021). A process-oriented, multilevel, multidimensional conceptual framework of work–life balance support: A multidisciplinary systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 486-515. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12254>
- Felício, J. A., Caldeirinha, V. R., & Rodrigues, R. (2012). Global mindset and the internationalization of small firms: The importance of the characteristics of entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 467-485. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0232-5>
- Felício, J. A., Caldeirinha, V. R., Rodrigues, R., & Kyvik, O. (2013). Cross-cultural analysis of the global mindset and the internationalization behavior of small firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 641-654. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0268-1>
- Felício, J. A., Duarte, M., & Rodrigues, R. (2016a). Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1372-1378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.110>
- Felício, J., Meiduté, I., & Kyvik, O. (2016b). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.054>
- Fletcher, D. (2000). Learning to "think global and act local": Experiences from the small business sector. *Education + Training*, 42(4-5), 211-220. <https://doi.org/10.1108/00400910010373651>
- Fletcher, M., & Plakoyiannaki, E. (2011). Case selection in international business: key issues and common misconceptions. En R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Rethinking the case study in international business and management research* (pp. 171-191). Edward Elgar Publishing.
- Gaffney, N., Cooper, D., Kedia, B., & Clampit, J. (2014). Institutional transitions, global mindset, and EMNE internationalization. *European Management Journal*, 32(3), 383-391. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.001>
- Galhanone, R. F., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Rodrigues, F. (2020). The influence of corporate global mindset on international franchising. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0069>

- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. En R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp.109-124). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. En D. Buchanan, & A. Bryman, *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications Ltd.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). *The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage*. Wiley.
- Goxe, F., & Belhoste, N. (2019). Be global or be gone: Global mindset as a source of division in an international business community. *European Management Review*, 16(3), 617-632. <https://doi.org/10.1111/emre.12300>
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1) 116-126. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640211>
- Harrison, J. S., Banks, G. C., Pollack, J. M., O’Boyle, E. H., & Short, J. (2014). Publication bias in strategic management research. *Journal of Management*, 43(2), 400-425. <https://doi.org/10.1177/0149206314535438>
- He, C., Baranchenko, Y., Lin, Z., Szarucki, M., & Yukhanaev, A. (2020). From global mindset to international opportunities: The internationalization of Chinese SMEs. *Journal of business economics and management*, 21(4), 967-986. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12673>
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14–19. <https://doi.org/10.3102/0013189X012002014>
- Hiebl, M. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 1-33. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hitt, M. A., Javidan, M., & Steers, R. M. (2007). The global mindset: An introduction. En M. Javidan, R. M. Steers & M. A. Hitt (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, Vol. 19)* (pp. 1–10). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19001-X](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19001-X)
- Hruby, J., Watkins-Mathys, L., & Hanke, T. (2016). Antecedents and outcomes of a global mindset: A thematic analysis of research from 1994 to 2013 and future research agenda. En J. S. Osland, M. Li & M. E. Mendenhall (Eds.), *Advances in Global Leadership Vol. 9* (pp. 213-280). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320160000009008>

Hsu, C. C. (2006). Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. *Multinational Business Review*, 14(2), 29-46.
<https://doi.org/10.1108/1525383X200600007>

International Trade Center (s.f.). *ITC - Trade Map - Comercio bilateral entre el Perú y el mundo*. Recuperado el 28 de abril de 2023, de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c000%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The 'Global Mindset' of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-155.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.008>

Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies [Symposium]. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59-73.
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0035>

Javidan, M., Waldman, D. A., & Wang, D. (2021). How life experiences and cultural context matter: A multilevel framework of global leader effectiveness. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1331-1362. <https://doi.org/10.1111/joms.12662>

Javidan, M., Hough, L., & Bullough, A. (2010). *Conceptualizing and Measuring Global Mindset®: Development of the Global Mindset Inventory*. (Reporte Técnico) Thunderbird School of Global Management.

Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011). Conceptualizing and measuring global mindset. En W. H. Mobley, M. Li & Y. Wang (Eds.), *Advances in Global Leadership Vol. 6* (pp. 13-39). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006005](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006005)

Jeannot, J. P. (2000). *Managing with a global mindset*. Financial Times/Prentice Hall.

Jiang, F., Ananthram, S., & Li, J. (2018). Global mindset and entry mode decisions: Moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review*, 58, 413-447. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0348-0>

Jiang, F., Travaglione, T., Liu, L. X., & Li, J. (2021). When does the global mindset affect headquarters–subsidiary relationships?. *Journal of Business Research*, 136, 523-542.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.002>

Kamin, T., Kubacki, K., & Atanasova, S. (2022). Empowerment in social marketing: systematic review and critical reflection. *Journal of Marketing Management*, 38(11-12), 1104-1136.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2078864>

- Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999). Global managers developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230-251. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00017-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00017-6)
- Kefalas, A. G. (1998). Think globally, act locally. *Thunderbird International Business Review*, 40(6), 547-562. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6874\(199811/12\)40:6<547::AID-TIE3>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6874(199811/12)40:6<547::AID-TIE3>3.0.CO;2-F)
- Koot, M., Mes, M. R., & Iacob, M. E. (2021). A systematic literature review of supply chain decision making supported by the Internet of Things and Big Data Analytics. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.107076>
- Kyvik, O. (2011). Internationalisation of small firms: the importance of a global mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 10(3-4), 314-331. <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2011.040893>
- Kyvik, O. (2018). The global mindset: A must for international innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 309-327. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0505-8>
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>
- Lahiri, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm's decline? It depends on your mindset. *Business Horizons*, 51(4), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.004>
- Lazaris, M., & Freeman, S. (2018). An examination of global mindset and international market opportunities among SMEs. *International Studies of Management & Organization*, 48(2), 181-203. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443739>
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.248>
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. (2007a). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38, 231-258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400265>
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. (2014). Global Mindset. En S. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-4). John Wiley & Sons, Ltd.

- Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2007b). Global mindset: A review and proposed extensions. En M. Javidan, R. M. Steers & M. A. Hitt (Eds.), *The Global Mindset (Advances in International Management, Vol. 19)* (pp. 11-47). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19002-1](https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19002-1)
- Lima Neves, V. M., & Amélia Tomei, P. (2018). The Effect of Global Mindset on Leadership Behavior: An Analysis of a Diversified Sample of Countries. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change in Organizations: Annual Review*, 17(1), 19-37. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v17i01/19-37>
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038>
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 733-760. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>
- Malca-Guaylupo, O. & Rubio-Donet, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 7(1), 51-76. <https://doi.org/10.21678/jb.2015.72>
- Martín-Martín, A., Thelwall, M., Orduna-Malea, E., & Delgado López-Cózar, E. (2021). Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus, Dimensions, Web of Science, and OpenCitations' COCI: a multidisciplinary comparison of coverage via citations. *Scientometrics*, 126, 871-906. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03690-4>
- Maznevski, M. L. and Lane, H. W. (2004). Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking and action. En N. A. Boyacigiller, R. A. Goodman & M. E. Phillips (Eds.), *Crossing cultures: Insights from master teachers* (171-184). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203218693>
- Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2010). New realities of the SME internationalization: A capability perspective. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 23(3), 43-56. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2010.11517422>
- Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset - a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization. The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160. <https://doi.org/10.1108/14502191211245589>
- Moeller, M., Maley, J., Harvey, M., & Dabic, M. (2016). People management and innovation in emerging market multinationals: a competency-based framework. *Journal of Management development*, 35(4), 530-548. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0053>

- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation—the dynamic managerial capability perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 902-920. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>
- Morais, R. (2011). Critical realism and case studies in international business research. En R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Rethinking the case study in international business and management research* (pp. 63-84). Edward Elgar Publishing.
- Mughan, T., & Kyvik, O. (2010). The internationalisation of business: Educational paradigms and challenges. *Journal of International Business Education*, 5, 179-200.
- Nguyen, D., de Leeuw, S., & Dullaert, W. (2018). Consumer Behaviour and Order Fulfilment in Online Retailing: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 255-276. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12129>
- Niittymies, A., & Pajunen, K. (2020). Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research. *International Business Review*, 29(4), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101654>
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset—a prerequisite for successful internationalization?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51-64. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- O'Brien, K., Colquhoun, H., Levac, D., Baxter, L., Tricco, A., Straus, S., . . . O'Malley, L. (2016). Advancing scoping study methodology: a web-based survey and consultation of perceptions on terminology, definition and methodological steps. *BMC Health Services Research*, 16, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1579-z>
- Øyna, S., & Alon, I. (2018). A review of Born Globals. *International Studies of Management & Organization*, 48(2), 157-180. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443737>
- Paul, H. (2000). Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 187-200. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200003/04\)42:2<187::AID-TIE4>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<187::AID-TIE4>3.0.CO;2-7)
- Perlmutter, H. V. (1969). A drama in three acts . . . The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., & Michailova, S. (2013). Effects of partnership quality, talent management, and global mindset on performance of offshore IT service providers in India. *Journal of International Management*, 19(4), 333-346. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.010>

- Raman, R., Chadee, D., & Roxas, B. (2016). Effects of knowledge management on client-vendor relationship quality: the mediating role of global mindset. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1269-1281. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0099>
- Ramsey, J. R., Abi Aad, A., Jiang, C., Barakat, L., & Drummond, V. (2016). Emergence of cultural intelligence and global mindset capital: a multilevel model. *Multinational Business Review*, 24(2), 106-122. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2015-0062>
- Rhinesmith, S. H. (1993). *A manager's guide to globalization: Six keys to success in a changing world*. American Society for Training and Development.
- Rhinesmith, S. H. (1995). Open the door to a global mindset. *Training & Development*, 49(5), 34.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets. *The Journal of Management Development*, 14(3), 26-49. <https://doi.org.up.idm.oclc.org/10.1108/02621719510078957>
- Srivastava, P., & Srivastava, D. K. (2019). Resource-based theory and SMEs internationalisation: evidences from Indian firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(3), 364-398. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.101105>
- Story, J. S., & Barbuto Jr, J. E. (2011). Global mindset: A construct clarification and framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 377-384. <https://doi.org/10.1177/1548051811404421>
- Story, J. S., Barbuto Jr, J. E., Luthans, F., & Bovaird, J. A. (2014). Meeting the challenges of effective international HRM: Analysis of the antecedents of global mindset. *Human Resource Management*, 53(1), 131-155. <https://doi.org/10.1002/hrm.21568>
- Sørensen, O. J. (2014). Global mindset as a driver of export and internationalization—Empirical evidence from a survey of companies in North Jutland, Denmark. *Aalborg University: International Business Centre*, 4, 1-40.
- Tranfield, D. (2002). Formulating the nature of management research. *European Management Journal*, 20(4), 378-382. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00057-9)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Vătămănescu, E. M., Alexandru, V. A., Mitan, A., & Dabija, D. C. (2020). From the deliberate managerial strategy towards international business performance: A psychic distance vs. global mindset approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 374-387. <https://doi.org/10.1002/sres.2658>
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. <http://www.jstor.org/stable/2632149>
- Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1101-1112. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0192-2>
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *Qualitative Report*, 15(2), 370-388. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1156>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 812-823. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.031>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.2307/258554>
- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: a systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210-250. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105567>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6^a ed.). Sage.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>
- Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, 15(2), 189-207. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>

ANEXOS

Anexo 1. Estudio de alcance sobre mentalidad global: Criterios de relevancia

| Criterios de Relevancia | Desarrollo | Estudios |
|---|---|---|
| Tipo de Estudios | (1) Teórico/conceptual | Cohen (2010), Gupta y Govindarajan (2002), Kedia y Mukherji (1999), Paul (2000) |
| | (2) Revisión de literatura | Andresen y Bergdolt (2017), Beechler y Javidan (2007), Levy et al. (2007a) |
| | (3) Empírico | Kyvik et al. (2013), Nummela et al. (2004) |
| | (4) Aplicado | Begley y Boyd (2003), Cseh et al. (2013), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (5) Corte práctico (artículo de consulta para gerentes) | Cohen (2010), Paul (2000) |
| Objetivos | (1) Definir y/o explorar el concepto de mentalidad global | Andresen y Bergdolt (2017), Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Gupta y Govindarajan (2002), Javidan y Teagarden (2011), Kedia y Mukherji (1999), Paul (2000) |
| | (2) Realizar una revisión de literatura | Andresen y Bergdolt (2017), Beechler y Javidan (2007), Levy et al. (2007a) |
| | (3) Estudiar el desarrollo de la mentalidad global y su rol en la internacionalización de las PyMEs | Kyvik et al. (2013), Nummela et al. (2004) |
| | (4) Estudiar los conceptos de liderazgo global y/o liderazgo transcultural; así como su relación con la mentalidad global | Beechler y Javidan (2007), Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (4) Estudiar los conceptos de inteligencia cultural (<i>cultural intelligence</i>); así como su relación con la mentalidad global | Andresen y Bergdolt (2017) |
| (5) Sugerir prácticas y/o políticas para fomentar el desarrollo de la mentalidad global | Andresen y Bergdolt (2017), Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Gupta y Govindarajan (2002), Javidan y Teagarden (2011), Kedia y Mukherji (1999), Kyvik et al. (2013), Paul (2000) | |
| Sujeto de Estudio | (1) Corporaciones multinacionales (MNCs) | Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Gupta y Govindarajan (2002), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011), Kedia y Mukherji (1999), Levy et al. (2007a), Paul (2000) |
| | (2) Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) | Kyvik et al. (2013) y Nummela et al. (2004) |
| | (3) Ambos | Andresen y Bergdolt (2017) |
| Conceptualización de la mentalidad global | (1) Estructura de conocimiento o estructura cognitiva | Cseh et al. (2013), Gupta y Govindarajan (2002), Levy et al. (2007a) |
| | (2) Habilidad | Begley y Boyd (2003), Kedia y Mukherji (1999) |
| | (3) Combinación de actitudes, cualidades y/o atributos | Javidan y Bowen (2013), Kyvik et al. (2013), Nummela et al. (2004) |
| | (4) Conjunto de atributos: conocimiento, cognitivos y psicológicos | Beechler y Javidan (2007), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (5) Capacidad | Andresen y Bergdolt (2017) |
| | (6) Modo de ser, orientación | Kedia y Mukherji (1999) |
| | (7) Nueva perspectiva | Cohen (2010) |
| | (8) Mentalidad corporativa con orientación global | Paul (2000) |
| Valor de la mentalidad global | (1) Desarrollo de una ventaja competitiva | Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Gupta y Govindarajan (2002), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (2) Combinación de elementos actitudinales y comportamentales | Nummela et al. (2004) |
| | (3) Desarrollo de estrategia (gestión interna y expansión internacional) | Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Javidan y Bowen (2013), Kedia y Mukherji (1999), Kyvik et al. (2013), Levy et al. (2007a), Paul (2000) |
| | (4) Desarrollo de competencias transculturales para enfrentar complejidades culturales y estratégicas | Andresen y Bergdolt (2017), Kedia y Mukherji (1999), Paul (2000) |

Fuente: Elaboración propia, 2022

| Criterios de Relevancia | Desarrollo | Estudios |
|--|---|---|
| Dimensiones de la mentalidad global | (1) Diferenciación e Integración | Gupta y Govindarajan (2002) |
| | (2) Proactividad, Compromiso con la internacionalización y Visión internacional | Nummela et al. (2004) |
| | (3) Cultural (cosmopolitismo) y estratégica (complejidad cognitiva) | Levy et al. (2007a) |
| | (4) Capital Intelectual Global, Capital Psicológico Global y Capital Social Global | Beechler y Javidan (2007), Cseh et al. (2013), Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (5) <i>Internationalization to grow, Owner/manager pro-internationalization, Management-time spent on international planning, Vision of world as one marketplace, Holistic global vision (market/school), Openness to international ideas/cultures, CEO's international career propensity</i> | Kyvik et al. (2013) |
| | (6) <i>Cognitive knowledge and skills, Personal attributes, Motivation, Resources for adapting behavior</i> | Andresen y Bergdolt (2017) |
| | (7) No indica | Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Kedia y Mukherji (1999) y Paul (2000) |
| Bases teóricas | (1) Psicología cognitiva y teoría organizacional | Gupta y Govindarajan (2002), Nummela et al. (2004) |
| | (2) Liderazgo Global y/o Liderazgo Transcultural | Beechler y Javidan 2007, Javidan y Bowen (2013), Javidan y Teagarden (2011) |
| | (3) Complejidad cultural | Andresen y Bergdolt (2017) |
| | (4) Cita a otros estudios conceptuales y empíricos como principales referencias para desarrollar el concepto de mentalidad global | Beechler y Javidan (2007), Begley y Boyd (2003), Cohen (2010), Cseh et al. (2013), Javidan y Teagarden (2011), Kedia y Mukherji (1999), Kyvik et al. (2013), Levy et al. (2007a), Paul (2000) |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 2. Clasificación de palabras clave

| Términos base | Sujetos de estudio | Tipos de estudios y elementos | Campos de aplicación |
|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| <i>Global Mindset</i> | <i>Small firms</i> | <i>Review</i> | <i>Leadership</i> |
| <i>Internationalization</i> | <i>Multinational corporations</i> | <i>Research</i> | <i>Leader</i> |
| <i>International Behaviour</i> | <i>Born Global</i> | <i>Analysis</i> | <i>Culture</i> |
| | <i>Venture</i> | <i>Measurement</i> | <i>Entrepreneurship</i> |
| | | <i>Concept</i> | <i>Managerial cognition</i> |
| | | <i>Definition</i> | |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 3. Términos de búsqueda y parámetros aplicados a las bases de datos

| | Scopus | Web of Science |
|---|--|--|
| Términos de búsqueda (search strings) y/o parámetros | <i>TITLE-ABS-KEY (global AND mindset) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))</i> | <i>global AND mindset (All Fields) AND Article (Document Type)</i> <i>Refined by:</i> <i>Languages: English</i> <i>Research Areas: Business Economics, Psychology, Science Technology Other Topics, Social Sciences Other Topics, Education Educational Research, Public Administration</i> |
| Resultados de la búsqueda | 596 | 309 |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 4. Formato de extracción de información

| Campos | Subcampos |
|---|--|
| Detalles de la publicación | <ul style="list-style-type: none"> - Título - Autores - Revista - Año - Cuartil (Scimago) - Número de citas en Google-Scholar |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Palabras Clave - Tipo de estudio - PyME/MNC/OTRO - Individuo/Organización - Pregunta de Investigación - Objetivos |
| Detalles del estudio | <ul style="list-style-type: none"> - Nomenclatura para definir el constructo de Mentalidad Global - Definición de "Mentalidad Global" (Original) - Fundamentos Teóricos |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Constructo medido - Tipo de medición - Dimensionalidad - Sujeto de estudio - Muestra - Contexto geográfico de estudio - Método - Proposiciones/Hipótesis |
| Hallazgos, Conclusiones, Limitaciones y Contribuciones | <ul style="list-style-type: none"> - Relación con la internacionalización - Cómo desarrollar mentalidad global (sí/no) pg. - Valor de la mentalidad global - Hallazgos / Conclusiones - Contribuciones - Limitaciones - Agenda de Investigación - Transacción / Comercialización |

Fuente: Elaboración propia, 2022

Anexo 5. Guía de entrevistas

| Dimensión | Objetivo de la sección | # | Pregunta | Fuente |
|---|---|----|--|--|
| Genéricas | Profundizar sobre el individuo | 1 | Rol y tiempo que ocupa en la empresa. | Pregunta propia |
| | | 2 | Educación (nacional e internacional). | Pregunta propia |
| | | 3 | Experiencia (nacional e internacional). | Pregunta propia |
| | | 4 | Funciones que desempeña en la empresa. | Kyvik et a. (2013), Felício et al. (2013) |
| | Profundizar sobre la organización | 5 | Rubro e industria de la empresa. | Pregunta propia |
| | | 6 | Años: De funcionamiento y dedicados a actividades internacionales. | Pregunta propia |
| | | 7 | Facturación anual aproximada 2022 (en soles o dólares). | Pregunta propia |
| | | 8 | Volumen de exportaciones 2022 (en soles o dólares). | Pregunta propia |
| | | 9 | Tipo de actividades internacionales. | Pregunta propia |
| Inteligencia para los negocios globales | Conocer sobre su capacidad para liderar y gestionar negocios internacionales en contextos de alta complejidad estratégica | 11 | ¿Para usted, qué significa realizar negocios internacionales? | Kyvik et a. (2013), Felício et al. (2013) |
| | | 12 | ¿Para usted, qué implica hacer negocios con personas de culturas diferentes a la suya? Por favor, mencione un ejemplo de su actual experiencia laboral. | Beechler y Javidan (2007) |
| | | 13 | ¿Cuándo desea trabajar con un nuevo cliente o llegar a un nuevo mercado, cuál es el proceso que sigue en su empresa actual? | Nummela et al. (2004) |
| | | 14 | Mencione un ejemplo (de su actual empresa) en el que afrontó un gran riesgo al hacer negocios con un cliente de un nuevo mercado. | Beechler y Javidan (2007) |
| Inteligencia Cultural | Conocer sobre sus competencias para comprender y desenvolverse en entornos interculturales | 15 | Mencione al menos un ejemplo en el que tuvo que trabajar con personas de culturas diferentes a la suya, en su actual experiencia. Ejemplos: Liderar negociaciones con clientes o proveedores, ser expatriado, liderar un equipo multicultural, etc. Profundice su respuesta. | Pregunta propia |
| | | 16 | Según su experiencia actual, ¿qué tipo de conocimiento es necesario para desarrollar actividades internacionales? | Lazaris y Freeman (2018) |
| | | 17 | Considerando su actual experiencia laboral, ¿cómo se siente al interactuar con personas de culturas diferentes a la suya? ¿Por qué? | Beechler y Javidan (2007), Lazaris y Freeman (2018) |
| | | 18 | ¿Cuenta con la habilidad de empatizar con personas culturalmente diferentes a usted? Mencione un ejemplo de su experiencia actual. | Beechler y Javidan (2007) |
| Actividades de escala internacional | Comprender cómo la mentalidad global le está permitiendo desarrollar actividades de escala internacional en su actual experiencia laboral | 19 | Considerando su experiencia actual, ¿qué tipo de actividades de escala internacional ha realizado dentro de la empresa? | Nummela et al. (2004), Raman et al. (2016), Mostafiz et al. (2019) |
| | | 20 | En el contexto de su actual empresa, describa el último proyecto de escala internacional en el cual está participando. | Nummela et al. (2004), Raman et al. (2016), Mostafiz et al. (2019) |
| Desempeño de la empresa | Desempeño objetivo | 21 | En su experiencia ¿qué impacto sobre las ventas han tenido las actividades de escala internacional que usted ha liderado? | Raman et al. (2016), Mostafiz et al. (2019) |
| | Desempeño subjetivo | 22 | Mencione un caso de éxito y un proyecto fallido representativos de su carrera. Por favor, profundice las causas. | Mostafiz et al. (2019) |

Fuente: Elaboración propia, 2022