



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA  
LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PALLAR  
BABY HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE A  
TRAVÉS DE LA EMPRESA AGRONEGOCIOS SICAN  
SAC EN EL PERIODO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Gisela Analy, Fernández Hurtado

**Asesor:**

Lic. Lindsay Karen Lazo Bejar

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN la tesis desarrollada por la Bachiller Gisela Analy Fernández Hurtado, denominada:

**“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PALLAR BABY HACIA EL MERCADO  
ESTADOUNIDENSE A TRAVÉS DE LA EMPRESA AGRONEGOCIOS SICAN  
SAC EN EL PERIODO 2016”**

---

Lic. Lindsay Karen Lazo Bejar  
ASESOR

---

Econ. Luis Yzquierdo Pérez  
JURADO  
PRESIDENTE

---

Dr. Víctor Cuadra Jiménez  
JURADO

---

Ing. Edward Vega Gavidia  
JURADO

## DEDICATORIA

Agradecer en primer lugar a Dios, por la sabiduría y fortaleza que me ha otorgado para continuar persistentemente en la realización de mis metas, siendo ésta una de ellas.

A mis padres, Salvador Fernández y Felicidad Hurtado, quienes con tanto amor y cariño me dieron las fuerzas que necesitaba para avanzar y no desistir en el camino.

De una manera especial a mi querida amiga María del Carmen Céspedes por la gran acogida que me brindó en el transcurso de elaboración de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud va dirigida a quien con mucha dedicación y comprensión supervisó la realización de este trabajo, a mi querida asesora Lindsay Karen Lazo Bejar, muchas gracias por su tiempo y por compartir sus conocimientos para enriquecer en gran manera esta investigación.

Además, agradecer significativamente el apoyo recibido por el gerente general de la empresa Agronegocios SICAN SAC, el Sr. Salvador Fernández Montenegro, sin duda este trabajo no hubiese sido posible sin el tiempo y el compromiso recibido de su parte.

Y finalmente al director de carrera, Lic. Marco Florián, por la oportunidad de participar en este programa de titulación, y por su preocupación en el avance y cumplimiento de esta investigación.

## INDICE

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>02</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>03</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>04</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>07</b>
<b>ÍNDICE ILUSTRACIÓN.....</b>	<b>08</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>09</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación y planteamiento del problema.....	13
1.3. Justificación del problema.....	14
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo General.....	15
1.5.2. Objetivo específico.....	15
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Variable Independiente: Estrategias de Internacionalización.....	17
2.2.1.1. Definición de Estrategia de Internacionalización.....	18
2.2.1.2. Tipos de estrategia.....	18
2.2.1.2.1 Estrategias según el ciclo de vida del producto.....	19
2.2.1.2.2 Estrategias de Estabilidad y Supervivencia.....	20
2.2.1.2.3 Estrategias Competitivas.....	21
2.2.1.3. Estrategias Competitivas.....	23
a) Estrategia Internacional.....	23
b) Estrategia Multidoméstica.....	23
c) Estrategia Global.....	23
d) Estrategia Transnacional.....	24
2.2.1.4. Definición de Internacionalización.....	24
2.2.1.5 Motivos para la internacionalización.....	25

2.2.1.6 Proceso para la internacionalización.....	26
2.2.1.7 Obstáculos en la internacionalización.....	43
2.2.1.8 Definición de Estrategias de Internacionalización.....	44
2.2.1.9 Tipos de Estrategias de Internacionalización.....	45
2.2.1.9.1. Según Barber y Darder.....	45
a) Acuerdos Contractuales.....	45
b) Exportación.....	51
c) Inversión Directa Extranjera.....	56
2.2.9.2 Según Sierralta.....	57
a) Especificidad del Producto.....	59
b) La concentración Empresaria.....	59
c) La globalización.....	60
2.2.2.0 Definición de Joint Venture.....	60
2.2.2.1 Clasificación de la Joint Venture.....	62
2.2.2.2 Fases para la elaboración de una Joint Venture.....	65
2.2.3 Formulación de la hipótesis.....	68
<b>CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>69</b>
3.1 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	69
3.2. Diseño de Investigación.....	76
3.2.1 Tipo de Investigación.....	76
3.2.2 Material de estudio.....	76
3.2.3 Técnicas, procedimientos e instrumentos. ....	76
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
<b>CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Motivos de la internacionalización y objetivos perseguidos.....	25
Cuadro N°2: Ventajas e inconvenientes del acuerdo contractual.....	50
Cuadro N°3: Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta.....	53
Cuadro N°4: Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa.....	55
Cuadro N°5: Ventajas e inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera.....	57
Cuadro N° 6: Clasificación de las estrategias de internacionalización.....	77
Cuadro N° 7: Cuadro de distribución de las instalaciones de la empresa agronegocios SICÁN SAC.....	86
Cuadro N° 8: Características del producto pallar baby.....	94
Cuadro N°9: Exportación del producto pallar baby (Perú-Estados Unidos) .....	94
Cuadro N°10: Principales Mercados de exportación.....	94
Cuadro N° 11: Población en Cifras.....	96
Cuadro N°12: Población de las principales áreas metropolitanas.....	96
Cuadro N°13: Distribución de la población por edades.....	97
Cuadro N°14: Gastos de consumo de hogares.....	97
Cuadro N° 15: Indicadores de crecimiento económico.....	98
Cuadro N° 16: Variación del tipo de cambio 2016.....	101
Cuadro N° 17: Ranking de facilidad para hacer Negocios 2014.....	103
Cuadro N°18: Principales Estados productores de frijol, 2012.....	103
Cuadro N° 19: Ranking de empresa productoras pallar baby, 2013.....	104

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.....	27
Ilustración N°2: Modelo del diamante.....	29
Ilustración N°3: División Global por Producto.....	41
Ilustración N°4: División Global por áreas geográficas.....	42
Ilustración N°5: Estrategias de Internacionalización.....	58
Ilustración N°6: Decisions Made at Each Phase of the JV Partnering Process.....	67
Ilustración N°7: Análisis del área de Recursos Humanos.....	84
Ilustración N° 8: Proceso de producción de la empresa Agronegocios SICAN SAC.....	88
Ilustración N°9: Sistema de Control de Mercadería.....	89
Ilustración N°10: Análisis del área de Área Comercial.....	92
Ilustración N° 11: Estrategias competitivas de Porter contrastada con entrevista al gerente comercial de la empresa Agronegocios SICÁN SAC.....	93
Ilustración N°12: Evaluación del Riesgo País.....	100
Ilustración N°13: Viabilidad de las estrategias de Internacionalización en el nicho de mercado seleccionado para la comercialización del producto pallar baby.....	105



## RESUMEN

La presente investigación titulada “Estrategias de internacionalización para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense a través de la empresa Agronegocios SICÁN SAC en el periodo 2016, ha sido desarrollada con el objetivo general de determinar las estrategias de internacionalización más adecuadas que permitan la comercialización de forma efectiva del producto seleccionado hacia el país de destino.

De esta forma presentamos un tipo de estudio descriptivo con un diseño de investigación no experimental – transversal. El propósito de la presente investigación es ayudar a implementar nuevos conocimientos sobre las estrategias de internacionalización a la empresa Agronegocios SICÁN SAC, siendo esto un elemento fundamental frente a la era cada vez más globalizada que actualmente se vive. Este conjunto de conocimientos es estructurado y recabados a través de fuentes de análisis documental, datos estadísticos y, entrevistas dirigidas a los diferentes jefes de área de la empresa y al gerente general, quien brinda un panorama general de la empresa.

La empresa Agronegocios SICÁN SAC cuenta con una gran variedad de productos; tales como: menestras y cereales, reconocida por una trayectoria comercial de casi 10 años en el mercado agrícola. Comenzó con la compra y venta de diversos granos, participando como mayorista en el mercado local, convirtiéndose unos años después en productor con la implementación de una planta procesadora.

Para concluir, La aplicación de la propuesta permitirá implementar estrategias de internacionalización que ayudará a dicha organización a incursionar en mercados extranjeros.

## ABSTRACT

This research entitled "Internationalisation strategies for the commercialization of pallar baby product made with looms EUA through the company Agronegocios SICÁN SAC in the period 2016, has been developed with the overall aim OF identifying strategies most appropriate that allow effectively commercialization the product selected to the country of destination.

Thus, the type of study used was descriptive with non-experimental research design - cross. The purpose of this research is to help implement new knowledge about internationalization strategies the company Agronegocios SICÁN SAC, this being a fundamental element in the globalized age currently live. This body of knowledge is structured and sources collected through documentary analysis, statistical data and interviews conducted with the various department heads of the company and general manager, who provides an overview of the company.

The company has a variety of products; such as legumes and cereals, recognized by a commercial career of nearly 10 years in the agricultural market. It started with buying and selling of various grains, participating as a wholesaler in the local market, a few years later became a producer and implementing a processing machine

Finally, the implementation of the proposal will implement internationalization strategies that will help the organization to venture into foreign markets.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática.

En las últimas décadas la globalización ha permitido que los mercados internacionales se conviertan de espacios extensos a espacios simplificados accesibles para cualquier individuo; es decir una ventana abierta para el mundo, donde empresas de diversas dimensiones encuentren oportunidades de inversión y desarrollo a través del intercambio comercial, a este proceso se le denomina comercialización transfronteriza. No obstante, dicho proceso no pasa solo de ser un concepto limitado sobre lo que realmente consiste la participación dentro de un mercado internacional. (Larrinaga D. O., La estrategia de internacionalización de la empresa, Un estudio de casos de multinacionales vascas, 2006). De esta manera, el proceso actual de globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial y sus elementos constitutivos; sobre nuestras empresas tradicionales y sus estrategias actuales, teniendo en cuenta que los mercados, los sectores de actividad y las áreas geográficas conformadas se han reconfigurado y que los clientes, los proveedores y las administraciones han cambiado.

Por consiguiente, con la apertura de este fenómeno se ha dado paso a la internacionalización de que es entendida según (Larrinaga D. O., La estrategia de internacionalización de la empresa, Un estudio de casos de multinacionales vascas, 2006) como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. Esta definición va más allá de una simple gestión técnica siendo el objetivo la búsqueda de negociaciones sólidas bajo procesos internos efectivos.

(Emilio Ontiveros, 2010) Las empresas internacionalizadas, tanto grandes multinacionales como PYMES, son más grandes, tanto en volumen de facturación como en tamaño de planilla. Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores (en términos de empleo total) que las que ni invierten ni exportan, son más competitivas y tienen índices de productividad más elevados. Con este enunciado partimos de la idea que todo el trabajo conjunto realizado en las organizaciones por convertirse en entes internacionalizados garantiza un nivel de crecimiento importante para su estabilidad económica, reforzando la afirmación del autor, existen millones de empresas en el mundo que han experimentado la real satisfacción de convertirse en empresas internacionalizadas de gran éxito, un caso en el mundo es el banco Santander, que logró gracias a la aplicación de estrategias de internacionalización un reconocimiento de su excelente servicio, posicionándose entre las 10 primeras entidades financieras en el mundo.

(Deusto, 2014) La expansión internacional del Banco Santander se debe principalmente a una combinación de estrategias de internacionalización. Los métodos de entrada más usados son la apertura de oficinas de representación, como fase inicial de entrar en el mercado extranjero y una serie de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas con bancos de todo el mundo. La cantidad de acciones del Banco Santander en sus más de 100 años de historia son extensas. Podríamos decir que las conclusiones acerca de su proyecto de internacionalización son: Alianzas, fusiones y adquisiciones en Latinoamérica y Europa en dos fases y la consolidación del mercado nacional.

Sin embargo existen muchos factores que cohiben a empresas a ser uso de estas herramientas. Históricamente las empresas de países en vías de desarrollo y emergentes han mostrado poco interés para ser partícipes activos en los mercados internacionales, por razones vinculadas a cuestiones macro y micro económicas. El panorama que se aprecia en el marco mundial, es cada vez más complicado para los países desarrollados, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM), esta tendencia se mantendría, afectando a países subordinados como el nuestro, pero aspectos domésticos podrían ser trascendentales para dar vitalidad a empresas que desean aplicar estrategias de internacionalización, antes que alguna empresa decida lanzarse a la aventura internacional un diagnóstico interno de internacionalización debe ser debidamente realizado para una gestión eficiente.

Ejemplos en nuestro entorno nacional existen, uno de ellos es ALICORP que aplicando estrategias de internacionalización alcanzó un significativo posicionamiento en diversos países, (Mathews, 2011) desde 1996 comenzó a fusionarse con grandes, tales como: Nicolini Hnos. S.A. y Molinera del Perú S.A., Alimentum (productor de la marca Lamborghini). En el 2005 adquirió la planta de detergentes Rímac, la marca de jabones Marsella y los detergentes Opal y Amigo. En el 2008 compró la empresa de productos para el cuidado personal y del hogar The Value Brand Company, con sede en Argentina. Todo este proceso se resume a una estrategia de fusiones y adquisiciones que permitieron lograr economías de escala y diversificación de su portafolio.

(Cano, 2010) La empresa debe ser consciente de su situación real y de su potencialidad de crecimiento para poder adaptarse a las necesidades cambiantes que determina el mercado internacional. Dicho diagnóstico se basa en analizar las características propias de la empresa y su situación frente al resto de las empresas que constituyen su competencia, tanto directa como indirecta y determinar sobre cuales podemos actuar y mejorar y cuáles de ellas son imposibles de modificar y por tanto requieren estrategias alternativas. Se analizan también las variables externas que si bien no son propias de la empresa si afectan a la posición de la empresa y a la viabilidad de su plan de internacionalización basadas fundamentalmente en las características del mercado, del sector y de la situación global determinando cuáles de ellas son estructurales y por tanto siempre van a suponer una amenaza y cuales coyunturales por lo que influyen en las decisiones a corto plazo, pero no en una planificación estratégica global.

Es importante resaltar lo mencionado por el autor, donde afirma que la viabilidad para un plan de internacionalización depende de un correcto análisis de las características del mercado, del sector y de la situación global, un claro ejemplo de éxito que se basa en lo mencionado, es la empresa Gandules Inc. S.A.C, ubicada en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque, empresa agroindustrial líder en agroexportación de hortalizas y frutas.

(Quesada Cantuarias, 2016) Entre el 2010 y el 2015 incrementamos nuestras exportaciones en un 76%. Esto se logró gracias a un trabajo conjunto que incluye no solo un trabajo de introspección en los mercados de destino, levantamiento de barreras sanitarias y precios competitivos, sino también un trabajo de innovación en cuanto a diversificación de presentación, envase; cubrir las exigencias en materia de inocuidad y calidad de los productos. (Manero, 2015) Somos una empresa que permanentemente observa el comportamiento del mercado. Actualmente exportamos a unos 40 países de manera directa e indirecta, y para este año queremos seguir diversificándonos (...) Hoy, EE.UU. y la Unión Europea son los principales destinos con poco más del 70% de representación, seguidos de Asia, que se presenta con buena proyección, sobre todo en Corea del Sur, China y Japón.

Realizando un correcto análisis de la situación actual de una empresa podremos determinar de forma realista la posición en la que se encuentra, siendo consciente de sus posibilidades y de los riesgos a los que se enfrenta, así como analizar las estrategias seguidas por los potenciales competidores, su capacidad de reacción frente a los cambios en el entorno y la capacidad de reacción de la empresa ante estas circunstancias, una vez sometida a esta evaluación podremos aplicar estrategias.

La empresa AGRONEGOCIOS SICAN SAC viene desarrollándose de forma competitiva en la región Lambayeque, mostrando actualmente gran interés por abarcar mercados internacionales, siendo su principal objetivo el mercado norteamericano, tiene la necesidad de generar mayor rotación productiva, debido a la alta capacidad que posee su planta para abastecer números mayores de demanda, al mismo tiempo mantiene el respaldo de entidades financieras para poder dar paso a este tipo de inversiones lo que convierte a esta idea de internacionalización, en una idea sólida y concreta. A su vez existe gran potencial e iniciativas en la región, casos con resultados favorables vienen siendo presentados, y la posibilidad para apostar en estrategias de internacionalización se convierte cada vez más en acciones factibles para el negocio.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Cuáles son las estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016?

### **1.3. Justificación del problema.**

#### **1.3.1. Justificación Teórica:**

La presente investigación está justificada en la relevancia que se tiene en la aplicación de estrategias de internacionalización que permitan el desarrollo y crecimiento comercial en las organizaciones que poseen fines de expansión, siendo el caso de estudio el mercado norteamericano como principal objetivo.

#### **1.3.2. Justificación Práctica:**

Tiene como referencia para su justificación la incursión del fenómeno de globalización en el mundo, y el impacto que éste generó en la toma de decisiones de las empresas agroindustriales para la comercialización de productos en el exterior, a su vez el interés y apoyo de personas dedicadas al rubro agroindustrial que buscan internacionalizarse para alcanzar un mayor índice de crecimiento organizacional.

#### **1.3.3. Justificación Valorativa:**

Con la elaboración de esta tesis se permitirá direccionar a la empresa Agronegocios SICAN SAC a una búsqueda adecuada de estrategias de internacionalización que permitirán la apertura de nuevos mercados ofreciendo una mayor rentabilidad para la empresa.

#### **1.3.4. Justificación Académica**

Con la presente investigación se pretende dejar como referencia a estudiantes de la carrera de Administración y Negocios Internacionales un estudio basado en estrategias de internacionalización debidamente estructurado y elaborado, que pueda ser usado como guía para investigaciones posteriores.

### **1.4. Limitaciones.**

Una de las dificultades para esta investigación, es la búsqueda de información nacional y regional que abarque como tema específico estrategias de internacionalización. En las búsquedas realizadas se encuentran abundantes temas sobre plan de negocios, plan de exportación, lo que limita de cierta manera tener mayores referencias que servirían como guía para el desarrollo del estudio; no obstante, esto permite realizar una indagación mucho más profunda, y un análisis más exhaustivo de lo permitiendo ampliar conocimientos sobre el tema de interés.

## 1.5. Objetivos.

### 1.5.1. Objetivo General.

- Determinar las estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016.

### 1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las estrategias de internacionalización para el sector en estudio.
- Analizar la viabilidad de las estrategias de internacionalización en el nicho de mercado seleccionado para la comercialización del producto pallar baby.
- Proponer estrategias de internacionalización que permita la comercialización de pallar baby en el nicho de mercado seleccionado.

## CAPÍTULO 2. Marco Teórico.

### 2.1. Antecedentes

#### - Internacional

- La tesis: “Análisis de la estrategia de internacionalización: Estudio de MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)”, de Martínez R. (2013), publicado por la Universidad de Valladolid – España.

Concluye que: El éxito del Grupo MANGO se esconde tras una mezcla de acertadas políticas de producción y logística, aciertos estratégicos en los proyectos de expansión y una estudiada imagen de marca, que va desde el diseño de las colecciones al más mínimo detalle del interiorismo de sus tiendas. Su imagen de marca está asociada al dinamismo, la frescura y la modernidad ya que siempre está a la última. De esta manera se identificó que la innovación y el diseño van de la mano con su concepto organizacional y están alimentados por un flujo constante de información que procede de diversas fuentes, una de ellas provenientes de su cadena de tiendas, ya que el contacto directo y diario con el cliente aporta una información de valor que no pasa desapercibida a la hora de tomar decisiones.

Y como recomendaciones para mejorar la política seguida por el Grupo MANGO se deberá realizar un estudio sobre nuevos proveedores y fabricantes de diferentes territorios, ya que depende de un grupo muy reducido y, por tanto, es muy arriesgado a largo plazo. Convendría realizar campañas de publicidad y promociones a través de diferentes medios y eventos como cine, eventos nocturnos en locales de ocio y moda, museos, desfiles, etc.

A su vez deberá seguir afianzando la imagen de la firma frente a los nuevos competidores y continuar mejorando el Sistema Logístico Mango (SLM), recomienda que sería idóneo como estrategia de expansión, tanto a nivel nacional como internacional, la apertura de pequeñas tiendas de accesorios y complementos en sitios estratégicos utilizando los corners.

- La tesis: “Plan de negocio para la internacionalización del colectivo artístico la PATOGALLINA”, de Rubio P. (2013), publicado por la Universidad de Chile – Santiago de Chile.

Concluye que, dada la globalización se ha generado un mayor intercambio cultural con otros países, permitiendo con ello el acceso a mercados de mayor tamaño, con mayor poder adquisitivo y con mayores niveles de consumo artístico-cultural, permitiendo a los artistas chilenos salir al extranjero con sus creaciones.

Tras el análisis realizado en este estudio, se señala ciertas recomendaciones en el modelo de negocio de La Patogallina para apoyar su plan de internacionalización; se recomienda focalizar esfuerzos en establecer relaciones con organizaciones que gestionan festivales de teatro internacionales y programadores de teatro internacionales, a fin de lograr invitaciones para participar en tales festivales. Para ello, se sugiere fortalecer la relación con Fundación de Teatro a Mil (FITAM) conjuntamente con la búsqueda de otras entidades, tales como Goethe Institut, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Unesco, entre otras. Asimismo, se recomienda establecer la gestión permanente para la postulación a fondos concursables para la creación y difusión artística. En este sentido se sugiere considerar no solo los fondos gubernamentales chilenos, tales como FONDART o fondos de cultura regionales, sino también extranjeros, como el Fondo Iberoamericano de Cultura y otros.

#### - **Nacional**

- La tesis “Estrategias de internacionalización para la exportación de productos artesanales confeccionados con telares a la ciudad de Miami – Florida a través de la asociación manos laboriosas del pueblo joven de Farías –



CHOCOPE 2015”, de Díaz K. y Rabines J. (2016), publicado por la Universidad Privada del Norte – sede Trujillo.

Afirma que, la manera en que las estrategias de internacionalización permiten la exportación de productos artesanales confeccionados con telares a la ciudad de Miami es la diferenciación, descreme de precios y distribución selectiva, debido a que se conseguiría mayor mercado provocando un desarrollo óptimo de la exportación de productos artesanales. A su vez detalla los beneficios de la incursión al mercado estadounidense gracias al TLC que se tiene con dicho país, otorgando un arancel del 0% para las exportaciones, así como la eliminación de barreras no arancelarias.

Se recomienda también que se debe tomar como base la investigación en mención para aplicar las estrategias de internacionalización desarrollados en ese estudio, de modo que se pueda aprovechar las oportunidades que nos ofrece un mercado exterior con perspectivas a crecimiento. Se debe capacitar a sus asociadas en técnicas de tejido en telar para poder aumentar el volumen de producción y así poder atender un mayor número de pedidos.

- La tesis “Desafíos de la internacionalización: Una propuesta para la facultad de ciencias sociales de la PUCP”, de Fairlie A. (2014), publicado por Pontificia Universidad Católica del Perú – sede Lima.

Afirma que, la propuesta más adecuada para hacer frente a los desafíos de internacionalización se basa en serie de asimetrías que se deben enfrentar entorno a una competencia global. A pesar de ellas, podemos afrontarlas exitosamente tomando acciones individuales y estrategias como las sugeridas, y también desde consorcios de excelencia y formación de campus conjuntos que nos permitan no solo un mejor desempeño en la formación, investigación y servicio al país, sino también, una mejora paulatina en los rankings internacionales.

En sus recomendaciones la estrategia seguida para enfrentar la competencia ha sido la formación de consorcios, tanto de universidades públicas como privadas. Pero, no solo se mantiene la competencia entre unas y otras, sino al interior de los mismos consorcios (especialmente en los casos que se ofrecen carreras similares). En la medida que en estos consorcios predomine la cooperación y no la competencia interna, puede constituirse en un poderoso instrumento para enfrentar las otras competencias: la desleal y la internacional.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1 Variable Independiente: Estrategias de Internacionalización

### **2.2.1.1 Definición de Estrategia empresarial**

(Schendel & Hatten, 1972) Afirma, que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. El autor lo define como programas basados en los fines de la empresa, donde todo lo que se visiona a largo o corto plazo son plasmados en dichas acciones.

(Smith, 1977) Desde su perspectiva, la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Para Smith las estrategias van más allá de planes estandarizados, sino que son acciones que surgen debido al ambiente cambiante que atraviesa el mercado. Frente a este conjunto de acontecimientos que vienen evolucionando es donde participa la empresa con mayor énfasis para lograr éxito en sus planes de negocio.

(coloma, 2009) La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores. Conforme a lo expuesto, las estrategias reflejan el horizonte de hacia donde se desea llegar como organización, siendo las mismas la concretización de objetivos o metas trazadas.

### **2.2.1.2. Tipos de estrategia**

(Menguzzato Boulard & Renau Piqueras, 1991), afirma que, para poder definir las estrategias que seguirá una empresa, debe subdividirse en dos variables fundamentales, que permitirán analizar qué estrategia se seleccionará según el perfil obtenido, las cuales son: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva. En el siguiente esquema se muestra la subdivisión de cada variable:

#### **2.2.1.2.1 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:**

- Estrategias de crecimiento:
  - Estrategias de crecimiento estable.

- Estrategias de crecimiento.
  - Concentración en un solo producto o servicio.
  - Diversificación.
  - Integración vertical.

#### 2.2.1.2.2. Estrategias de estabilidad y supervivencia

- Estrategias de saneamiento
- Estrategia de cosecha
- Estrategia de desinversión y liquidación.

#### 2.2.1.2.3. Estrategias competitivas:

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

**2.2.1.2.1 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:** en esta variable el autor indica que toda decisión a ser tomada debe someterse al ciclo de vida del producto, cuyas etapas son: crecimiento, madurez y declive; esto no quiere decir que una vez planteada la estrategia, los planes de gestión como empresa terminará, sino todo lo contrario, este ciclo será evolutivo y cambiante, lo que hará que la empresa innove con diversas estrategias que permitirán mantener un estado activo en su sector.

#### **A) Estrategias de crecimiento**

- **Estrategias de crecimiento estable:** es el conjunto de estrategias continuas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado, sino mantener una misma línea de participación.
- **Estrategias de crecimiento:** a diferencia de las de crecimiento estable, éstas están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en todos los mercados donde se opera, a su vez extender su campo de acción a nuevos mercados y dotar a la empresa con productos innovadores. Dentro de esta categoría, el autor cita la estrategia de concentración, las cuales se centran en el crecimiento de la empresa impulsando la fuerza de ventas en un solo producto, servicio o en una línea concreta de productos. Por otro lado, la estrategia de diversificación se orienta al desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya se encuentran, o también

quiere decir, la comercialización de productos actuales en nuevos mercados, ambas formas son consideradas una forma de diversificación estratégica. Finalmente, con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, esto está vinculado enteramente a su cadena productiva, permitiendo un mejor desenvolvimiento en cada proceso.

#### 2.2.1.2.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia (naturaleza defensiva)

- A) Estrategia de saneamiento:** son aplicadas ante fases inestables, con el fin de frenar caídas en las ventas o también de beneficios en la empresa, de esta forma se consigue incrementar la eficiencia de empresa, analizando su situación económico-financiera para tomar decisiones. Se toman acciones como: la sustitución de la alta dirección, la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, otras acciones son la reducción de costes en existencias, personal, entre otros.
- B) Estrategia de cosecha:** en esta etapa, se muestra la empresa en una situación relativamente buena a pesar estar atravesando por un declive en sus ventas, sin llegar aún a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, se puede someter a acciones que consisten básicamente en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para estabilizar la empresa, y retornar a un crecimiento significativo que traerá mayores beneficios.
- C) Estrategia de desinversión y liquidación:** en la estrategia de desinversión y liquidación, la empresa está sujeta a poner en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, abriendo paso a un estado verdaderamente grave y preocupante de la empresa. Las acciones a tomar en cuenta consistirían en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. El objetivo de este proceso es reducir costes para poder pagar deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia. En los últimos casos estas estrategias sirven para una liquidación total de la empresa.

**2.2.1.2.3 Estrategias competitivas:** Tiene como finalidad dar a la empresa una ventaja competitiva, que mantenga un ciclo de vida sostenible y duradera,

frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. (Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980) propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las tres estrategias genéricas son:

**A) Estrategia de liderazgo en costes:** consiste en la fabricación de uno o varios productos con costos menores que la competencia, no descuidando la buena percepción que debe tener el cliente frente al producto, tanto en calidad como en servicio. Cabe mencionar que existen ventajas dentro de esta estrategia, pero a su vez desventajas, las cuales podrían ser la obsesiva preocupación por los costos que conlleva a un mal manejo en la elaboración del producto.

**B) Estrategia de diferenciación:** consiste básicamente en ofrecer al mercado un producto que por sus características el consumidor considere distinto a los demás que son ofertados por el resto de competidores, tal percepción provoca una reacción favorable en el cliente, quien aceptaría pagar un precio superior al que pagaría por otros productos de la misma gama. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. Sin embargo, como empresa es necesario identificar ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten el mismo producto o similar a éste a un precio mucho menor.

(Moraño, 2010), La capacidad de diferenciarse de la competencia, permite a una empresa generar una posición única y exclusiva en el mercado. El consumidor compara entre las marcas existentes en el mercado, y tiene una mayor tendencia a escoger aquellas marcas que se diferencien de forma positiva del resto, suponiendo esta diferenciación un valor relevante.

Los factores a ser considerados dentro de esta estrategia son:

- **Diseño:** en el caso de ser un producto, la innovación, la creatividad o la aplicación pueden ser factores que permitan diferenciarnos. Es importante combinar el diseño con las necesidades del cliente y la viabilidad de la producción, ya que

es frecuente encontrar nuevas propuestas de productos o de envases que por cuestiones de rentabilidad o de tecnología finalmente no se pueden producir.

- **Producto o Servicio:** el objetivo es ofrecer un producto o servicio que logre diferenciarse a través de alguna característica adicional que complemente su función básica. La empresa que consiga ofrecer en primer lugar esta característica obtendrá una ventaja sobre sus competidoras.
- **Calidad:** a través de la calidad podemos fidelizar a nuestros clientes, lograr índices elevados de satisfacción y asociar nuestra marca a una garantía de larga duración, mejores resultados o superioridad tecnológica. La certificación de normas de calidad - pueden ser las normas ISO o UNE puede reforzar nuestra imagen.
- **Flexibilidad:** ante un mercado que cambia sus necesidades o preferencias, la capacidad y rapidez de adaptación es una forma de diferenciarse de la competencia. Si nuestra empresa puede adaptarse antes que el resto a un incremento de demanda o una variación en el producto, logrará incrementar su cuota de mercado.
- **Precio:** diferenciarse por precio es una opción que pueden llevar a cabo aquellas empresas que pueden producir a menor coste que sus competidoras, gracias a factores como pueden ser sus economías de escala o a su capacidad de negociación con proveedores.
- **Comunicación e Imagen:** el consumidor puede percibir una imagen diferenciada a través de campañas de publicidad de gran creatividad o promociones muy atractivas que consigan permanecer en la mente del consumidor asociadas a nuestra marca.
- **Personal y Atención al cliente:** la formación y competencia de los empleados, la credibilidad, la fiabilidad, el servicio posventa o la capacidad de respuesta, son puntos que pueden generar una relación estable con un cliente y lograr fidelizarlo.
- **Distribución:** nuestros clientes pueden dar un gran valor a aspectos como la cobertura, fiabilidad, canales de distribución, tiempos de entrega. Ser los más rápidos o los que tienen la mejor red de distribución, pueden diferenciarnos de nuestros competidores.

**C) Estrategia de enfoque o alta segmentación:** La estrategia de enfoque o de alta segmentación es implementada cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la

industria; es decir nichos de mercado. Se enfoca en las necesidades de un solo segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico, esta estrategia se basa en la idea de que se puede atender a un nicho con más efectividad o eficacia, que las demás empresas que compiten de forma más general.

### 2.2.1.3. Tipos de estrategia Competitiva

Afianzando la información de Porter dentro de la clasificación de estrategias competitivas, Bartlett y Ghoshal proponen cuatro tipos de estrategias competitivas internacionales, las cuales son: la estrategia internacional, multidoméstica, global y transnacional. Sus características se describen a continuación: (Bartlett, 1989)

- A) La estrategia internacional**, se basa en el desarrollo en la sede central de nuevos productos o procesos sobre los que se asienta la ventaja estratégica y en su posterior transferencia hacia el resto de las unidades de la organización. Empresas que siguen a esta estrategia intentan crear a valor a través de la transferencia de «skills» y productos hacia los mercados internacionales donde los competidores indígenas no poseen estos «skills» y productos. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que tanto la presión de los precios como la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son relativamente reducidas.
- B) La estrategia multidoméstica o multinacional**, se caracteriza por el esfuerzo de la empresa por adaptarse a las particularidades de cada mercado local en el que opera. Esta estrategia suele ser frecuente en sectores en los que la presión de los precios es relativamente reducida y en cambio, la sensibilidad hacia las particularidades del país o región son importantes. Se pretende actuar como lo haría una empresa local, conociendo perfectamente las costumbres y preferencias de los consumidores y darles así la mejor respuesta. Para ello, las distintas unidades organizativas cuentan con una considerable autonomía.
- C) La estrategia global, por su parte**, hace hincapié en la estandarización, la fabricación a escala global, en las ventajas comparativas de localización y en el seguimiento de las directrices estratégicas formuladas en la unidad matriz. Se opera a nivel mundial, con la búsqueda de la eficiencia por medio de la reducción de costes, pero con cierto menoscabo de la adecuación de la oferta. En este

caso, la unidad matriz se reserva más autonomía que en el caso anterior. En definitiva, esta estrategia se suele seguir en sectores en los que la presión de los precios es comparativamente alta.

**D) Por último, la estrategia transnacional,** se caracteriza por contemplar simultáneamente ambas presiones, de manera que debe ser capaz de combinar eficientemente las exigencias de sensibilización y reducción de costes y además, debe incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa. Una vez descritas las Estrategias de la Gestión Internacional, en el siguiente párrafo se da paso a su interpretación considerando el conocimiento como factor de producción esencial. Ahora bien, después de haber presentado con la Presión de Costes y la Presión de Adoptarse a las Características Locales las dos dimensiones que se basan en el modelo de Porter para posicionar las conocidas estrategias de Bartlett y Ghoshal, el siguiente párrafo tiene como objetivo de proponer la importancia específica del factor de producción conocimiento como componente esencial y abstracta para posicionar distinguir las cuatro estrategias explicadas.

El despliegue de estas estrategias nos llevará al enfoque principal que es determinar las estrategias de internacionalización. Como bien se mencionó anteriormente, para poder aplicar estrategias se debe identificar variables, y el análisis que se seguirá y que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es la estrategia competitiva, la cual describe las acciones que se deben usar para mantener la estabilidad de la empresa, debido a que ésta ya posee una participación en el mercado.

Seguido de esto, el refuerzo de otros autores menciona que, dentro de esta clasificación, se puede direccionar las estrategias según la dimensión del espacio comercial que se desea abarcar.

#### **2.2.1.4. Definición de Internacionalización**

(Leandro, 2009) define, como el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Conforme a lo citado por el autor, la internacionalización es la respuesta de adaptación del hombre frente a la globalización, y la forma de como éste



puede participar y desenvolverse en el ambiente internacional para obtener resultados efectivos que respondan a sus intereses empresariales.

(Larrinaga O. V., 2005), define a la Internacionalización de la empresa como, una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Si bien es cierto, esta definición presenta a la internacionalización como una acción estratégica por parte de una empresa para poder expandir su mercado y aumentar su valor productivo en el exterior.

#### 2.2.1.5. Motivos para la internacionalización

(Cortés Claver & Quer Ramón, 2001) Mejorar los márgenes y la rentabilidad de la empresa, escapar a la saturación del mercado interno, explorar nichos de mercado, en respuesta a los clientes globales, diversificar las economías de riesgo y apalancamiento de escala, son unas de las principales razones por las que las empresas en el mundo optan por el camino internacionalización. La internacionalización ya es una realidad presente en el día a día en la mayoría de las empresas, es una respuesta obvia a la saturación del mercado interno, como un proceso racional de sostenibilidad arraigada en las nuevas oportunidades de una economía cada vez más globalizada.

**Cuadro N°1**  
**Motivos de la internacionalización y objetivos perseguidos**

MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
<b>Ciclo de vida del producto</b>	Superar madurez mercado interior
<b>Crecimiento de la demanda exterior</b>	Aprovecha mayor demanda y transferir producto o Know How (economía de alcance)
<b>Inexistencia de demanda doméstica sofisticada</b>	Búsqueda demanda de calidad
<b>Existencia de ubicaciones favorables en el exterior</b>	Reducción de costes (económicas de localización) o cercanía al consumidor
<b>Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado</b>	Reducción de costes (economías de alcance)
<b>Posibilidad de explotar sinergias</b>	Reducción de costes (economías de escala)

<b>Posibilidad de explotar efecto experiencia</b>	Reducción de costes (economía de experiencia)
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
<b>Interrelaciones con proveedores o clientes</b>	Estar cerca de proveedores o clientes
<b>Visión de la alta dirección</b>	Dotar a la empresa de un carácter mundial
<b>Existencia de mercados independientes</b>	Diversificar el riesgo global
<b>Globalización</b>	Adaptarse al entorno

FUENTE: Claver y Quer, 2001  
ELBORACIÓN: Propia

Conforme a lo mencionado por el autor los motivos para internacionalizar una empresa van alineados de objetivos, y estos motivos son las oportunidades que ofrece el mercado y que pueden ser aprovechadas de una forma eficaz para el crecimiento de la empresa.

#### **2.2.1.6. Proceso para la internacionalización**

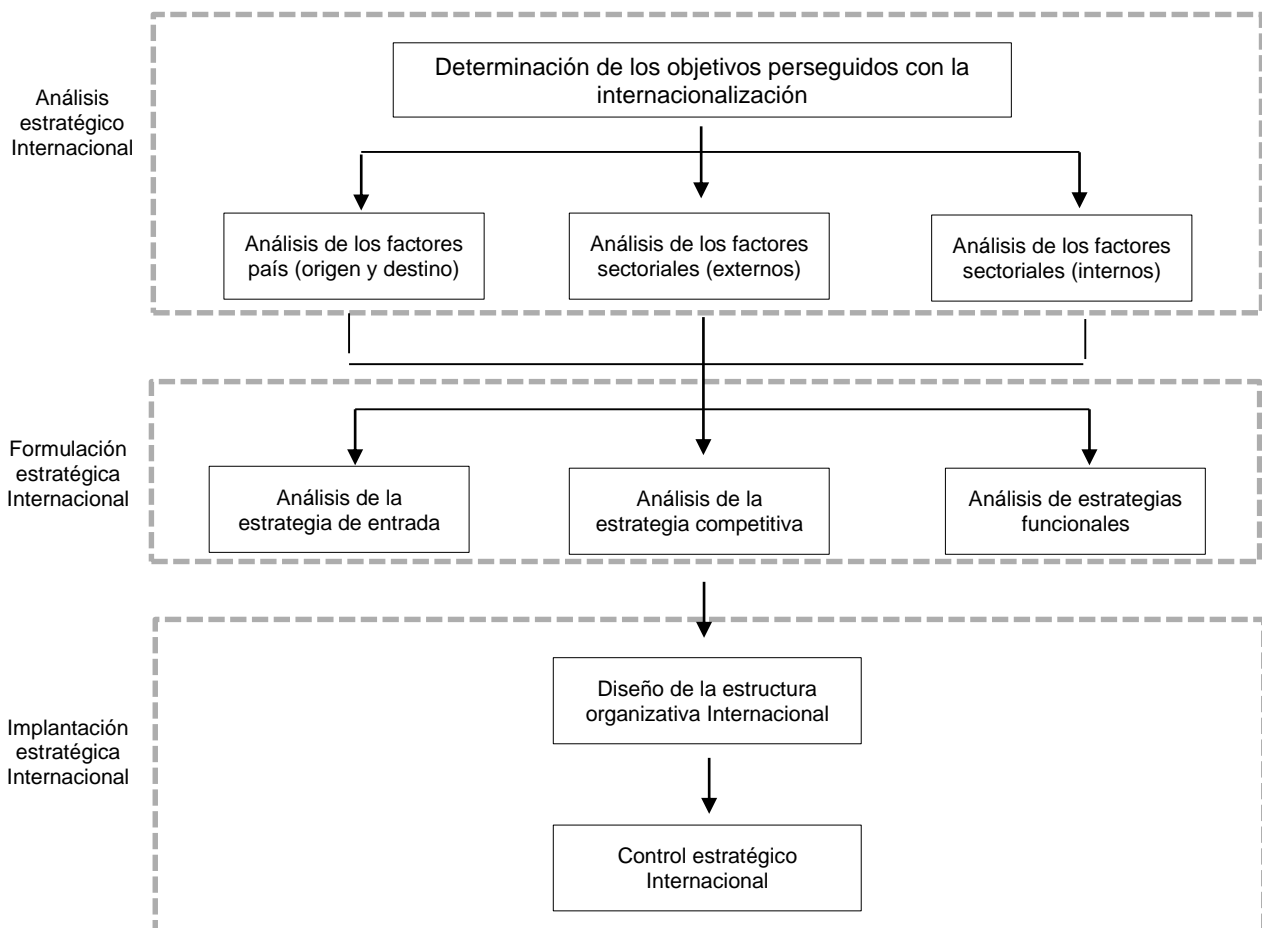
(Cortés Claver & Quer Ramón, 2001) La internacionalización de la empresa puede contemplarse como una decisión que, siguiendo el proceso de la dirección estratégica, comenzaría con un análisis estratégico, continuaría con una formulación de estrategias a distintos niveles para, finalmente, ponerlas en práctica.

La información es crucial en el proceso de internacionalización de cualquier empresa, ya que es la base y fundamento de todas las decisiones. En este sentido, la estrategia de internacionalización de la empresa siempre debe pasar por el análisis previo del mercado con el fin de ser capaz de establecer objetivos y líneas de acción. Operar en el mercado global implica cambios en el proceso industrial, nuevas materias primas, nuevos envases, nuevos hábitos e incluso la admisión de personal calificado.

(Porto & Merino, 2010) Cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha tiene que tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. En este caso, es vital elementos como: una definición clara de la actividad que se pretende realizar, un estudio concienzudo del mercado, un plan operativo referente tanto a los recursos técnicos como a los humanos que son necesarios y se poseen, un estudio económico financiero, un plan de marketing y un análisis de la rentabilidad de la iniciativa, tanto a nivel económico como financiero.

Un error común de las empresas de hoy en día es considerar que el proceso de internacionalización consiste en comercializar sus productos en los diferentes mercados. Esta suposición conduce al fracaso, ya que no se tienen en cuenta las exigencias de la globalización que traen consigo en las transacciones comerciales; es decir un proceso de estudio exhaustivo para sincronizarse con las exigencias del mercado.

**Ilustración N°1**  
**El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa**



FUENTE: Claver y Quer, 2001  
ELBORACIÓN: Propia

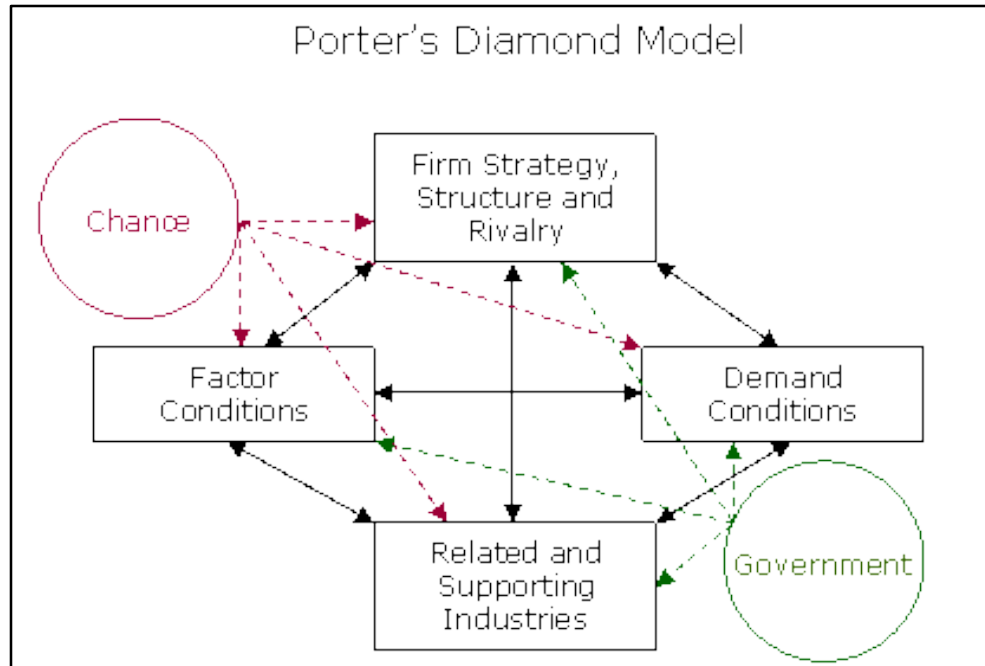
- **Análisis estratégico internacional:** (Cortés Claver & Quer Ramón, 2001) El punto de partida del proceso es determinar qué objetivo se persigue. La decisión de internacionalizarse puede estar motivada por pretensiones diversas: superar la madurez del mercado doméstico; aprovechar el crecimiento de la demanda exterior; buscar una demanda

de mayor calidad en el extranjero; aprovechar alguna ventaja de localización para aminorar los costes o situarse cerca del consumidor; reducir esos costes buscando economías de escala, de alcance o de experiencia; seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero; localizarse cerca de los proveedores o los clientes; dotar a la empresa de un carácter internacional en virtud de la visión de su alta dirección; diversificar el riesgo mediante la presencia en varios mercados geográficos; o, de un modo más general, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como es la globalización.

- **Análisis de los factores país origen:** El entorno territorial en el que está inmersa la empresa influye en gran manera al nivel de competitividad internacional que ésta puede tener en el mercado. (Porter M. E., Clusters and the New Economics of Competition, 1998) Las ventajas competitivas sostenibles en una economía descansan cada vez más en aspectos locales (conocimiento, relaciones, motivación) que los rivales distantes no pueden igualar; es decir mientras más próxima es tu relación con el cliente, mayor es la oportunidad de éxito en el negocio, si conoces las expectativas, gustos, necesidades e intereses de tu público objetivo, el acceso de entrada será sin duda fácil y factible.

Frente a esto, mencionamos la teoría de Porter, denominada el modelo del diamante, los cuales son condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores conexos y auxiliares; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Por tanto, la empresa deberá analizar si estos determinantes están presentes en su localización de origen. (Porter M. E., La ventaja Competitiva de las Naciones, 1991)

**Ilustración N°2**  
**Modelo del diamante**



FUENTE: Porter, 1991

- **Condiciones de los factores de producción:** Según Porter, las condiciones de los factores de producción representan los elementos esenciales (capital necesario, el conocimiento técnico y científico y, mano de obra calificada) que determinan la ventaja competitiva de las empresas.

Sin embargo, para que haya una ventaja competitiva efectiva; los costos locales de producción, la productividad, la especialización y la calidad de los factores de producción son los elementos claves para determinar el éxito de la competitividad empresarial. Entonces, para realizar un análisis detallado sobre esta dimensión, clasificaremos la evaluación de la siguiente manera (De Lima Monteiro, 2003)

- **Disponibilidad de Recursos Humanos:**

- ¿Cuál es el costo y la disponibilidad de mano de obra?

- Calidad del trabajo: ¿Existen requisitos y exigencias para ser contratado?, ¿cuáles son?, ¿estas exigencias son encontradas con dificultad?
  - Oportunidad de carrera: ¿existe la promoción a los trabajadores?, ¿cómo es hecha?
  - La cantidad de mano de obra empleada.
- **Recursos de conocimiento:**
- ¿Existen instituciones orientadas a la preparación de mano de obra para el sector? ¿Cómo se juzga la calidad de estas instituciones?
  - ¿Hay programas de estímulo a la preparación de los trabajadores?, ¿existen cursos técnicos y especializados para esto?
  - ¿Hay inversiones en ciencia y tecnología por parte de la empresa involucrada?
- **Recursos de Capital:**
- ¿Existen reservas de capital en la empresa?
  - ¿Cómo la industria financia sus actividades?
  - ¿Cuál es la contribución anual para PBI en la empresa?
- **Recursos Físicos:**
- ¿Las empresas tienen las maquinarias suficientes, apropiadas y de buena calidad?
  - ¿Con qué frecuencia la empresa invierte en equipos y maquinaria?
  - ¿La empresa cumple con las regulaciones ambientales?

- ¿Existen políticas de protección ambiental de las empresas?
  
- **Infraestructura:**
  - ¿Existe infraestructura de buena calidad y suficiente para cumplir con el sector y sus demandas futuras? (Infraestructura física: el transporte, las comunicaciones, la energía eléctrica y, suministro de agua)
  - ¿Existe inversión del gobierno referente a la infraestructura?
  - ¿Cuál es la ubicación de las empresas en relación con el mercado de compra y venta?
  
- **Condiciones de la demanda:** Según Porter, con respecto a las condiciones de demanda, la atención se centra más en la calidad de la demanda interna que en la cantidad. En esta dimensión nos referimos a la exigencia de los compradores, que son los responsables de la aceleración de los procesos de innovación, creatividad, agilidad y el aumento de la productividad del negocio. Cuando más sofisticada sea la demanda interna más oportunidades tendrá la industria local para satisfacer las necesidades futuras de los compradores de otros países.

(De Lima Monteiro, 2003) Presenta las interrogantes que se deben formular para un análisis correcto en esta dimensión:

- ¿Hay demanda interna? ¿Cuál es su porcentaje en el total de la demanda?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado interno? (Esto estimulará el crecimiento las empresas a adoptar nuevas tecnologías con mayor rapidez).
- ¿Cuál es el nivel de exigencia de la demanda interna? Cuando los compradores (nacionales son

- exigente y sofisticado en relación a los bienes y servicios, las empresas tratan de lograr mejores niveles de producción y calidad).
  - ¿Hay compradores independientes en un número significativo? (donde hay varios compradores, se crea un entorno más favorable para la innovación).
  - ¿Hay un mercado externo? Si es así, ¿es más exigente que el interno o menos?
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** Permite el incremento en el número de clientes que se puedan atender proporcionando condiciones para negociar a precios más bajos.

(Porter M. E., 1999) La proximidad a los proveedores e industrias similares minimiza el valor de la transacción y de varios retrasos resultantes de la larga distancia entre las empresas. Esta cercanía hace que los procesos de fabricación sean más eficientes, reduce los costos de las estrategias de marketing, reduce los problemas de diversos órdenes, procesos de producción mediante la introducción de innovadores productos y tecnologías diferenciadas. Todo esto crea posibilidades de conocimiento, habilidades y capacidad de reunir insumos e inversiones.

(De Lima Monteiro, 2003) Presenta las interrogantes que se deben formular para un análisis correcto en esta dimensión:

- ¿Cuáles son los proveedores de la industria?
- ¿los proveedores están compitiendo entre sí? ¿Cómo se manifiesta esto?
- ¿Existen proveedores de buena calidad y en cantidad suficiente para suplir la demanda interna?
- ¿Hay facilidad de entrega en relación a la localización de las industrias proveedoras?



- ¿Existe facilidad de reposición de piezas, repuesto y mantenimiento, entre otros en dichas empresas proveedoras?
  - ¿Cuáles son las industrias atendidas por dichos proveedores?
  - ¿Las industrias atendidas por el sector están compitiendo entre sí? ¿de qué forma?
- **Estrategia, estructura y rivalidad de empresas:** (Porter M. E., 1999) la rivalidad doméstica merece más atención que la rivalidad externa, ya que se centra directamente en los niveles de innovación.

Las estrategias de las empresas son de vital importancia porque dan las condiciones para el desarrollo de habilidades y la confianza de los clientes. Cuando se trabaja con metas, como estrategia de la organización, la demanda y la velocidad de los procesos de ejecución se benefician.

La competencia trae una mejora en la calidad de los productos y servicios, reduce los costos y permite la introducción de nuevos procesos en la estructura productiva.

(De Lima Monteiro, 2003) Presenta las interrogantes que se deben formular para un análisis correcto en esta dimensión:

- ¿Hay rivalidad interna entre las empresas de los sectores estudiados? Sería clasificados como ¿bajo, moderado o fuerte?
- ¿La industria tiene prestigio en la ciudad y / o región?
- ¿Se observa dedicación y compromiso en los directivos y empleados de la empresa?
- ¿Hay un ambiente favorable para el surgimiento de nuevas empresas?

- ¿Hay rivalidad interna entre las industrias conexas, proveedores y compradores?
  - ¿Las circunstancias de cada región son favorables a la creación / mantenimiento de las empresas?
- **Análisis de los factores país destino:** En el análisis del país escogido para la incursión comercial, encontramos lo propuesto por (Dunning, 1981) la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental, el riesgo de cambio y el riesgo país.

La organización tiene como principal enfoque analizar el grado en que su propia cultura puede no ser compatible con la de los países de destino, y pueda causar un choque de ideologías, principios o costumbres que desequilibren los planes trazados, además las preferencias e intereses del consumidor son vitales para direccionar acciones en el país seleccionado. Así mismo encontramos la importancia del marco legal de cada país, ya que te brinda un panorama referente a formas legales de entrada, que tienen que ver con normativas de seguridad, transparencia comercial, regulaciones laborales, etcétera (Pincus & Belohlav, 1996), según lo mencionado el marco legal está conformado por cuestiones que hacen referencia a las interacciones con los gobiernos y la normativa medioambiental, la primera según el autor tiene que ver con el enfoque estratégico de las empresas y las simetrías que guarden éstas con las políticas de gobierno; es decir tratar de alterar la política gubernamental en su favor o ajustarse a las reglas vigentes.

En referencia a la segunda cuestión, podemos afirmar que uno de los problemas críticos con los que se enfrenta la empresa es el de conseguir una legitimidad o aceptación por parte del entorno institucional de cada país. Por ello los gobiernos de diversos países manejan con gran cautela la problemática concerniente al medioambiente y el desarrollo sostenible, estos factores son vitales para que la empresa se mantenga en el mercado y desenvuelva sus actividades comerciales de forma libre según la ley.

Cuando nos referimos al riesgo de cambio, nos centramos en el área financiera, debido a que la empresa debe analizar las posibles fluctuaciones en el precio de las monedas, porque sus transacciones monetarias están sometidas a las normativas económicas del país y se debe analizar con sumo cuidado las

tendencias de la moneda nacional del lugar donde ha sido realizada la inversión

Y para finalizar la idea dada por el autor, existe el factor denominado riesgo país, que según (Herrera, 1994) el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa en el exterior localizada en dicha economía. Así mismo menciona que el riesgo país procede de un riesgo económico, que tiene que ver con la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado, también está sometido a un riesgo soberano, que se refiere a la solvencia financiera del país, y como último factor la empresa puede enfrentarse a un riesgo político, considerado como influencia externa que afecte a sus operaciones, que derivan de cambios en la situación política o social que influyan negativamente sobre la actividad económica.

- **Análisis de los factores sectoriales externos:** (Grant, 1996) un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y, desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los mercados nacionales hacia los exteriores.

El autor se refiere a sector, al acceso que posee la empresa para la incursión en el ambiente internacional, denominando sector al espacio geográfico que éste incursionaría. Para el análisis de sus factores, el autor (Prahalad & Doz, 1987) los subdivide por presiones en el terreno internacional.

- La primera es la presión para la coordinación e integración global que se agrupan en cuatro categorías: mercado (como la homogeneidad de necesidades); coste (como el potencial para economías de escala); gubernamentales (como una política comercial favorable); y competitivas (la existencia de competidores que siguen estrategias globales, creando interdependencias entre países).
- Y la segunda y última presión denominada presión de signo contrario que obligan a buscar adaptación local, se agrupan en divergencias en las necesidades de los clientes; diferencias en los canales de distribución;

presencia de productos locales sustitutos; necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país; estructura y distribución de mercado.

- **Análisis de los factores sectoriales internos:** En este enfoque nos dirigimos directamente a la base de la estructura; es decir a los recursos y capacidades que poseen las empresas para llevar a la obtención de grandes resultados en un periodo de tiempo determinado. Cabe resaltar que la empresa podrá iniciar su proceso de internacionalización si posee capacidades y recursos distintivos que son visibles en el desenvolvimiento de la gestión y organización corporativa, todo este conjunto de elementos no palpables adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializarán en una ventaja competitiva significativa.

Para este análisis usaremos los factores mencionados por (Canals, 1991): los cuales son:

- La adaptación al sector: Según las exigencias de mercado que tiene que ver con normativas pre- determinadas, de cómo la empresa hace frente a estas para cumplirlas.
  - La eficiencia global: que tiene como referencia economías de escala, estandarización de variables competitivas, incorporación de nuevas tendencias a los procesos de producción.
  - La sensibilidad nacional: adaptarse a las exigencias de cada país (preferencia de consumidores, canales de distribución, exigencias de los gobiernos)
  - El desarrollo y transferencia de tecnología: capacidad de innovar y de aprender, lo cual significa el desarrollo de conocimientos y la aplicación de éstos a la empresa.
  - Las habilidades directivas y organizativas: gestión de la estrategia de internacionalización con la elaboración de un diseño adecuado para las operaciones internacionales.
- **Formulación de estrategias internacionales:** (Cortés Claver & Quer Ramón, 2001) Partiendo del análisis estratégico en su triple vertiente (país, sector y factores internos), la empresa debe adoptar tres decisiones

esenciales: modalidad de entrada, forma de competir y manejo de las áreas funcionales.

Las estrategias de entrada en los mercados exteriores se refieren a las distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior pueden ser agrupadas en tres grandes bloques: exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior. Una vez abordada toda la problemática relativa a la modalidad de entrada, vamos a continuar con el estudio del segundo componente esencial de la formulación estratégica internacional: la determinación de la forma de competir. Dentro de este segundo escalón hay que comenzar preguntándose por las variables a considerar para el diseño de una estrategia competitiva internacional. Dos dimensiones han sido consideradas habitualmente como básicas: eficiencia global (fundamentada en la coordinación entre operaciones dispersas, las economías de escala y la estandarización); y sensibilidad nacional (o adaptación a las particularidades de cada país). Finalmente las estrategias funcionales en el ámbito internacional, en el tercer nivel de decisión; la empresa debe prestar especial atención a los criterios para localizar y coordinar las actividades funcionales y a las implicaciones que sobre éstas tiene el enfoque competitivo elegido. Por ello, deben diseñarse estrategias de producción, marketing, I+D, finanzas y recursos humanos.

- **Análisis de la estrategia de entrada:** Las distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior pueden ser agrupadas en tres grandes bloques, según, (Barber & Darder, 2004) y son: exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior o IDE.

Para la selección definitiva de las estrategias de entrada, pueden ser utilizadas distintas reglas de decisión (ROOT, 1982): ingenua (considerar sólo un modo de entrada, lo que resulta ser un criterio poco consistente); pragmática (comenzar con estrategias de entrada que supongan bajo riesgo y coste y, conforme se vaya adquiriendo experiencia, ir trasladándose a modos más complejos como la IDE); y estratégica (buscar las opciones factibles en función de las condiciones del país de destino y de la propia empresa, efectuar un análisis comparativo y, tras elegir el método apropiado, implementarlo). Esta última regla supone una elección siguiendo el marco de la dirección estratégica, es decir, considerando objetivos de la empresa, fortalezas y debilidades internas y restricciones del entorno.

- **Análisis de la estrategia competitiva:** Para la formulación de una estrategia competitiva adecuado para la empresa, nos basaremos en la teoría de (Porter M. E., Competitive Strategy, 1980), donde describe que a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, él los clasifica de la siguiente manera:
  - **El liderazgo en costos totales bajos:** Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el concepto general de esta estrategia. Si la empresa posee una posición de costos bajos, se espera por consiguiente que posea utilidades por encima del promedio de las otras industrias.
  - **La diferenciación:** Esta estrategia consiste en crear o incorporar al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único, no antes usado en otras empresas, esta acción se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a que se trata de un producto diferencial, Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente para que la demanda reaccione frente a estas nuevas gestiones de forma beneficiosa.
  - **El enfoque:** A través de la estrategia de enfoque, la organización busca obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado ya elegido, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, lo cual parte de la premisa de que si la empresa sirve a un público más reducido, esto permitirá suplir de formas más efectiva sus necesidades y expectativas lo cual hará de sus procesos, procesos eficientes en comparación a sus competidores.
  
- **Análisis de la estrategias funcionales:** (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 1997) El principio general de las estrategias funcionales es que cuanto más opuesta sea una práctica de gestión de los recursos a las normas sociales predominantes en un país, mayor

será la probabilidad de que ésta fracase; por ello, en lugar de transferir al país anfitrión las prácticas de gestión de recursos basadas en los valores culturales y sociales del país de origen, los directores deben adaptar dichas prácticas a las características culturales del país en el que esté ubicada la filial.

El autor menciona que para la formulación de las estrategias funcionales, se analizan los siguientes factores (Cortés Claver & Quer Ramón, 2001):

- **Estrategia de recursos humanos:** Llegará entonces el momento de que la empresa decida un aspecto fundamental: ¿qué personas van a ocupar esos puestos en el extranjero? En principio, se puede plantear una doble opción: trasladar personas del país de origen (expatriados) o emplear a personas nativas del país de destino. El autor menciona que el índice de fracasos puede aumentar si se utilizan expatriados, debido a factores tales como: consideración por parte del expatriado de que su carrera profesional ha quedado estancada por el traslado, choque cultural, problemas familiares, etc.
- **Estrategias de producción, marketing, I+D y finanzas:** (Manene, 2013) La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Para que las estrategias funcionales sean eficaces hay que traducirlas en planteamientos específicos de cada actividad de la cadena de valor, debiéndose concentrar los recursos en los factores clave de los procesos.
- **Implantación estratégica internacional:** siguiendo nuestro hilo conductor, tras haber expuesto las principales estrategias que se deben formular en el proceso de internacionalización, llegaría el momento de ponerlo en marcha. Con ello, estaríamos situados en la fase de implantación, donde sobresalen dos componentes esenciales: el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico.
- **Diseño de la estructura organizativa internacional:** (Dupont Chandler, 1962) el aumento de la carga administrativa en los directivos principales de las

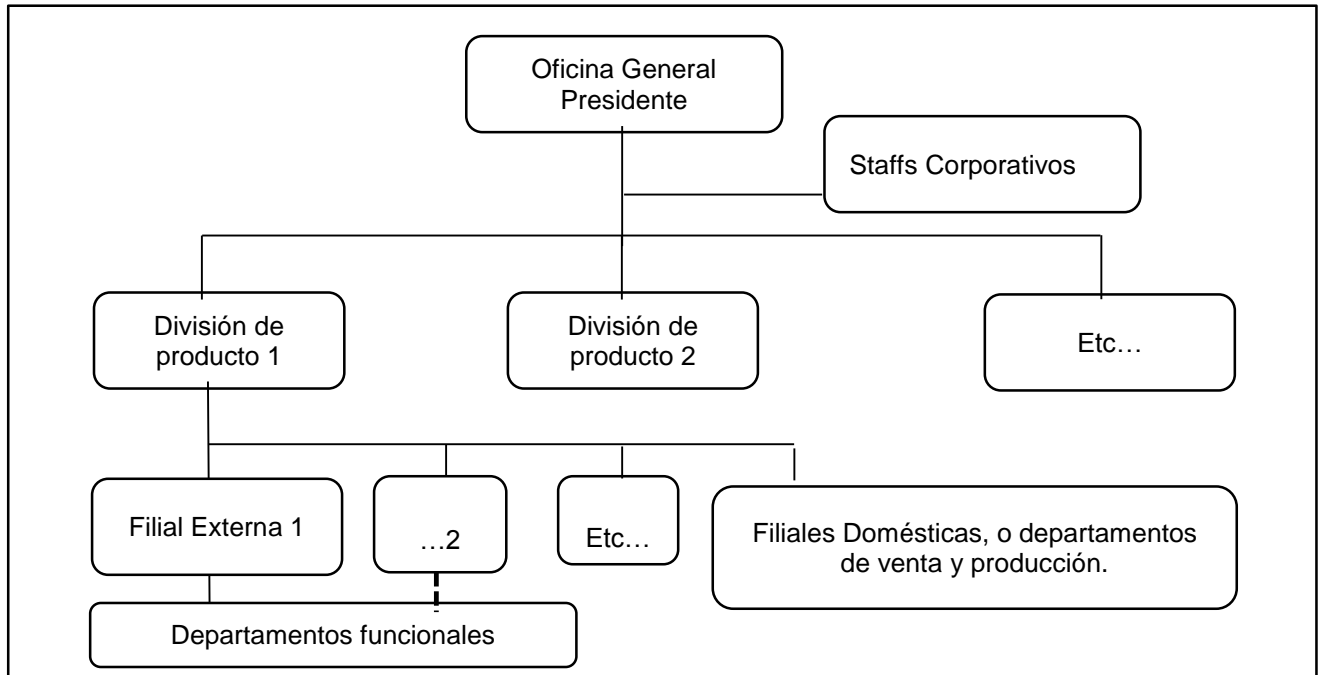
organizaciones supone disminución de eficiencia y eficacia en la ejecución de sus responsabilidades empresariales. La capacidad de los responsables de la empresa se ve saturada dada la mayor complejidad derivada de la coordinación, evaluación y formulación de políticas, para organizaciones de gran tamaño.

En estas condiciones, cuando la estructura funcional padece una sobrecarga de comunicación y se alcanzan los límites inherentes a la racionalidad limitada, aparecen los límites al crecimiento y a la buena gestión. A medida que las empresas crecen y se introduce más variedad y complejidad en sus operaciones, comienzan a surgir problemas en sus estructuras, por ello es necesario organizar la cuestión jerárquica y funcional de la empresa. (Peris Bonet & Pla Barber, 2000) Propone dos tipos de estructura divisional: la división global por productos y la división global por áreas geográficas.

- **División global por productos:** el autor menciona que es una estructura organizativa que dirige a nivel global las responsabilidades enfocadas en un producto determinado. El crecimiento de los negocios internacionales y la diversidad de productos hace recomendable que cada línea de productos se encargue también de sus operaciones internacionales, sin tener que delegar una división internacional.



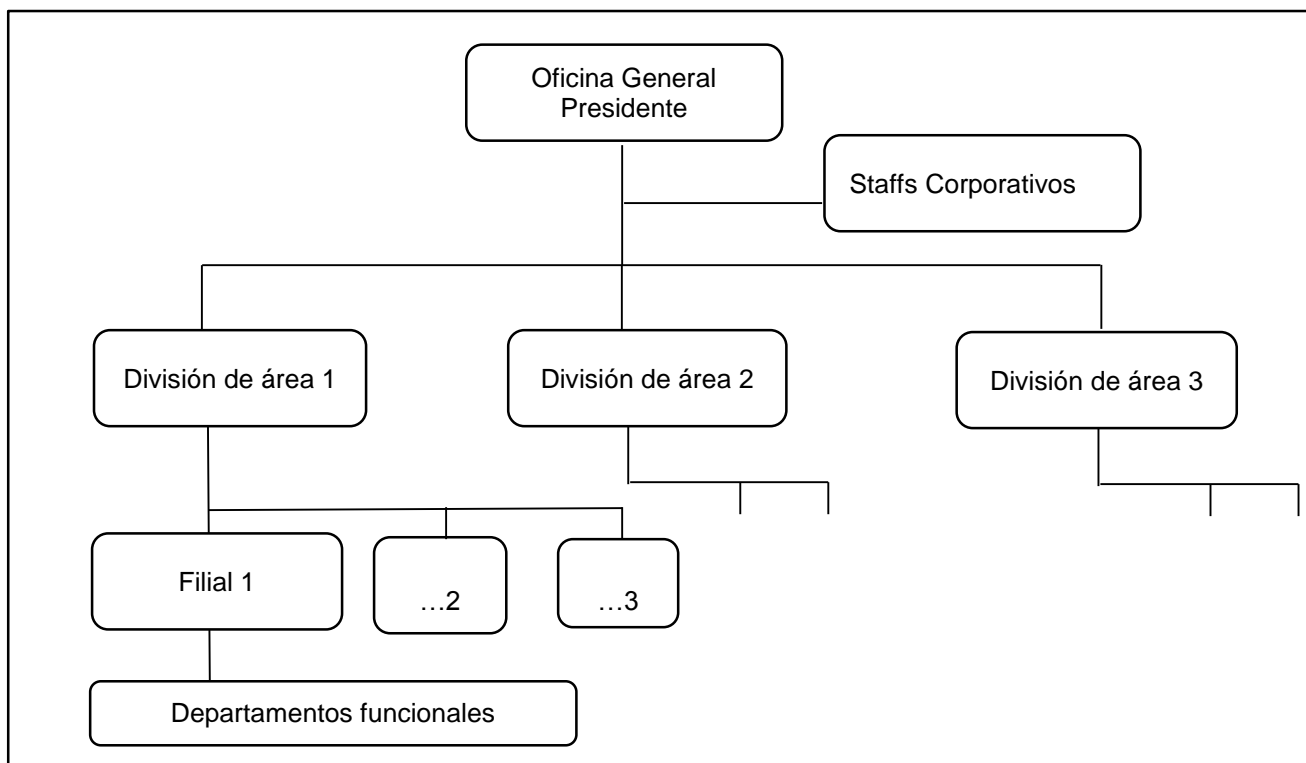
**Ilustración N°3**  
**División Global por Producto**



FUENTE: Peris Bonet y Pla Barber, 2000  
 ELABORACIÓN: Propia

- **División global por áreas geográficas:** En esta división global los directivos de cada división son responsables de todos los productos y negocios de la compañía en un área geográfica determinada. Dado que las condiciones políticas y económicas en cada uno de los diferentes mercados de un área son similares, estas estructuras serán más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales de producto como se vio en el caso anterior.

**Ilustración N°4**  
**División Global por áreas geográficas**



FUENTE: Peris Bonet y Pla Barber, 2000  
ELABORACIÓN: Propia

- **Control estratégico Internacional:** El autor afirma que es el grado en que la oficina central de una empresa puede efectuar un control estratégico sobre las unidades que se encuentran en el exterior gestionando y comercializando sus bienes o productos; es decir el alcance de la influencia que la matriz tiene sobre una subsidiaria con respecto a las decisiones que afectan a su estrategia.

En este caso es posible utilizar tres tipos de mecanismos según (Doz & Prahalad, 1984):

- **Mecanismos de administración de datos:** para controlar la información.
- **Mecanismos de administración de directivos:** para establecer normas y estándares de comportamiento, así como objetivos personales que estén relacionados con la estrategia.

- **Mecanismos de resolución de conflictos:** que proporcionan los medios necesarios para hacer frente a las necesidades percibidas de integración global y de sensibilidad nacional.

La internacionalización puede ser una excelente inversión para la empresa, si es correctamente planificada y con el conocimiento adecuado de los mercados que deben abordarse. De lo contrario, la presencia en los mercados extranjeros puede representar pérdidas y una mala experiencia para la empresa.

#### 2.2.1.7. Obstáculos en la internacionalización

La Internacionalización de una empresa no solamente trae consigo beneficios, sino también posibles riesgos y barreras cuando el proceso se encuentra en marcha, y esto debido a que nos sometemos a un ambiente totalmente diferente a lo que una empresa está acostumbrada a manejar dentro de su mercado nacional habitual. A continuación se describe cuáles serían los obstáculos que se podrían presentar en una tentativa de internacionalización: (Cortés Claver & Quer Ramón, 2001)

- **Obstáculos financieros:** entre ellos, cabe destacar la falta de adecuados créditos de exportación y a posible fluctuación adversa de los tipos de cambio.
- **Obstáculos comerciales:** los más habituales en el desconocimiento de oportunidades comerciales, el difícil acceso a los compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en el mercado de destino, la ausencia de conocimientos sobre la estructura de distribución o sobre las prácticas comerciales, etc.
- **Dificultades logísticas:** en este ámbito aparecen aspectos relacionados con la lejanía del mercado de destino, tales como los costosos viajes de exploración, los altos gastos de transporte, los costes de coordinaciones y control, etc.
- **Problemas culturales:** están derivados de la distancia psicológica, y entre ellos destacan las diferencias idiomáticas, el desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones locales, etc.
- **Restricciones legales:** imposiciones del gobierno del país receptor, que puede materializarse en barreras arancelarias (impuestos, derechos de aduana, etc.) o no arancelarias (cuotas a la importación,

controles sanitarios, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.)

- **Obstáculos a la inversión directa:** Pueden referirse a aspectos como la prohibición de empresas con un cien por cien de capital extranjero. Las restricciones a la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local, etc.

La internacionalización de una empresa hecha sin preparación, sin un plan de negocios que abarque área, tales como: financiera, marketing, operaciones, entre otros; y profesionales con experiencia, puede dar lugar a grandes daños para la compañía. Los frutos de una buena gestión multicultural se recogen a través de la aceptación de la empresa en la cultura local y el fortalecimiento de los lazos de la relación entre empresa y trabajadores, éstos son factores claves para la salud de las organizaciones.

#### 2.2.1.8. Definición de Estrategias de Internacionalización

(Larrinaga D. O., La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas , 2006) Plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso.

Conforme a lo descrito por el autor es importante tener una apreciación clara de la condición actual de la empresa para posterior a ello, poder elaborar las propuestas apropiadas para decidir qué acciones tomar para incrementar el nivel de rendimiento de la empresa. Las variables a ser estudiadas tienen que ver con cada segmento que involucra las actividades que desarrolla una organización.

(Sierralta, 2007) La motivación de expandirse o crecer determinó la acción de seleccionar y poner en práctica una estrategia internacional, sea en razón del producto mismo en sí o de la actuación de una empresa cuyos ingresos dependiesen, sustancialmente de las operaciones en el exterior o de la concentración con otras unidades operativas del extranjero.

Dentro de las estrategias internacionales que menciona el autor está claramente resaltada la actuación de la empresa como elemento principal para que estas puedan tomar un rumbo adecuado, pero para esto debe existir el impulso y las ganas de poder arriesgar nuevas formas de inversión y apostar por nuevos desafíos de inversión.

## 2.2.1.9. Tipos de estrategias internacionalización

### 2.2.1.9.1. Según Barber y Darder

(Barber & Darder, 2004), existen tres formas genéricas de internacionalización: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas extranjeras.

Las opciones presentadas poseen diferencias que determinarán al grado de control que la empresa puede ejercer sobre las operaciones realizadas hacia el exterior. Cabe mencionar que cuando nos referimos a control, hablamos de la habilidad de la empresa para influir en los sistemas, métodos y decisiones relativas respecto a sus acciones en los mercados extranjeros con el fin de mejorar su posición competitiva.

Las formas expuestas a continuación, especifican cuáles son las condiciones a seguir de una empresa frente a un panorama internacional. Los objetivos y resultados proyectados definirán el tipo de internacionalización a seguir: (Huerta, Estroz, & Martín, 2010)

**a) Acuerdos contractuales:** (Jarillo, 1991) el acuerdo contractual es una de las formas genéricas de expansión internacional, en esencia pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas y que se detallan a continuación.

Por ser acuerdos de cooperación, éstos están basados en aspectos que derivan al voto de buena fe, que impone a los contratistas ser guiados en el momento de las negociaciones preliminares con lealtad.

- **Joint-venture:** esta forma de internacionalización es conocida también como inversión conjunta o coinversión. Específicamente, un joint-venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo.

En cambio, para la empresa internacional, este acuerdo de cooperación con la firma local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con lo cual el riesgo es también menor y además le da acceso a un mercado desconocido en lo que se refiere a gustos y necesidades de los clientes, prácticas comerciales locales y canales de distribución. Para el socio local la aventura conjunta es conveniente porque el socio extranjero suele aportar recursos financieros, que en ocasiones pueden ser fundamentales para iniciar un negocio demasiado grande y arriesgado para ser abordado por una sola empresa. (Jarillo, 1991)

Se considera una asociación económica empresarial conjunta, que pueden o no dedicarse a la misma línea comercial. Esta asociación puede funcionar de diversas maneras, mediante la realización de fines logísticos, industriales, comerciales, tecnología y otros, por lo tanto, representan una asociación de intereses con la división proporcional de los riesgos.

- **Licencia:** en el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial, u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial. En concreto, la empresa que otorga la licencia se denomina licenciador y la empresa que la recibe se denomina licenciatario.

La concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación cuando existen excesivos costos de transportes que encarecen demasiado el producto en el país de destino o cuando en ese país existen barreras a la importación por restricciones de divisas. (Jarillo, 1991)

La licencia es de gran uso para poder disminuir costos y contrarrestar obstáculos legales, trayendo

consigo no solamente una mayor rentabilidad sino la posibilidad de llegar a mercados que de cierta manera se convierten en puntos difíciles de alcanzar.

- **Franquicia:** es una modalidad de licencia que suele cubrir el acceso a una variedad más amplia de derechos y recursos, incluyendo probablemente el equipo de producción los sistemas de administración, los procedimientos administrativos, la publicidad, las marcas registradas y el know – how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio. (Certo & Peter, 1997)

Una franquicia funciona como una especie de sucursal de una empresa en particular. A través de ella es posible ofrecer el mismo servicio, ambiente de distribución de productos en varios lugares al mismo tiempo. Es un sistema muy popular, ya que permite la apertura de un negocio propio aprovechando una marca conocida, sin tener que realizar grandes inversiones que requieren la construcción total de una idea de negocio.

Por lo tanto, es un sistema en el que el franquiciador permite al franquiciado explotar los derechos de uso de su marca, productos o servicios, el funcionamiento y la gestión del sistema dentro de un mercado específico.

La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y quien la recibe franquiciado. El franquiciador obtiene sus ingresos mediante tres vías: (Huerta, Estroz, & Martín, 2010)

- Canon de entrada: Es el que debe pagar el franquiciado cuando se incorpora a la red.
- Canon operativo: El franquiciado paga periódicamente por el mantenimiento de la operativa diaria. Este representa mayores ingresos para el franquiciador

y genera mayores dificultades para su control. Básicamente existen tres sistemas para establecer los cánones operativos: canon periódico fijo; canon incluido en el margen de los productos vendidos por el franquiciador al franquiciado; canon en función de la facturación del franquiciado.

- Canon publicitario: Sirve para financiar las acciones publicitarias comunes a todos los franquiciado.

- **Acuerdos de distribución en el ámbito internacional:** una empresa puede decidir distribuir sus productos en otros países a través de otras empresas mediante la firma de contratos de distribución en exclusiva. El distribuidor vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante.

En este sentido, existe poca diferencia, entre distribuidor y cualquier agente de ventas de la propia compañía, ya que este ejerce una gran influencia sobre el distribuidor, condicionando los términos del acuerdo bajo determinados requisitos (área de mercado, publicidad, proceso de venta, etc.). (Barber & Darder, 2004)

Los acuerdos de distribución son una de las maneras de organizar la provisión de bienes y servicios al público, que tiene como objetivo aumentar las ventas y asegurar la presencia de la marca en mercados distantes del lugar de donde proviene la adquisición del producto.

- **Otros acuerdos contractuales:**
  - **Contrato de administración:** una empresa internacional experta en la internacionalización de determinados negocios, vende sus servicios a una



firma local a cambio de ciertos honorarios. Un contrato de administración permite a la empresa controlar mejor la divulgación de su know-how, asegurar el control de calidad y dotar de experiencia internacional a sus ejecutivos, a la vez que facilita la expansión sin necesidad de invertir en capital (Jarillo, 1991)

La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y del capital, mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones sólo de manera delegada.

Podemos entonces, conceptualizar contrato administrativo, como el acuerdo establecido entre dos o más personas para constituir, regular o extinguir funciones entre las partes, dirigida a la consolidación de un interés colectivo.

- **Contrato de manufactura:** la empresa internacional paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la primera. La empresa tiene menos control sobre el proceso productivo, por lo que el control de calidad se vuelve fundamental para mantener el prestigio de la marca. A cambio, la empresa tiene la posibilidad de penetrar más rápido al mercado de destino, con menos riesgo y más flexibilidad (Jarillo, 1991). Para este contrato, la empresa internacional debe manejar criterios importantes para la selección de una empresa local debido a que asume el riesgo en su imagen y presentación corporativa.

**Cuadro N°2**  
**Ventajas e inconvenientes del acuerdo contractual**

<b>Licencia – Franquicia – Acuerdo de distribución – Contrato de administración – Contrato de manufactura</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rápida expansión con bajo riesgo y costo.</li> <li>2. Pueden atenderse mercados marginales o donde se limita la inversión directa.</li> <li>3. Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado.</li> <li>4. Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos, y políticas de marketing locales.</li> <li>5. No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios.</li> <li>6. Requiere poca inversión de capital y suelen proveer un alto retorno sobre la inversión inicial.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de búsqueda, negociación y control.</li> <li>• Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how.</li> <li>• Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil terminarla.</li> <li>• Cuando expira el acuerdo, puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes.</li> <li>• Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo, sobre todo en el caso de las franquicias.</li> </ul>

FUENTE: Huerta, Estroz, & Martín, 2010  
ELBORACIÓN: Propia

**b) Exportación:** en concreto, la exportación consiste en la producción de bienes en el país de origen, donde se transfieren por tierra, mar o aire los productos para ser comercializados a clientes de países extranjeros. Por lo tanto, consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerando ciertas complicaciones como el traspaso de fronteras, trámites de aduana, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial (Jarillo, 1991).

Se puede decir, que una exportación es un bien o servicio que se envía a otra parte del mundo con fines comerciales.

La empresa que exporta adquiere ventajas sobre los competidores nacionales debido a la diversificación de sus mercados, al aprovechamiento de su capacidad instalada, a la mejora en la calidad del producto vendido, y por consiguiente a la incorporación de tecnología que aumenta su rentabilidad y reduce los costos de operación.

Debido a las complicaciones que genera el proceso de exportación, Mossi hace énfasis en la subdivisión de ésta en dos estrategias de entrada diferente:

- **Exportación Indirecta:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, mientras que la misma se limita a producir y vender. (Barber & Darder, 2004)

Entonces podemos conceptualizar que la exportación indirecta es una operación de exportación en el que el producto es vendido por el productor o comerciante (remitente) a una empresa calificada para exportar (destinatario), que será responsable de la exportación. En la exportación indirecta el remitente no tiene por qué ser conscientes de la técnica de la exportación apenas confianza en el destinatario, pero en el caso que la exportación no se realice éste se encontraría sujeto al pago de multas por incumplimiento.

Los intermediarios, son clasificados de la siguiente manera:

- **Comprador extranjero:** es una persona natural o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el país de destino.
- **Comerciante:** es un operador internacional que compra en el país de origen para revender en el exterior.
- **Broker:** el papel de este intermediario especializado por tipo de producto es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de distintos países, a

cambio de una comisión o pago fijo. No toma posesión de la mercancía.

- **Agente:** es un individuo o firma que se encarga de colocar los productos de la empresa en el exterior a cambio de una comisión. El agente mantiene un vínculo permanente con la empresa exportadora.
- **Casa exportadora:** firma que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de ésta. Posee un grupo de especialistas en comercio exterior y trabaja a comisión para muchas pequeñas firmas exportadoras de productos que no compiten entre sí.
- **Trading company:** empresa general de comercio que opera en muchos países estableciendo toda una red de conexiones internacionales.
- **Consortio de exportación:** es una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, por su reducido tamaño o falta de conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costos en la creación del consorcio, que a veces actúa como un departamento conjunto de exportación.

Existen diferentes tipos de consorcios, lo usual es que éste se encargue no sólo de todos los trámites y aspectos logísticos de la exportación, sino también de todos los contactos y negociación con los clientes en el exterior, mientras las empresas

miembros se especializan en la  
fabricación de los artículos a exportar.

**Cuadro N°3**  
**Ventajas e inconvenientes de las divisiones de la estrategia exportación indirecta**

<b>Comprador extranjero – Broker</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores.</li> <li>- No se requiere experiencia internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de control sobre la estrategia y por ende sobre sus actividades de marketing y la elección de los mercados de destino.</li> </ul>
<b>Agente – Casa exportadora – Consorcio de exportación</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista, pudiendo hacer uso de contactos establecidos por ella.</li> <li>- Los costos están compartidos entre distintas empresas, en lugar de ser soportados por una única organización.</li> <li>- Beneficios en costos de transporte y distribución al operar las economías de escala.</li> <li>- El pago a la compañía normalmente se hace sobre los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La compañía puede que no cubra la totalidad de mercados donde el producto podría tener éxito.</li> <li>- Si la empresa especializada opera en áreas o productos poco relacionados puede que el grado de atención sea insuficiente.</li> <li>- Problemas a largo plazo si el volumen de ventas crece, debido a la excesiva dependencia de un tercero.</li> <li>- No actúan en régimen de exclusividad.</li> </ul>

FUENTE: Barber y Darder, 2004  
ELBORACIÓN: Propia

- **Exportación Directa:** con esta modalidad, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Para ejecutar esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos

internacionales. (Jarillo, 1991) clasifica los intermediarios de la siguiente manera:

- **Importador:** Importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo tomando posesión de la mercancía para luego revenderla a los clientes finales. No cuenta con exclusividad territorial de parte de la empresa exportadora y no mantiene una relación de largo plazo con ella.

- **Agente:** Persona o firma local que actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contacta clientes, negocia pedidos y realiza tareas de internacionalización de los envíos, así como gestiones de cobro. No toma posesión de los productos, trabaja en base a comisión y puede operar en exclusiva para el exportador o compartir su tiempo con otras empresas de productos que no compitan entre sí.

- **Distribuidor:** toma posesión de los productos exportados por la empresa y se encarga de venderlos a clientes finales a cambio de un margen. Suele contar con exclusividad territorial y mantiene un vínculo a largo plazo con la empresa exportadora, que se traduce en una estrecha colaboración en todo tipo de aspectos comerciales del negocio, incluyendo el traspaso del know-how.

- **Oficina de representación:** es la cara visible de la empresa en ese país, da información, coordina embarques y opera con personal propio.

- **Delegación comercial:** opera con personal propio, se encarga de la

publicidad y promociones, y se relaciona con las grandes cadenas mayoristas y detallistas.

- **Filial de ventas:** es la máxima presencia alcanzada por la empresa en el país de destino, es una fuerza de venta propia y asume todas las funciones comerciales en ese mercado. Normalmente es una empresa local con personalidad jurídica y facturación propia, se rige por la legislación del país de destino para todos los fines laborales y tributarios.

**Cuadro N°4**  
**Ventajas e inconvenientes de la estrategia exportación directa**

<b>Importador – Agente – Distribuidor – Oficina de representación – Delegación comercial</b>	
<b>Ventajas respecto a la exportación indirecta</b>	<b>Inconvenientes respecto a la exportación indirecta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor número de actividades de marketing, lo que previsiblemente genere mayor volumen de ventas.</li> <li>- Mayor control sobre las exportaciones.</li> <li>- Se incrementa el feed-back con la consiguiente adquisición de experiencia y know-how.</li> <li>- Mayor libertad en la elección de mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor inversión y riesgo</li> <li>- Menos flexibilidad</li> </ul>
<b>Ventajas respecto a otros métodos</b>	<b>Inconvenientes respecto a otros métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción concentrada de manera que se obtienen economías de escala y aprendizaje.</li> <li>- Evita complejidades y costos de las formas de mayor grado de compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se renuncia a disfrutar de las ventajas comparativas que otros países ofrecen (costos, tecnología, entre otros).</li> <li>- No es aconsejable cuando existen elevados costos de transporte, aranceles o trabas al comercio.</li> </ul>

FUENTE: Barber y Darder, 2004  
ELBORACIÓN: Propia

**c) Inversión Directa Extranjera:** bajo esta modalidad la empresa compromete en el exterior sus propios recursos, es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a

largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirlas (Barber & Darder, 2004). En cambio (Jarillo, 1991) en esta estrategia genérica de internacionalización considera que el establecimiento de una filial de ventas con su almacén, una delegación u oficina de representación, pueden ser clasificadas como una inversión directa extranjera, pero sin duda de menor monto.

Según Barber y Darber, las subdivisiones más importantes de esta estrategia son:

- **Subsidiaria de producción:** la empresa puede producir en el país de destino a través de medios propios. Puede realizar actividades de la cadena de valor como lo es: Acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país.

Además de producir partes y piezas, ensamblaje o montajes, control de calidad, entre otros. Otra forma de producir en el extranjero puede ser a través de terceros, ya sea en forma de una licencia o contrato de manufactura.

- **Joint-venture:** la empresa produce en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa. La participación de la empresa en el capital de la nueva sociedad puede aportarse en dinero efectivo, en tecnología, en equipos o alguna combinación de las anteriores.



**Cuadro N°5**  
**Ventajas e inconvenientes de la estrategia inversión directa extranjera**

<b>Subsidiaria de Producción – Joint-venture</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es posible adaptar los productos a la demanda de los distintos mercados o dar un mejor servicio.</li> <li>- Es posible fortalecer la capacidad competitiva de la empresa.</li> <li>- Se comparten costos y riesgo de entrada.</li> <li>- Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La inversión total es a través de recursos propios.</li> <li>- Dificultades en la selección de un socio adecuado.</li> <li>- Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilo de dirección, prácticas de negocio, etc.</li> <li>- Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control.</li> </ul>

FUENTE: Barber y Darder, 2004  
ELBORACIÓN: Propia

(Huerta, Estroz, & Martín, 2010) Específicamente, mientras mayor sea el compromiso de recursos que involucre una empresa en el proceso de internacionalización, como es el caso de la inversión directa extranjera, más alto será su grado de compromiso, control y menor el riesgo de diseminación del know-how. Lo contrario sucede en el caso de la exportación porque una de las maneras de desarrollar esta estrategia de entrada puede ser de forma experimental, exportando producción sobrante del mercado nacional.

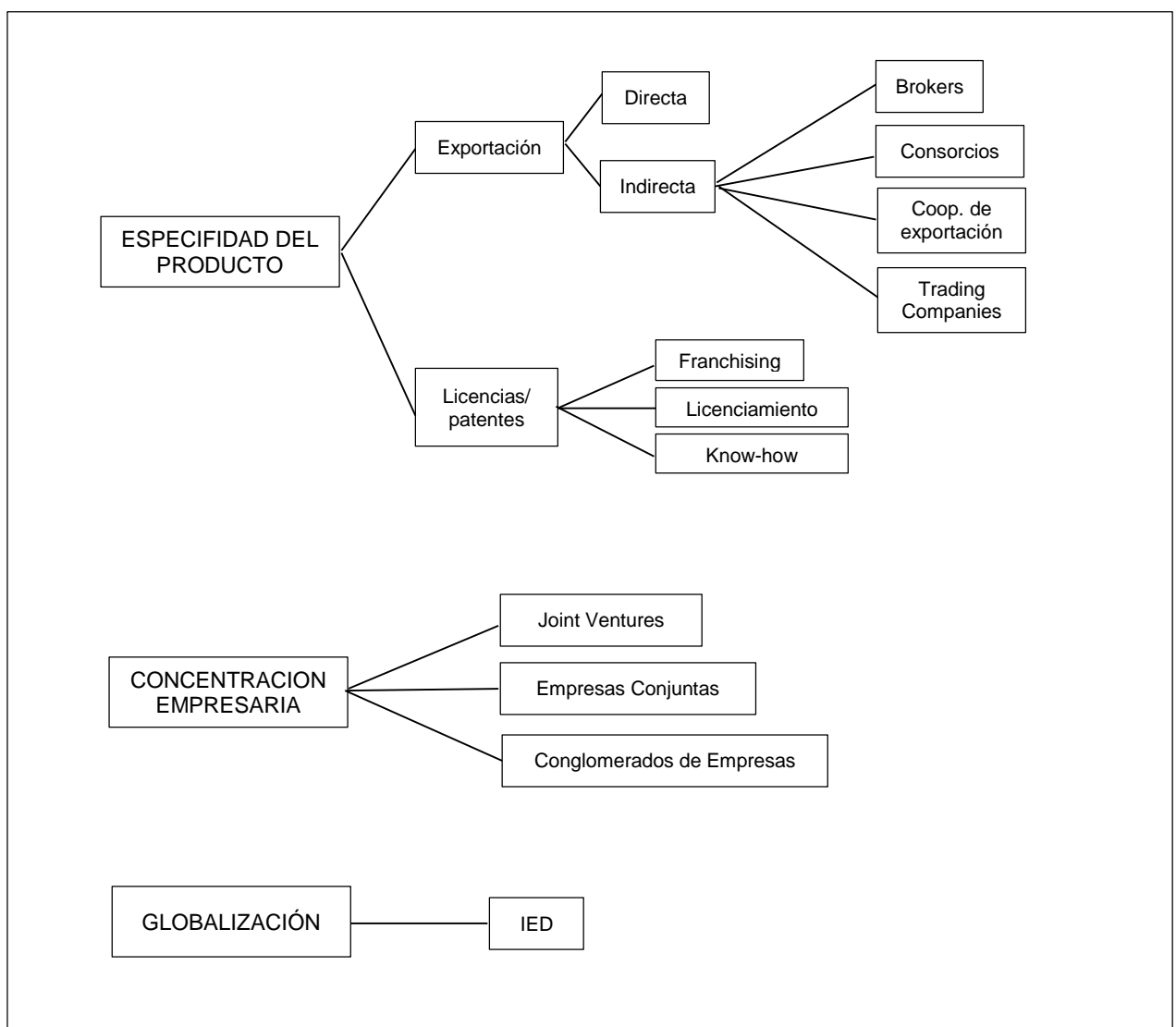
Sin embargo, no ocurre lo mismo con la licencia, pues en esta forma de entrada a mercados externos prevalece un grado de control y compromiso intermedio, y la responsabilidad de éxito al aplicar esta estrategia es compartida entre el licenciador y el licenciario.

#### **2.2.1.9.2 Según Sierralta**

(Sierralta, 2007) Hay, pues, en efecto, una dinámica evolutiva o un proceso secuencial y, en algunos casos, imperativamente concadenado, pues las empresas pasan de una etapa a otra no solo por un objetivo natural, sino para consolidar el nivel de desenvolvimiento de la etapa anterior a través de determinadas estrategias de internacionalización que nosotros clasificamos, desde la óptica latinoamericana, en tres: especificidad del producto, concentración empresarial y globalización. Todas ellas se centran en la elección del modo de penetrar en los mercados externos.

Como bien plantea el autor, una estrategia de internacionalización está enteramente ligado al perfil de una empresa, y al ritmo comercial que viene mostrando en el mercado, esto quiere decir que toda empresa tiene un paso a paso en su ciclo de participación en el mercado, y que depende de la etapa donde se encuentre para elegir las herramientas estratégicas de mayor conveniencia.

**Ilustración N°5**  
**Estrategias de Internacionalización**



FUENTE: Aníbal Sierralta Ríos, 2007  
 ELBORACIÓN: Propia

**a) Especificidad del Producto:** (Ríos, 2004) una consideración en la formulación de una estrategia de internacionalización es la referida a

buscar los requerimientos de los mercados o la forma en que un determinado producto se adecua a los mercados existentes y de esa manera se articula el programa exportador en razón de las características específicas de la mercadería que va a satisfacer las necesidades del consumidor del mercado de destino y se convierte en la base de la acción empresarial.

Las ventajas de una empresa que se internacionaliza pueden derivar de ciertas características peculiares en la mercancía, como sus bondades naturales, sus atributos originales, patentes, marcas o elementos tecnológicos, son esas habilidades o condiciones específicas que las diferencian de otros productos y que le permite llegar con ciertas ventajas a dichos mercados. Según esta variable la diferenciación del producto provoca que las empresas fortalezcan su capacidad comercial.

(Ríos, 2004) La decisión de internacionalización siguiendo esta estrategia puede darse a su vez a través de diferentes opciones. Una es la exportación, sea de una manera directa con su propia estructura administrativa, o indirectamente utilizando brokers, consorcios de exportación o trading companies. Otra opción sería articular vía contratos de licencia, patentes o know how a la producción de determinados bienes o servicios.

- b) La concentración empresarial:** (Ríos, 2004) la concentración de empresas no es un fenómeno ni estrategia nueva, surge durante la Revolución Industrial a fines del siglo XVIII cuando las incipientes industrias aglutinan fuerzas para aumentar la producción y la productividad a través de las nuevas técnicas y las nuevas máquinas. Posteriormente la evolución de la economía capitalista después de la II Guerra Mundial tomó un nuevo impulso en Europa a partir de dos claros desafíos: enfrentar a los grupos empresariales de los Estados Unidos de América y obtener recursos tecnológicos o mercadológicos para acometer con fortaleza el ingreso en nuevos mercados extranjeros.

Ellos propiciaron la formación de los conglomerados de empresas que es una forma típica de confluencia de aplicaciones financieras, comerciales, tecnológicas que operan en diversas áreas geográficas conocida genéricamente como concentración empresarial.

(Ríos, 2004) Para poder adoptar el tamaño que exige el mercado se hace uso de la estrategia de concentración empresarial, como las

llamadas alianzas estratégicas, los grupos de interés, la asociación empresaria o los conglomerados económicos.

Actualmente el interés de atender la demanda de grandes mercados ha incentivado a las empresas a concentrarse a través de modelos de fusión, los cuales se han convertido en un vehículo adecuado para la coordinación de la conducta de las unidades operativas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la cohesión.

- c) **La globalización:** (Ríos, 2004) La estrategia de la globalización se articula en base a las decisiones de operar en los mercados internacionales a través de grandes volúmenes de producción cuya economía de escala los hace más competitivos por sus bajos costos o adecuada articulación de la tecnología. Muchas de estas empresas que operan con filiales o subsidiarias hacen uso, además, de entrenamiento o buen uso de mano de obra preparada en los mercados de fabricación ya que con frecuencia la mano de obra barata y preparada se convierte en un factor fundamental de los costos y de la calidad de los productos.

Podemos sintetizar la información que brinda el autor de la siguiente manera, la estrategia de globalización se considera una integración completa, según la cual las empresas transnacionales transforman sus filiales en una red de distribución comercial y producción integrada global. Así se crea una estructura administrativa en la que todas las áreas involucradas, tales como: área de finanzas, mercadotecnia y de investigación y desarrollo, entre otras; ve las cuestiones y necesidades de la matriz cuanto el de sus filiales en el exterior, de manera coordinada, de modo que se puedan vincular estratégicamente a todas las demás unidades de la empresa internacional.

#### 2.2.2.0. Definición de Joint Venture

(Echarri, Aguirre, & QuintanaSanz-Pastor, 2002) Puede definirse como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla.

Joint Venture es un término utilizado describe la unión, por un tiempo limitado, entre dos empresas para compartir acciones, técnicas y tecnología, pero sin

perder sus características individuales. Cabe resaltar que a diferencia de una fusión comercial, este acuerdo hace que las empresas involucradas se mantengan independientes pero actuando juntos.

(Núñez, 2014) El término Joint Venture, hace referencia en el mundo de los negocios internacionales a la colaboración entre empresas para la realización de un proyecto o actividad determinados, que se caracteriza por que las partes mantienen su autonomía y comparten el control sobre el negocio común (...) Es una fórmula eminentemente flexible, que se adapta a las circunstancias de cada negocio tanto como las partes sean capaces de prever. No es de extrañar, pues, que su utilización no haya dejado de crecer en las últimas décadas, especialmente en los sectores en los que los costes de la innovación o la competencia están aumentando.

Hay muchas ventajas que llevan a las empresas para formar una empresa conjunta. Estas ventajas incluyen la distribución de los costos y los riesgos de los proyectos que serían fuera del alcance de una sola empresa. Las empresas conjuntas también son muy importantes en aquellos negocios que necesitan una gran inversión inicial para comenzar un proyecto que traerá beneficios a largo plazo.

(Donoso, 2014) El Joint Venture o contrato de colaboración empresarial es un contrato innominado o atípico, esto es, aquel contrato para el que la ley no tiene previsto un nombre específico, debido a que sus características no se encuentran reguladas por ella, consistente en una asociación de intereses mediante el cual dos o más personas se ponen de acuerdo en llevar a cabo un determinado negocio o proyecto común, compartiendo los resultados obtenidos de este.

Por tanto, es denominada una asociación estratégica donde organizaciones actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para de esta forma llevar adelante una operación comercial determinada, donde existe la distribución de inversiones, control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Se traduce entonces como un negocio conjunto o inversión conjunta.

### 2.2.2.1. Clasificación de la Joint Venture

- **Según** (Maguiña, 2004), nos presenta la clasificación de los Joint Venture de la siguiente manera, subdividido en cuatro diferentes categorías:
  - **Por su modalidad legal y/u organizacional:**

- **Joint Venture Societaria:** es una organización empresarial que da origen a una nueva entidad o a una nueva sociedad con las implicancias jurídicas que ello significa por su rigidez y complejidad con la diversidad de las leyes de cada país.
- **Joint Venture Contractual:** consiste en una relación contractual que no da origen a una nueva entidad jurídica. Pragmatismo, flexibilidad, autonomía, son características inherentes a este Joint Venture.

Son denominados ambos tipos de acuerdo como un esquema de cooperación empresarial que pueden ser formales o informal, donde se consolida las funciones y se concretiza bajo bases contractuales su nivel de colaboración. Las relaciones legales internas entre ambos socios son estructuradas y reguladas bajo una base que mantendrá estipulado las reglas de la cooperación

#### - **Por su contexto geográfico**

- **Joint Ventures Nacional:** son las creadas por socios con idéntica nacionalidad y dentro de su país de origen.
- **Joint Venture Internacional:** son las creadas por socios de diferentes nacionalidades. Se considera como socio local el que tenga el domicilio social en el país donde se instale la Joint Venture.

Según el contexto geográfico, los socios son clasificados de acuerdo a los espacios físicos donde ellos se encuentran situados, a partir de ello son creadas las alianzas de cooperación para la incursión a un mercado internacional, estas decisiones pueden ser tomadas de acuerdo al interés del socio en torno al funcionamiento del negocio, pues que si desea un mejor control en el mercado escogido, éste buscará en lo posible asociarse con una persona situada en dicho contexto geográfico. De lo contrario si no se consigue establecer contacto con un socio apropiado en el país escogido se tomará en cuenta la opción de un Joint Venture nacional.

#### - **Por el tipo de contrato o acuerdos de las partes**

- **Para proyectos manufactureros:** en el caso de las Joint Ventures para proyectos manufacturados, según el autor de

presenta la figura de equity Joint Venture, donde hay que conformas una sociedad, aunque a veces, tienen la presencia los acuerdos contractuales. Aquí los socios se reparten las utilidades o soportan perdidas de acuerdo al nivel de participación o aportaciones individuales.

- **Para las industrias extractivas:** para las industrias extractivas, el esfuerzo no apunta a distribuirse utilidades o pérdidas, sino a la obtención y posterior distribución de producción en especie; es decir que la comercialización posterior corre por cuenta y riesgo de cada uno de los participantes.
- **Para la industria de la construcción:** en los de construcción, también llamados según el autor consorcios de construcción, las partes de distribuyen entre si determinados trabajos, acordando el nivel de ingresos brutos para cada uno de los participantes. No obstante, si cada participante tiene utilidades o pérdidas por su participación, es un problema que no atañe al resto de socios. Existe aquí un jefe de equipo que coordina las actividades y funciones de los miembros del grupo.
- **Para proyectos comerciales:** la Joint Venture para proyectos comerciales, no implica el desarrollo de una actividad manufacturera industrial, pero sí puede incluir la producción o prestación de un servicio o una actividad comercial, tal como una Joint Venture para exportación o distribución.
- **Para investigación y desarrollo:** las Joint Venture de investigación y desarrollo han tenido un notable auge, e implican el esfuerzo de dos o más empresas para generar nuevos productos o desarrollos tecnológicos, para su posterior explotación económica.
- **Para prestación de servicios:** En materia de prestación de servicios, suelen ser Joint Venture najo la forma contractual. En algunos sectores de servicios, estos arreglos son comunes, como por ejemplo los Joint Venture Container Service, en transporte.

#### d) Por el rol o desempeño de los socios

- e) **Joint Venture con un Socio Dominante:** Significa que el emprendimiento está básicamente controlado o dominado por el socio, que juega un rol activo, mientras que el otro socio tiene un rol pasivo.
  - f) **Joint Venture de Administración y Operación Compartida:** Significa que ambos socios juegan un rol activo en la administración y gerenciamiento de la empresa.
  - g) **Joint Venture Independientes:** Significa que ninguno de los socios juega un rol activo. El papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y en la administración y operación de la empresa o el proyecto, recae en manos de un gerente general, que habitualmente no proviene de ninguno de los socios.
- **Según** (Donoso, 2014), la clasificación de los Joint Venture son estructurados de la siguiente manera:

- **Joint Venture de alianzas estratégicas**

En este tipo de joint venture, no es obligatorio realizar un aporte económico, por tanto, los aportes realizados por las partes serán la suma de características de cada miembro puestas al servicio de un fin colectivo que será definido en virtud a las necesidades de los contratantes.

- **Joint Venture de coinversión**

En este tipo de Joint Venture, la principal característica es el aporte monetario o de bienes que hacen las partes, generando una misma dirección, cuyo propósito de obtener mayores utilidades de las que pudieran alcanzarse individualmente, a través de la incorporación de nuevos mercados y economías de escala.

- **Joint Venture contractual**

En este tipo de Joint Venture, las partes implicadas realizan una actividad en común, establecen acuerdos de colaboración en los que se estipulan cláusulas que rigen las actividades que cada parte realizará, la forma de repartir ganancias y riesgos, la utilización de convenios auxiliares y contratos satélites, vale decir, existe una estricta regulación del emprendimiento.



En esta clasificación, el autor describe el aporte que ambas partes están sometidas a dar bajo consenso, pero para ello, las cláusulas especifican que tipo de aportes se están realizando, conforme se señala no necesariamente se suele referir a aportes económicas o monetarios, las cuales pueden ser de servicios o de gestión, estas decisiones dependen de las necesidades de cada contratante en virtud al nivel de confianza y a los intereses que están en juego.

Las ganancias y riesgos también se encuentran compartidos conforme al contrato, puede que el porcentaje sea variable con respecto al otro socio, o ambos compartan el mismo nivel de riesgo.

### **2.2.2.2. Fases para la elaboración de una Joint Venture**

Las etapas para la elaboración y aplicación de una Joint Venture durante se presentan en cuatro fases: (Beamish & Lupton, Managing Joint Ventures, 2009)

#### **- Evaluación de la razón de la estrategia**

En primer lugar, los gerentes deben considerar si la realización de un Joint Venture es su mejor opción. Para que un JV sea la opción correcta, cada socio debe estar dispuesto a proporcionar a la otra parte un acceso a los recursos que se van a emplear para lograr sus objetivos.

En esta etapa inicial cada uno debe revelar plenamente sus objetivos, debido a que es necesario determinar si hay suficiente congruencia entre los diferentes objetivos propuestos por los socios. Las empresas involucradas no necesariamente necesitan tener objetivos idénticos con el fin de formalizar un JV, pero cada una de ellas debe estar dispuesta a facilitar el acceso a los recursos necesarios para que ambos puedan entender el panorama actual de sus actividades comerciales.

#### **- Selección de un socio**

El siguiente paso es evaluar el perfil de los socios. Este proceso deberá realizarse de forma exhaustiva tomándose el tiempo que sea necesario para analizar el desenvolvimiento los posibles socios estratégicos.

Los gerentes deben considerar cuidadosamente la forma en que se debe evaluar el desempeño antes de intentar la negociación con los socios potenciales. El no hacerlo puede resultar en conflicto sustancial entre los socios. Además, el no considerar cómo se evaluará el

desempeño de los socios puede dar lugar a contratos que son imposibles de cumplir. Los investigadores deben considerar el uso de múltiples medidas de rendimiento en sus investigaciones.

Cuando uno de los socios intenta maximizar su propio beneficio sin tener en cuenta los intereses de la otra, los resultados a largo plazo de una empresa en participación son pobres. Si los desacuerdos surgen entre los socios, ya sea durante las negociaciones o después de la aplicación, se recomienda que la regla de decisión por defecto debería ser una consideración de lo que es mejor para la empresa en participación (Beamish, Joint venturing, 2008)

#### - **Negociar los términos**

En esta fase típicamente se incluye un acuerdo entre dos o más empresas en la contribución de recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento, productos, entre otros.

La administración de un Joint Venture tiene un interés fundamental para los socios, y en muchas ocasiones un desacuerdo en la forma de manejo de la misma puede llevar incluso a su disolución. Dentro del contrato de Joint Venture se debe especificar lo referente a la administración de la empresa en tres formas: (Tamez de Gyves, [http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/joint\\_venture.htm](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/joint_venture.htm))

- Perfila los detalles administrativos del funcionamiento corporativo tales como auditorías, presupuestos y políticas del dividendo.
- Todo lo referente al manual operativo que regula la forma en que todas las operaciones se llevan a cabo.
- Lo que se refiere a la estructura interna de la empresa, el organigrama de la misma describiendo las funciones y autoridad de cada puesto.

Estos acuerdos requieren de un cuidado especial en su redacción en lo referente a las metas y expectativas de los socios frente al plan de acción comercial. Si el JV es estructurado de manera correcta, los que suscriben dicho documento negociarán en una base equitativa y justa, lo dará como respuesta beneficios satisfactorios para ambas partes.

- **La implementación y la administración constante de la empresa.**

Gran parte de la investigación se revisaron examina la importancia de la gestión eficaz de una organización conocimientos y capacidades, ya que estos son las fuentes más valiosas de competitividad empresarial. Las empresas que supervisan activamente el proceso de gestión de las JV puede ser capaces de desarrollar competencias mediante la recopilación, la codificación, y el seguimiento en las prácticas de gestión de riesgo compartido en toda la organización

**Ilustración N°6**  
**Decisions Made at Each Phase of the JV Partnering Process**  
**Decisiones a ser tomadas en cada fase del proceso de JV**

Assessing Strategic Rationale	Selecting a Partner	Negotiating Terms	Implementation and Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>- What are our objectives?</li> <li>- What sort of resources do we need to achieve our objectives?</li> <li>- Do we want to access or acquire these resources?</li> <li>- Are we in this for the long or short term?</li> <li>- Is a JV our best option?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Does the partner have the resources we need?</li> <li>- Will they provide us access to the resources we need?</li> <li>- What are their goals?</li> <li>- Are their goals congruent with ours?</li> <li>- What are their motives?</li> <li>- Are we compatible?</li> <li>- Do they have experience in managing JVs?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is our management in full support of the JV?</li> <li>- What is best for the JV?</li> <li>- What is the relative importance of each of our requirements?</li> <li>- What are the typical practices in the industry/country in which the JV is located?</li> <li>- How should the performance of the JV be assessed?</li> <li>- Is each party aware of the other's assumptions?</li> <li>- What level of equity is appropriate?</li> <li>- Who will be responsible for managing the JV? Are there any unresolved issues?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How do we handle disputes that may arise?</li> <li>- Are we learning from our JV?</li> <li>- How do we renegotiate terms if one or more partners think it necessary?</li> <li>- Are we capturing and codifying any JV management capabilities?</li> <li>- If the JV does not perform as anticipated, how do we turn it around?</li> <li>- Under what conditions should we terminate the JV?</li> </ul>

FUENTE: Beamish y Lupton, 2009  
ELBORACIÓN: Propia

Esta ilustración resume los principales gestores de preguntas a abordar en cada fase de la implementación del JV, Esto realizar un estudio detallado del proceso para ganar visión más profunda de la gestión de riesgo compartido, como por ejemplo: el rol de directivo, características del proceso, selección del modo de entrada, la forma ser administrada y, la influencia de la economía nacional en el desarrollo de una gestión eficaz de JV.

Las fases mostradas por el autor permiten a los empresarios rastrear el desarrollo de sus empresas en el tiempo usando dicha estrategia, lo que permite una mayor comprensión de cómo la interacción dinámica entre los socios, interesados y otros factores afectan al proceso de asociación. Aclaran también los desafíos que enfrentan los gerentes en el diseño de una empresa con estrategia JV, y muestra de forma esquematizada (ilustración N° 8) la gestión técnica para la resolución de dicho desafío.

Los estudiosos han proporcionado una importante guía para las decisiones que deben tomar los socios en la formación y la gestión de las empresas. Al igual que el mundo sigue evolucionando, de esta misma manera lo hace el papel y la importancia de la empresa, ya que las empresas cada vez más están propensas a trabajar juntas para crear valor a su sistema de gestión productiva. Actualmente vivimos en un momento en que la economía mundial viene convirtiéndose en una red integrada. Ni los países, ni las empresas, ni los gerentes pueden ir solos, sin sacrificar las ventajas de una buena colaboración.

### **2.2.3 Hipótesis.**

La estrategia de internacionalización más adecuada para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016 es el JOINT VENTUR.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Cuadro de Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<p><b>Variable independiente:</b> Estrategias de internacionalización.</p>	<p>(Larrinaga O. V., 2005), define como una estrategia de acción corporativa de crecimiento para una diversificación geográfica internacional, que afecta gradualmente a las diferentes</p>	<p>Según (Cortés Claver &amp; Quer Ramón, 2001) Es la realización de un proceso de dirección estratégica que se realiza mediante el análisis estratégico internacional, seguida por la formulación estratégica</p>	<p>Análisis estratégico Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los factores país (origen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de los factores de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias de contrato para personal de la empresa.</li> <li>- Mano de obra suficiente</li> <li>- Análisis de estructura interna</li> <li>- Atención al trabajador</li> <li>- Perfil del trabajador</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Sistema de Producción</li> </ul>

	<p>actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa.</p>	<p>internacional que finaliza con la implantación de esta estrategia.</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de control y monitoreo</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Capital</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen corporativa</li> <li>- Demanda regional</li> <li>- Participación regional</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias relacionadas de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de proveedores de la empresa agronegocios SICAN SAC</li> </ul>

				- Análisis de los factores país (destino)	- Cultura del país de destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del consumidor</li> <li>- Recurso del crédito por parte del consumidor</li> </ul>
					- Marco político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de gobierno</li> <li>- Poder ejecutivo y legislativo</li> <li>- Principales partidos políticos</li> </ul>
					- Marco económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coyuntura Económica de los EUA</li> <li>- Indicadores de crecimiento económico</li> <li>- riesgo país</li> <li>- desenvolvimiento del riesgo de cambio</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los factores sectoriales (externos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión para la coordinación e integración global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política comercial estadounidense</li> <li>- Ranking de facilidad para hacer negocios en los EUA – 2014</li> <li>- Competidores en el país de destino (EUA)</li> <li>- Principales Estados productores de frijol, 2012</li> <li>- Ranking de empresa productoras pallar baby, 2013</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Población en cifras</li> <li>- Población de las principales áreas metropolitanas</li> </ul>



						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de la población por edades</li> <li>- Gasto de consumo de hogares</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los factores sectoriales (internos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil logístico Internacional de la empresa</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulaciones Ambientales internas</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades directivas y organizativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión Internacional de la empresa.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características del producto pallar baby</li> <li>- Exportación del producto pallar baby (Perú-Estados Unidos)</li> <li>- Principales Mercados de exportación</li> </ul>
			Formulación estratégica Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la estrategia de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportación</li> </ul>	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos contractuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos contractuales celebrados en el sector agroindustrial</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la estrategia competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área comercial con enfoque internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias competitivas de Porter contrastada con entrevista al gerente comercial de la empresa Agronegocios SICÁN SAC</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de estrategias funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de personal para inversión en el exterior:</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de una logística Internacional en cada área de la empresa</li> </ul>

Elaboración: Propia

## **3.2. Diseño de Investigación**

### **3.2.1 Tipo de Investigación**

**3.2.1.1 Según su propósito:** Descriptiva.

**3.2.1.1 Según su diseño:** No experimental-transversal

### **3.2.2 Material de estudio**

#### **3.2.2.1 Población o Universo**

La unidad de estudio es la empresa Agronegocios SICÁN SAC

### **3.2.3 Técnicas, procedimientos e instrumentos.**

#### **3.2.3.1 Para recolectar datos**

##### **3.2.3.2 Fuentes primarias:**

- Entrevista
- Check List: Lista de chequeo

##### **3.2.3.3 Fuentes secundarias:**

- Cuadros estadísticos de páginas oficiales.
- Páginas web especializadas
- Tesis relacionadas con nuestro trabajo.
- Investigaciones relacionadas con el tema.

## CAPITULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Variable independiente: Estrategias de internacionalización

#### o Objetivo N°1

Identificar las estrategias de internacionalización para el sector en estudio.

Este objetivo se sustenta en un análisis documental citado por el autor Barber & Darder, con la implementación de información de otros autores, el cual está desarrollado en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°6**  
**Clasificación de las estrategias de internacionalización**

Estrategias		Definición	Autor
Acuerdos Contractuales	Joint-venture	<p>Un joint-venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma.</p> <p>Se considera una asociación económica empresarial conjunta, que pueden o no dedicarse a la misma línea comercial. Esta asociación puede funcionar de diversas maneras, mediante la realización de fines logísticos, industriales, comerciales, tecnología y otros, por lo tanto representan una asociación de intereses con la división proporcional de los riesgos.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para un proyecto concreto requiere una altísima inversión tanto de capital como de tiempo.</li> <li>- Las empresas implicadas no necesariamente renuncian a su identidad como personas naturales o jurídicas, sino que mantienen su independencia.</li> </ul>	<p>Jarrillo, (1991) – Salas, (2012)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se busca el beneficio económico de ambas partes, pero a través de la búsqueda de un objetivo en común.</li> <li>- Los socios tienen derecho a ejercer control mutuo con miras a la realización de objeto, independientemente de las designaciones que hubiere para la administración o gerenciamiento del negocio común.</li> <li>- Los aportes que deben realizar o efectuar los miembros que permitan lograr con éxito el objeto del acuerdo; éstos pueden ser capital; dinero o valores, conocimientos, derechos de autor, patentes, transferencia de tecnología, constitución de garantías, recursos humanos, servicios, habilidades, prestaciones y bienes en general.</li> </ul>	
	Licencia	<p>En el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial, u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial.</p> <p>En concreto, la empresa que otorga la licencia se denomina licenciador y la empresa que la recibe se denomina licenciataria. La concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación cuando existen excesivos costos de transportes que encarecen demasiado el producto en el país de destino o cuando en ese país existen barreras a la importación por restricciones de divisas.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El licenciante, tiene un derecho exclusivo sobre una patente, una marca, un diseño industrial o un derecho de autor, lo que supone que los demás no pueden explotar la</li> </ul>	<p>Jarrillo, (1991) – Cockburn, (2002)</p>

		<p>idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El licenciante permite al licenciatario utilizar y vender, sin censura previa, el producto o nombre a cambio del pago de una tasa.</li> <li>- Por lo general no existe el componente de capacitación, la estrategia de desarrollo del producto ni el apoyo limitado a las actividades de comercialización.</li> </ul>	
	<p>Franquicia</p>	<p>es una modalidad de licencia que suele cubrir el acceso a una variedad más amplia de derechos y recursos, incluyendo probablemente el equipo de producción los sistemas de administración, los procedimientos administrativos, la publicidad, las marcas registradas y el know –how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio.</p> <p>Una franquicia funciona como una especie de sucursal de una empresa en particular. A través de ella es posible ofrecer el mismo servicio, ambiente de distribución de productos en varios lugares al mismo tiempo. Es un sistema muy popular, ya que permite la apertura de un negocio propio aprovechando una marca conocida, sin tener que realizar grandes inversiones que requieren la construcción total de una idea de negocio.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La licencia para utilizar el sistema; a cambio de una cantidad acordada, se otorga al franquiciatario la licencia para realizar su actividad económica conforme a las indicaciones prescritas por el franquiciante.</li> </ul> <p>Esto abarcará por lo general la utilización de la propiedad intelectual correspondiente, las publicaciones sobre comercialización y</p>	<p>Certo &amp; Peter, (1997) – Cockburn, (2002)</p>

		<p>publicidad, el diseño de la tienda y la “puesta en marcha”, así como el equipo especializado necesario para que el sistema funcione y siga su desarrollo y mejora permanentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La obligación compartida de promover el desarrollo y la mejora del sistema; la mayoría de los contratos de franquicia tienen la obligación compartida de promover el desarrollo y la mejora del sistema que corresponde tanto al franquiciante como al franquiciatario. Esto exige que haya confianza y respeto mutuos y se compartan los propósitos y objetivos generales de la franquicia. El principio básico de este enfoque es que lo que es bueno para uno debe ser bueno para el otro.</li> <li>- El derecho del franquiciante a determinar la forma de funcionamiento del negocio, la mayoría de los contratos de franquicia contienen una parte que establece que el franquiciatario ha de llevar a cabo la actividad económica según lo prescrito en las directrices y de acuerdo con la práctica óptima de funcionamiento de la franquicia. El franquiciante por su parte debe mantener, distribuir y actualizar los manuales, los procedimientos de funcionamiento en la empresa.</li> </ul>	
	<p>Acuerdos de Distribución en el ámbito Internacional</p>	<p>Una empresa puede decidir distribuir sus productos en otros países a través de otras empresas mediante la firma de contratos de distribución en exclusiva. El distribuidor vende el producto en el mercado doméstico con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante. En este sentido, existe poca diferencia, entre distribuidor y cualquier agente de ventas de la propia compañía, ya que este ejerce una gran influencia sobre el distribuidor, condicionando los términos del</p>	



		<p>acuerdo bajo determinados requisitos (área de mercado, publicidad, proceso de venta, etc.)</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El distribuidor que actúa en nombre y riesgo propio, compra el producto y vende a terceros esas mercaderías.</li> <li>- Actuación a nombre y riesgo propio del distribuidor, ya que no es un representante del distribuido.</li> <li>- Elaboración de cláusulas que establecen precios unitarios, régimen de mercados, programas de publicidad, obligatoriedad de tener establecimiento abierto, stock de una determinada cantidad de mercaderías, etc.</li> <li>- El contrato tiene delimitada una zona territorial; es decir, un espacio geográfico determinando.</li> <li>- En cuanto al tiempo de duración del contrato, usualmente, es prolongado, de larga duración, pero nada obsta a que se pacte un tiempo inferior.</li> </ul>	<p>Barber &amp; Darder, 2004 – Sarmiento (2011)</p>
Exportación	Exportación Indirecta	<p>La empresa exporta por medio de intermediarios independientes, mientras que la misma se limita a la producción y venta.</p> <p>Se considera una operación de exportación en el que el producto es vendido por el productor o comerciante (remitente) a una empresa calificada para exportar (destinatario), que será responsable de la exportación. En la exportación indirecta el remitente no tiene por qué ser conscientes de la técnica de la exportación apenas confianza en el destinatario, pero en el caso que la exportación no se realice éste se encontraría sujeto al pago de multas por incumplimiento.</p>	<p>Barber &amp; Darder, 2004</p>
	Exportación Directa	<p>Con esta modalidad, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Para ejecutar esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata</p>	<p>Jarillo, 1991</p>

		personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales.	
Inversión Extranjera Directa	Subsidiaria de producción	La empresa puede producir en el país de destino a través de medios propios. Puede realizar actividades de la cadena de valor como lo es: Acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país. Además de producir partes y piezas, ensamblaje o montajes, control de calidad, entre otros. Otra forma de producir en el extranjero puede ser a través de terceros, ya sea en forma de una licencia o contrato de manufactura.	Barber & Darder, 2004
	Joint-venture	La empresa produce en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa. La participación de la empresa en el capital de la nueva sociedad puede aportarse en dinero efectivo, en tecnología, en equipos o alguna combinación de las anteriores.	Barber & Darder, 2004

Elaboración: Propia

○ **Objetivo N°2**

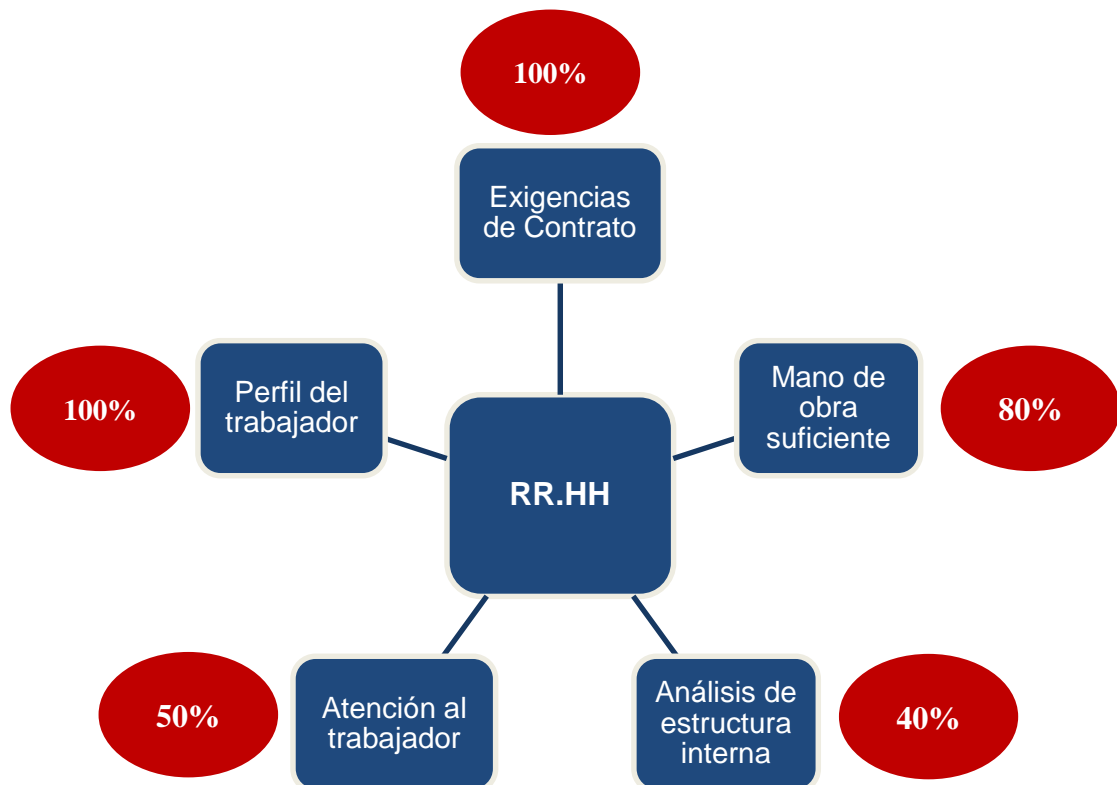
Analizar la viabilidad de las estrategias de internacionalización en el nicho de mercado seleccionado para la comercialización del producto pallar baby.

Este objetivo se sustenta en un análisis recopilado de información primaria, con el uso de herramientas como entrevistas y listas de chequeos al personal de la empresa agronegocios SICAN SAC, junto con información documental que servirá para el análisis respectivo.

**A) ANALISIS DE ENTREVISTAS Y LISTAS DE CHEQUEO PARA LA EMPRESA**

- **Análisis del área de Recursos Humanos**

**Ilustración N°7**  
**Análisis del área de Recursos Humanos**



Elaboración: Propia

- 1 Exigencias de Contrato:** Con el desarrollo de la lista de chequeo se concluyó que para este ítem la empresa lo cumple al 100%, y esto debido a que se realiza un proceso organizado para la selección del personal que se requiera, dependiendo a el área, se contrata a un especialista para que realice las evaluaciones respectivas, pasando por diferentes exámenes, como: psicológico, conocimientos, y de algunos otros temas que sean necesarios evaluar según el perfil que se desee contratar.

Una vez finalizada las pruebas escritas pasan a la segunda etapa del proceso que es la entrevista con el gerente general o con el sub gerente, para que posterior a ello finalmente se tome una decisión.

- 2 Perfil del trabajador:** En este ítem, se alcanzó también un 100% de cumplimiento, debido a que el perfil del trabajador de la empresa agronegocios SICAN SAC es satisfactoria, guardando relación absoluta con el primer ítem, puesto que, si existe un adecuado proceso de contratación, los resultados en el desenvolvimiento de los trabajadores serán alineado a lo que se esperaba. Según la responsable del Sahira Musayón Reyes, la empresa cuenta con trabajadores comprometidos, y una de las razones es debido a que la empresa otorga incentivos de acuerdo a sus logros.

- 3 Atención al trabajador:** En este otro ítem, la empresa obtuvo un 50% de cumplimiento, donde destaca el desarrollo programas de incentivos entre ellos se encuentran: los programas de capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo; e incentivos materiales.

No obstante, existen otros factores que aún falta ser implementado en la empresa, como: la promoción a los trabajadores, recibir capacitación o cursos técnicos enfocados al desarrollo de sus actividades como profesionales en el área que desempeñan.

- 4 Análisis de Estructura Interna:** El porcentaje obtenido es de un 40% de cumplimiento de los parámetros según la evaluación, porque dentro de su estructura organizacional aún existen áreas que no se encuentran constituidas como por ejemplo: el área de marketing y publicidad, compras, producción; entre otras; debido a esta desorganización existen personas que realizan diferentes funciones que derivan a su vez de diferentes áreas, lo cual dificultan un mayor control y monitoreo en toda la cadena productiva. Otro criterio analizado fue si existía un área dedicada al comercio exterior, y se respondió que recién fue implementada, y que recién se venían estudiando las estrategias para la internacionalización de la empresa.

**5 Mano de obra suficiente:** En este último ítem, el porcentaje de cumplimiento a los parámetros fue de 80 %, encontrándose una dificultad con el personal de fábrica puesto que la empresa no posee un número fijo de trabajadores en este sector, ya que la producción en ocasiones queda parada porque los requerimientos son esporádicos y no constantes.

En diferentes oportunidades la empresa se ha visto afectada cuando los pedidos llegaban de forma inesperada y no se contaba con la mano de obra necesaria. Según la encargada de RR.HH, estos inconvenientes se deben también al poco tiempo que tiene la empresa trabajando con la procesadora de menestras.

- **Análisis del área de Logística**

Información recabada de la entrevista hecha al gerente de logística, Cristhian Fernández Torres:

- 1 Infraestructura:** La empresa cuenta con una infraestructura apropiada para la elaboración de sus productos, con espacio suficiente para la distribución de sus maquinarias, equipos y diversos elementos que forman parte de sus actividades. Se distribuye de la siguiente manera:

**Cuadro N° 7**

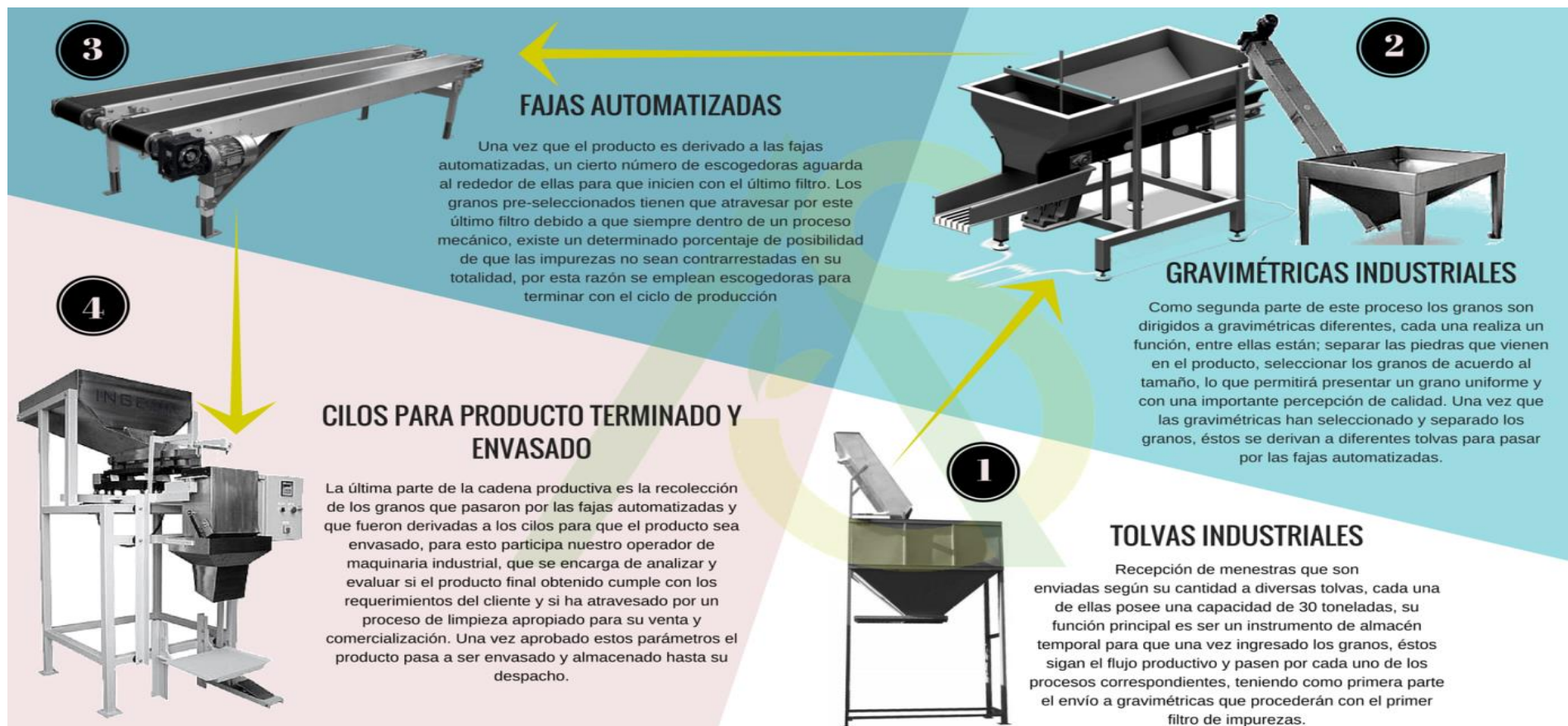
**Cuadro de distribución de las instalaciones de la empresa agronegocios SICÁN SAC**

AMBIENTE	ÁREA	AFORO	AFORO/NIVEL
MODULO OFICINAS: 1° PISO	15.35 m <sup>2</sup>	01 personas	<b>78 PERSONAS</b>
COCINA- COMEDOR	36.80 m <sup>2</sup>	02 personas	
BAÑOS PÚBLICOS (2)	34.85 m <sup>2</sup>	05 personas	
MODULO OFICINAS: 2° PISO	87.00 m <sup>2</sup>	09 personas	
ALMACÉN- NAVE	636.30 m <sup>2</sup>	10 personas	
AREA DE CAMARAS	51.75 m <sup>2</sup>	03 personas	
ZONA SELECCIÓN	201.00 m <sup>2</sup>	20 personas	
ZONA MAQUINARIAS	71.85 m <sup>2</sup>	04 personas	
ZONA PRE LIMPIA	111.10 m <sup>2</sup>	04 personas	
ZONA SELECCIÓN: 2° PISO	62.20 m <sup>2</sup>	20 personas	

Elaboración: Propia

- 2 Sistema de producción:** la empresa cuenta con maquinarias especializadas para el proceso de producción, contando con fajas eléctricas industriales, tolvas industriales, maquinaria para envasado del producto, equipos para el traslado de palets, debido a que la empresa cuenta con cámaras de conservación de productos que lo mantienen a una temperatura ambiente y que se usan para que producto sea curado; se cuenta también con medios de transporte, como camiones, que sirven para distribuir productos a puntos estratégicos de venta. Posee una capacidad de producción de 10 toneladas diarias.

**Ilustración N° 8**  
**Proceso de producción de la empresa Agronegocios SICAN SAC**

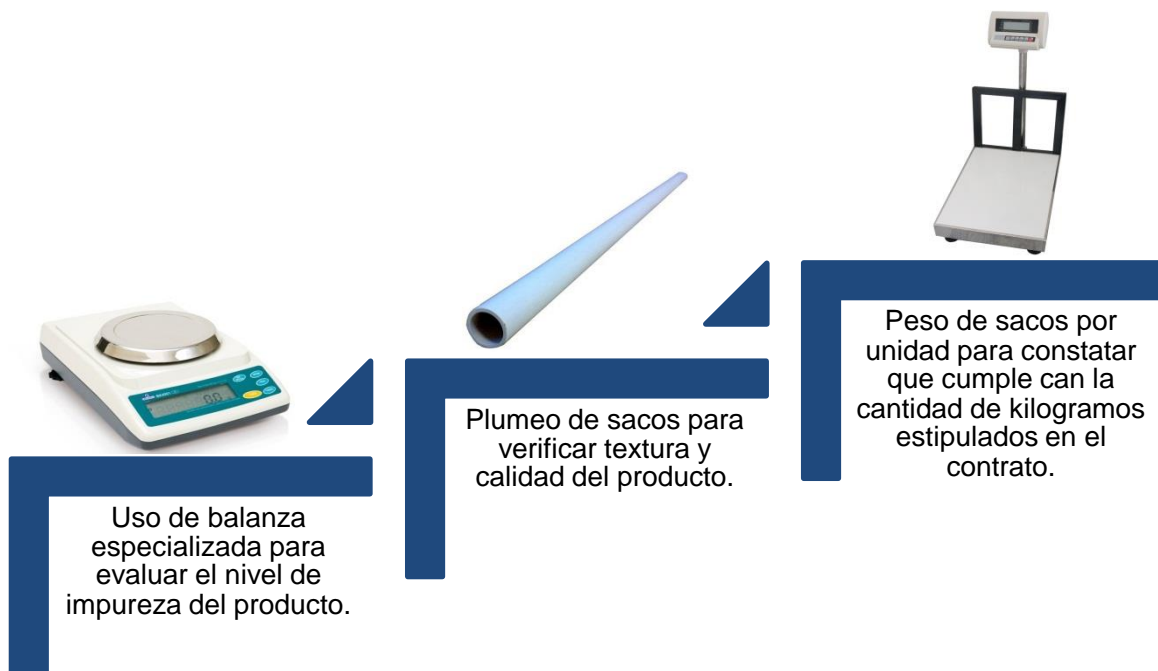


Fuente: Empresa SICAN SAC

- 3 Sistemas de control y Monitoreo:** La empresa cuenta con un encargado de control para la entrada y salida de mercadería, no obstante, esta persona no siempre se encuentra constante en el puesto, y se delega al personal de almacén para que supervise en caso de ausencia del encargado; esto quiere decir que el área no se encuentra estructurada mismo los encargados sepan cuáles son los puntos que deben ser analizados antes de la carga o descarga.

Lo que se analiza en el producto es el nivel de impureza, teniendo una balanza especializada para dicho procedimiento, posterior a ello se realiza el “plumeo”, donde se usan una especie de tubos de plástico con punta en la parte inicial para que pueda entrar en los sacos para verificar la calidad producto y separar las mercaderías que no cumplen con los parámetros, seguido de ello se pasa a pesar el saco para saber si ésta tiene el peso estipulado en la factura de compra, que en su mayoría son sacos de 50 kg.

**Ilustración N° 9**  
**Sistema de Control de Mercadería**



Elaboración: Propia

- 4 Perfil de proveedores:** La empresa cuenta con una gama de proveedores, teniendo entre los principales, a agricultores de la región, situados en las ciudades de Piura, Ferreñafe, Patapo, Monsefú, Mamape, etc., también se



abastece de agricultores situados en el departamento de San Martín. Para transporte se usan servicios de la empresa Induamerica. Cabe resaltar que son proveedores comprometidos con la empresa que ofrecen un servicio de calidad y transparencia, y que ya hace muchos años se viene trabajando.

- 5 Perfil logístico Internacional:** La empresa agronegocios SICAN SAC, posee perspectivas de comercialización al país de Estados Unidos, debido al gran número de demanda que requiere el producto en mención; sin embargo, dar un paso a la internacionalización se ha convertido en una ardua tarea que requiere tiempo, organización y visión. El gerente de logística, Cristhian Fernández, afirma que no se cuenta con la logística apropiada por el momento para iniciar con dicho proceso, ya que amerita una estructura consolidada, con elementos y herramientas sofisticadas para que el negocio funcione.

Otro punto tratado fue si la empresa cuenta con la capacidad de cumplir normativas y estándares impuestos por el país de destino para comercializar sus productos, la respuesta fue afirmativa, ya que los procesos que se realizan internamente cumplen con los parámetros, solo es necesario certificar aquello con especialistas en el área; no obstante, a medida de lo posible si aún queda algo suelto se vendrá intentando solucionar.

- **Información Gerencial**

En la entrevista realizada al gerente general, Salvador Fernández Montenegro, se tocó puntos del panorama general de la empresa, entre ellos se menciona que agronegocios SICAN SAC posee 8 años en mercado, iniciándose como mayorista en la venta de cereales y menestras, y en la venta de fertilizantes para agricultores de la ciudad de Ferreñafe.

- **Financiamiento**

La empresa posee un gran respaldo financiero por entidades bancarias, trabaja con bancos, como: Banco de la Nación, BCP, scotiabank, Citibank, Banco Continental e Interback. La empresa tiene líneas de crédito para realizar inversiones en la empresa lo cual hace factible la idea de internacionalización.

- **Regulaciones Ambientales**

La empresa cumple con las certificaciones requeridas en el mercado, entre ellas están: certificado de saneamiento ambiental y el certificado de fumigación; sin embargo, existen otro tipo de certificaciones que no son obligatorias pero que serían importante para la empresa como un certificado

que confirme un sistema de gestión de calidad o algún ISSO que respalde los procesos productos de la organización.

- **Capital**

Para la inversión hacia el exterior la empresa es consciente que se necesita de un capital significativo para que las acciones de internacionalización sean ejecutadas de la mejor manera. La empresa posee capital y respaldo financiero, pero aún cree que se necesita de un análisis exhaustivo para ver si es suficiente capital para invertir en la magnitud que se espera. Cree que alianzas estratégicas pueden una de las mejores propuestas para consolidar la idea. Actualmente la empresa maneja contactos de empresa del mismo rubro comercial que pueden ser posibles socios estratégicos.

- **Contrato de personal para inversión en el exterior**

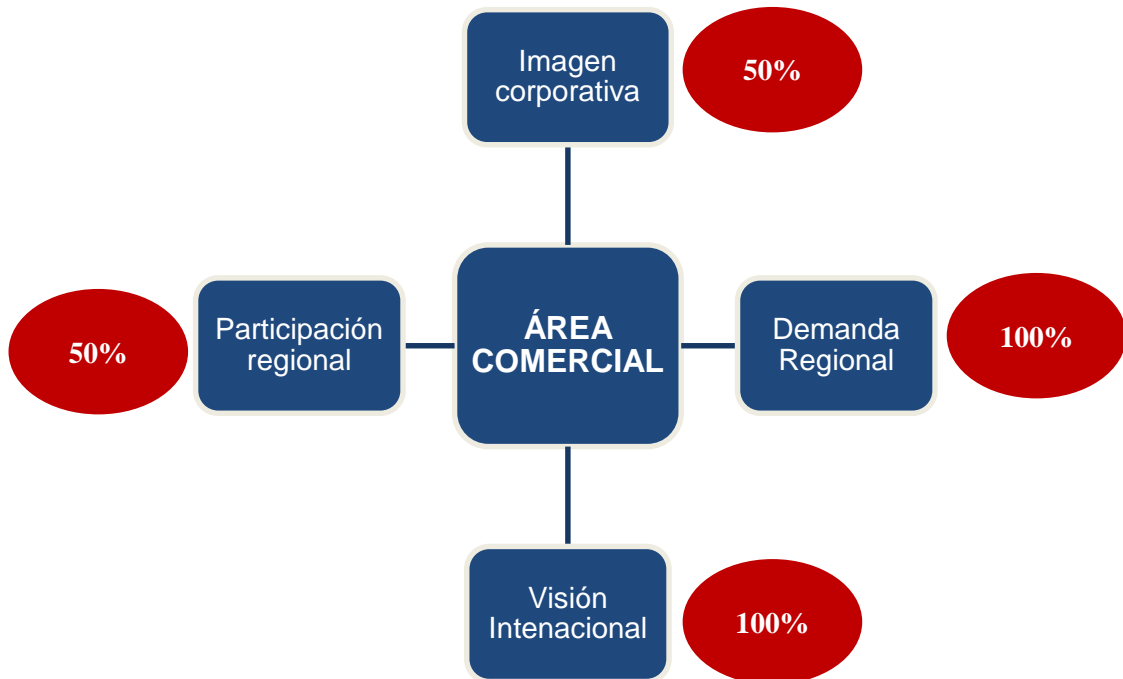
En esta variable el gerente mencionó que existe en la empresa un persona responsable que se encargaría de hacer el seguimientos de todas las acciones hechas en el país de destino, y que cabía la posibilidad de forma un equipo de trabajo en la misma empresa para que maneje aquel segmento, que no necesariamente tendrán que estar permanente en la país de destino, sino que pueden gestionar los procesos desde la empresa; no obstante también mencionó que es necesaria la contratación de personal en los Estados Unidos debido a que se necesitará personal permanente para ejercer determinadas funciones.

- **Gestión de una logística Internacional en cada área de la empresa**

La empresa todavía no ha consolidado de forma clara cuál sería la estrategia internacional a ser aplicada, por ende, no existe planeamientos específicos en cada área de la cadena logística interna sobre cuáles serán los procesos o decisiones a seguir para lograr una buena gestión para la logística internacional

- **Análisis del área Comercial**

**Ilustración N° 10**  
**Análisis del área de Área Comercial**



Elaboración: Propia

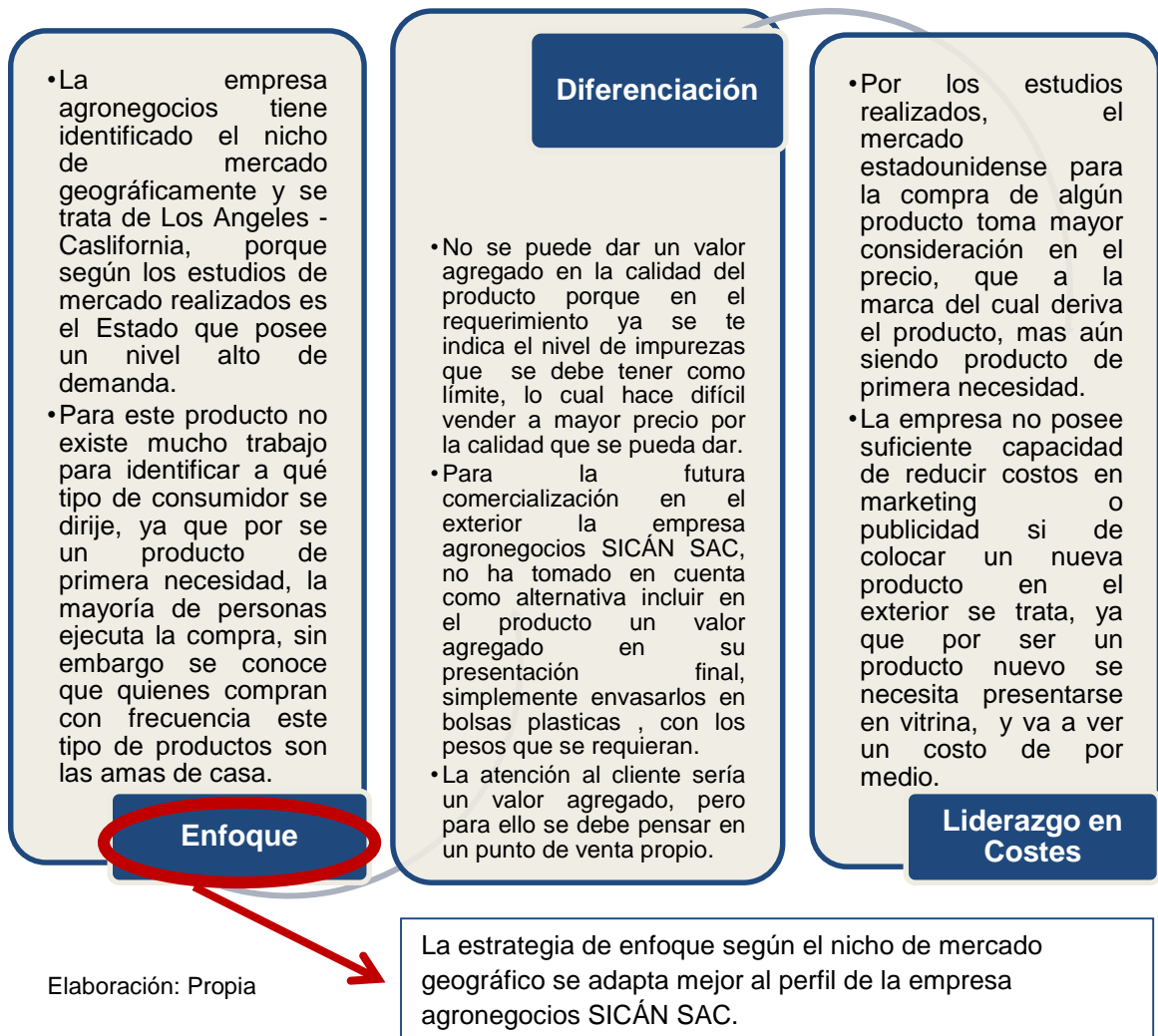
- **Imagen Corporativa:** Según el parámetro analizado, sobre si la empresa posee prestigio en la región, se obtuvo un 50% de cumplimiento, ya que según la lista de chequeo se especificó que como empresa ya se tiene un nombre ganado en la ciudad y en los lugares que se encuentran alrededor de la ciudad, sin embargo, en la región aún hay mucho que trabajar para poder ganar un nombre como empresa.
- **Participación Regional:** Para este ítem se obtuvo un porcentaje del 50% de cumplimiento, ya que a nivel regional aún existen sectores por cubrir; no obstante, el trabajo organizacional ha permitido llegar a ciudades en la región que son abastecidas por los productos que la empresa ofrece.
- **Demanda Regional:** El porcentaje fue de un 100% de cumplimiento porque como región Lambayeque, lugar donde se sitúa la empresa, la demanda por menestras y granos secos es abundante, según fuente comercial de la empresa Agronegocios SICAN SAC

- **Visión Internacional:** Con la evaluación realizada se obtuvo el 100% de cumplimiento puesto que la empresa sí posee planes de internacionalizarse y expandir su mercado.
- **Área comercial con enfoque internacional**

En esta variable se analizará el perfil de la empresa en función a su condición o posición actual frente al desafío de la internacionalización basado en la entrevista realizada al encargado del sector comercial, para de esta forma contrastar con cuál tipo de estrategia de internacionalización competitiva, según Porter, encajaría mejor.

### Ilustración N° 11

#### Estrategias competitivas de Porter contrastada con entrevista al gerente comercial de la empresa Agronegocios SICÁN SAC



## B) ANÁLISIS DOCUMENTARIO

**Cuadro N° 8**  
**Características del producto pallar baby**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominación técnica: PALLAR BEBE</li> <li>- Partida Arancelaria: 0713399100</li> <li>- Unidad de medida: KILOGRAMO</li> <li>- Descripción General: Grano pequeño que deriva de la especie Phaseolus linatus L., su color es blanco, siendo esta su característica diferencial, además posee unas estrías que irradian del hilo</li> </ul>	
---	---

Fuente: Empresa Agronegocios SICAN SAC

Elaboración: Propia

**Cuadro N°9**  
**Exportación del producto pallar baby (Perú-Estados Unidos)**

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-14	%Var14 -13
0713399100	PALLARES (PHASEOLUS LUNATUS) EXCEPTO PARA SIEMBRA	11,750,607	-7%

Fuente: SUNAT

**Cuadro N°10**  
**Principales Mercados de exportación**

Mercado	%Var 14-13	%Part. 14	FOB-14 (miles US\$)
<b>Estados Unidos</b>	36%	23%	2,663.66
<b>Líbano</b>	26%	14%	1,613.77
<b>Turquía</b>	-12%	11%	1,309.87
<b>España</b>	-40%	9%	1,035.94
<b>Uruguay</b>	13%	4%	449.86
<b>Portugal</b>	-68%	3%	394.35
<b>Israel</b>	-30%	3%	375.99
<b>Canadá</b>	-11%	3%	372.61
<b>Bulgaria</b>	-47%	3%	315.37
<b>Otros Paises (29)</b>	--	27%	3,219.17

Fuente: SUNAT

## 1. Perfil del consumidor estadounidense

Según (Empresas, 2016):

La crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores estadounidenses, llevando a muchos de ellos a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra.

En relación a las tendencias de consumo se observa que el bienestar sigue siendo un factor clave; lo que implica que las personas son más conscientes en llevar una vida saludable, prefiriendo productos libres de grasas transgénicas y que no contengan aditivos químicos. El consumidor está dispuesto a probar productos novedosos, es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Los productos que sean novedosos, ecoamigables, funcionales y orgánicos, serán valorados por su calidad y no por su precio.

Los consumidores muestran cada día más interés en saber el origen del producto así como también su forma de preparación, virtudes y beneficios. Dada la velocidad con la que transcurre el día a día de los estadounidenses, éstos buscan soluciones más rápidas, pero que no afecten la calidad de lo que desean adquirir. En consecuencia, se han incrementado las ventas por internet y las aplicaciones móviles, las cuales garantizan al consumidor, el consumo instantáneo que desea. Cada vez son más los clientes que buscan métodos digitales que aceleren sus procesos de compra, por eso, es indispensable que los proveedores y vendedores posean sitios web actualizados.

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros.

Buscan invertir en productos que puedan asegurarle una mejor vejez y por eso, se esmeran en adquirir productos anti envejecimiento, cosméticos, vitaminas, minerales y suplementos alimenticios.

### - **Recurso al crédito por parte del consumidor:**

La utilización de créditos de consumo es muy alta.

**Cuadro N° 11**  
**Población en Cifras**

Población total:	321.418.820
Población urbana	81,6%
Población rural	18,4%
Densidad de la población	35 hab./km <sup>2</sup>

Fuente: Santander Trade Portal  
Elaboración: Propia

**Cuadro N°12**  
**Población de las principales áreas metropolitanas**

Nombre	Población
Los Ángeles	17.718.858
Nueva York	16.713.992
Chicago	9.655.015
San Francisco	6.989.419
Houston	6.519.358
Miami	5.805.883
Washington DC	6.022.391
Atlanta	4.762.159
Dallas	4.547.218
Filadelfia	4.066.064
Phoenix	4.163.445
Detroit	3.801.161
Boston	3.684.250
Minneapolis	3.496.061
San Diego	3.215.637
Seattle	2.776.119

Fuente: *OCDE, 2014*  
Elaboración: Propia

**Cuadro N°13**  
**Distribución de la población por edades**

<b>Menos de 5 años:</b>	6,9%
<b>De 5 a 14 años:</b>	13,3%
<b>De 15 a 24 años:</b>	14,1%
<b>De 25 a 69 años:</b>	56,6%
<b>Más de 70 años:</b>	9,1%
<b>Más de 80 años:</b>	3,8%

Fuente: Naciones Unidas, Departamento Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, *Perspectivas 2010*

Elaboración: Propia

**Cuadro N°14**  
**Gastos de consumo de hogares**

<b>Gastos de consumo de los hogares</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Gastos de consumo de los hogares <i>(Millones de USD, precio constante de 2000)</i>	10.765.445	11.055.476	11.398.630
Gastos de consumo de los hogares <i>(crecimiento anual, %)</i>	1,7	2,7	3,1
Gastos de consumo de los hogares per capita <i>(USD, precio constante de 2000)</i>	34.022	34.667	35.463
Gastos de consumo de los hogares <i>(% of GDP)</i>	68,4	68,4	68,4

Fuente: World Bank, 2015

Elaboración: Propia

## **2. Marco Económico**

### **a. Coyuntura Económica de los EUA**

(Entreprises, 2016) La crisis financiera global de 2009 impactó duramente a los Estados Unidos, llevando a la economía más poderosa del mundo a su peor recesión desde los años 1930. De forma lenta pero segura, la economía americana se ha recuperado gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance del gobierno. Las bajas tasas de interés, aumento en el consumo de los hogares y la creación vigorosa de empleos aminoró el



impacto de un invierno severo y huelgas importantes de trabajadores en muelles, permitiendo que el PIB se mantuviera estable creciendo 2,6% en 2015. Se espera que el país mantenga el mismo nivel de crecimiento en 2016, impulsado principalmente por el consumo, así como por la inversión en modernización corporativa. La Reserva Federal de los Estados Unidos aumentó sus tasas de interés 0,25% en diciembre de 2015, dando fin a siete años de política monetaria expansionista.

Estados Unidos tiene desafíos domésticos e internacionales. La deuda pública americana continúa siendo alta - casi 105% del PIB - y se espera que continúe creciendo. La fortaleza del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa han tenido un impacto negativo en las exportaciones, generando un creciente déficit comercial. La presidencia de Barack Obama se acerca a su fin (la constitución impide que sea elegido para un tercer término) y un nuevo presidente será elegido en noviembre de 2016. En el extranjero, Estados Unidos busca solucionar los conflictos en Ucrania y Medio Oriente, así como atender la desaceleración económica de sus principales socios comerciales.

**Cuadro N° 15**  
**Indicadores de crecimiento económico**

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB ( <i>miles de millones de USD</i> )	16.155,25	16.663,15	17.348,08	17.968,20e	18.697,92
PIB ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	2,2	1,5	2,4	2,6e	2,8
PIB per cápita ( <i>USD</i> )	51.384	52.608	54.370	55.904e	57.766
Saldo de la hacienda pública ( <i>en % del PIB</i> )	-6,2	-4,1	-3,6	-3,1e	-3,0
Endeudamiento del Estado ( <i>en % del PIB</i> )	102,5	104,8	104,8	104,9e	106,0
Tasa de inflación (%)	2,1	1,5	1,6	0,1e	1,1

Tasa de paro ( <b>% de la población activa</b> )	8,1	7,4	6,2	5,3	4,9
Balanza de transacciones corrientes ( <b>miles de millones de USD</b> )	-449,67	-376,76	-389,53	-460,62e	-551,50
Balanza de transacciones corrientes ( <b>en % del PIB</b> )	-2,8	-2,3	-2,2	-2,6e	-3,0

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2015

#### b. Riesgo país

Como se aprecia en la ilustración N°6 el riesgo país de los EUA se encuentra en su clasificación como una posibilidad de riesgo muy lejana, denominada en la imagen como “very low”.

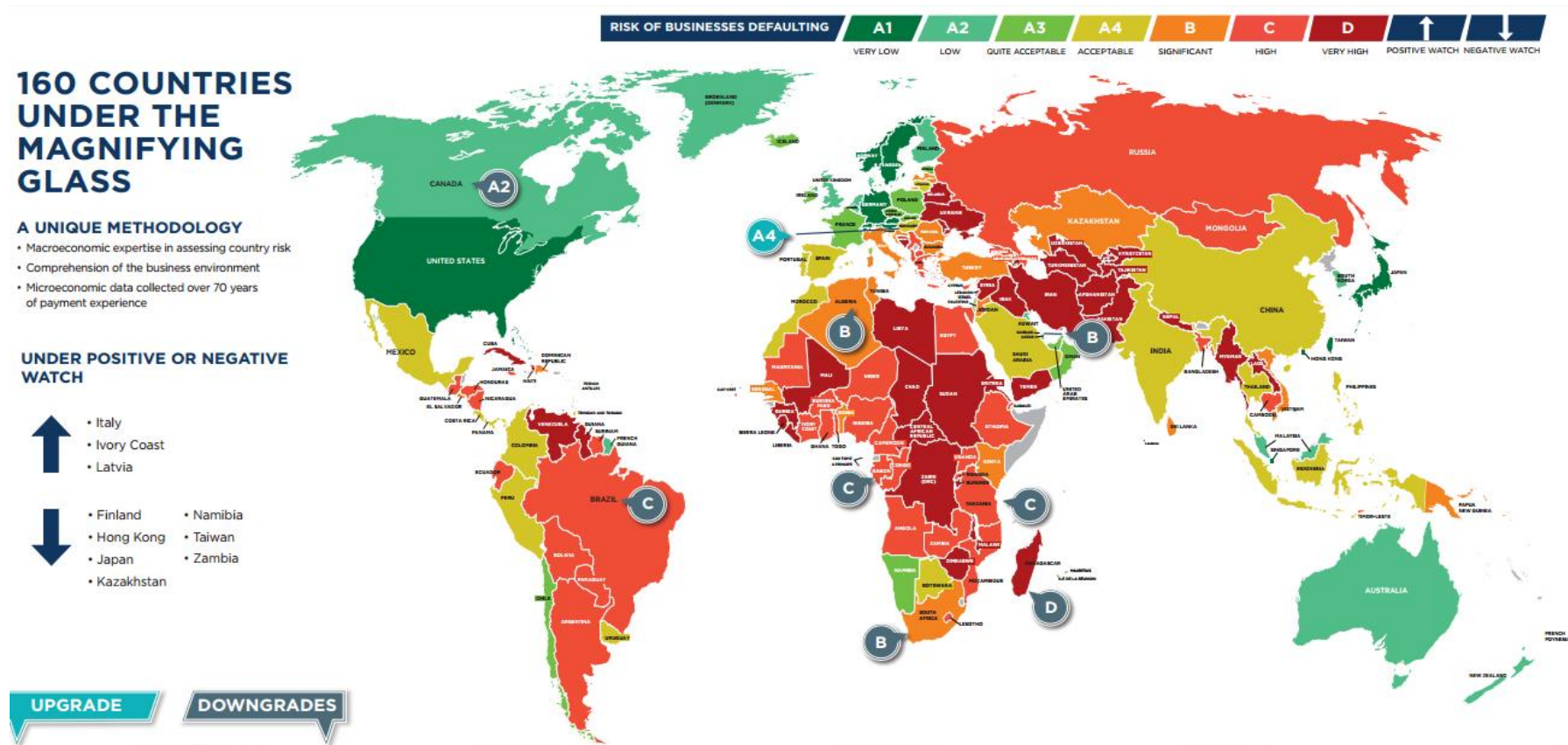
Para (Carretero, 2016) a nivel político y geopolítico, persisten las grandes incertidumbres, tanto en los países desarrollados (Estados Unidos, Reino Unido, España) como en los países emergentes (especialmente el reciente aumento de la inestabilidad en Medio Oriente debido a las tensiones entre Irán y Arabia Saudita). A esto se suma el incremento del riesgo de terrorismo en todo el mundo (Francia, Túnez, Egipto, Líbano, etc.) que podría dar lugar a un recrudecimiento de los movimientos nacionalistas. Por último, la cuestión de la inmigración seguirá siendo un desafío clave tras el récord alcanzado en 2015 (según el Banco Mundial, el número de inmigrantes superó los 250 millones).

Entre las economías avanzadas, los Estados Unidos y Reino Unido superan a la Eurozona en 2015 (excepto a España, véase gráficos 1 y 2), a pesar de una significativa apreciación de sus tipos de cambio y de la anticipación de la subida de los tipos de interés de los Estados Unidos, que al final tuvo lugar el 16 de diciembre de 2015 y puso punto final a siete años de una política de tipos de interés cero.

El dinamismo de la demanda del consumo interno tiene un efecto alentador allí, a pesar de la ligera desaceleración que se espera en 2016. Además, existen incertidumbres políticas para estos dos países en 2016, un año marcado por nuevas elecciones en Estados Unidos.

Ilustración N°12

Evaluación del Riesgo País



Fuente: COFACE

### c. Desenvolvimiento del riesgo de cambio

**Cuadro N° 16**  
**Variación del tipo de cambio 2016**

Último	Var.%	Var. Mes%	Var. este Año%
<b>1,1078</b>	-0,08%	0,07%	1,75%

Fuente: Datos Macro

Como se aprecia en el gráfico presentado la variación del tipo de cambio respecto al nuevo sol viene siendo estable hasta la fecha presentada.

### 3. Marco político

Según (Empresas, 2016), el análisis del entorno político del mercado estadounidense se presenta de la siguiente manera:

#### - **Forma de gobierno**

Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Estados Unidos se compone de 50 estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía.

#### - **El poder ejecutivo**

El Presidente es el Jefe de Estado, comandante en jefe de las fuerzas armadas y la cabeza del gobierno; es elegido por un colegio de representantes (que son elegidos directamente de cada estado) para desempeñar el cargo durante un período de cuatro años. El Parlamento comprueba estos poderes. El gabinete es designado por el Presidente con la aprobación del Senado.

#### - **El poder legislativo**

La legislatura es bicameral en los Estados Unidos. El parlamento consiste del Senado (cámara alta) y la Cámara de Representantes (cámara baja). El Senado tiene el poder de confirmar o rechazar las designaciones presidenciales y de ratificar tratados. La Cámara de Representantes sólo ostenta el derecho a iniciar proyectos de ley, aunque pueden ser modificadas o rechazadas por el Senado. El Presidente puede vetar la legislación aprobada por el Congreso. El Congreso puede anular el veto con las dos terceras partes de los votos.

- **Principales partidos políticos**

Estados Unidos posee un sistema bipartidista:

1. **Partido Demócrata (D):** progresista en el plano social, favorece la intervención del gobierno para regular la economía de mercado.
2. **Partido Republicano (R, o GOP - Grand old party):** conservador en el plano social, defiende el capitalismo liberal, e insiste en la defensa nacional.

- **Líderes políticos en el poder:**

Presidente: Barack Obama (desde enero de 2009): Partido Demócrata.  
Vicepresidente: Joe Biden (desde enero de 2009) - Partido Demócrata.

- **Próximas fechas electorales**

Presidenciales: noviembre de 2016  
Congreso: noviembre de 2016

#### 4. Política comercial estadounidense

(SIICEX, 2015) Las preferencias Obtenidas en Acuerdos Comerciales El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú-Estados Unidos entró en vigencia el 1 de febrero de 2009. Este acuerdo se distingue por ser el marco comercial permanente más importante para el Perú, que ha significado un mayor flujo comercial y un creciente volumen de inversiones.

En seis años de vigencia, el TLC ha conseguido muchos beneficios y avances importantes. En 2014, alrededor de 1 500 empresas lograron concretar ventas hacia Estados Unidos por montos mayores a US\$ 50 mil, con un total exportado de US\$ 6 072 millones. De estas el 77% corresponde a pequeñas y medianas empresas. Aunado a ello, el sector no tradicional fue el que más beneficios obtuvo, al tener ventas que se incrementaron en 82% en total desde 2009. La oferta peruana agrícola, pesquera y textil fue directamente beneficiada, pues casi en su totalidad, se desgravaron las partidas arancelarias de manera automática con la vigencia del acuerdo.

**Cuadro N° 17**  
**Ranking de facilidad para hacer Negocios 2014**

Criterios	Estados Unidos	Perú	Canadá	Colombia	Reino Unido	Chile	Alemania
Facilidad de hacer negocios	7	35	16	34	8	41	14
Apertura de un negocio	46	89	2	84	45	59	114
Manejo permiso de construcción	41	87	118	61	17	62	8
Acceso a electricidad	61	86	150	92	70	49	3
Registro de propiedades	29	26	55	42	68	45	89
Obtención de crédito	2	12	7	2	17	71	23
Protección de los inversores	25	40	7	10	4	56	51
Pago de impuestos	47	57	9	146	16	29	68
Comercio transfronterizo	16	55	23	93	15	40	18
Cumplimiento de contratos	41	100	65	158	36	64	13
Cierre de una empresa	4	76	6	30	13	73	3

Fuente: Doing Business 2015

Conforme al gráfico expuesto el nivel de competitividad Estados Unidos se encuentra en la posición 7 de 189 economías analizadas en el ranking de facilidad para hacer negocios para el 2015. Este país no varió con respecto a la posición obtenida en 2014

## 5. Competidores en el país de destino (EUA)

Según (Wharton, 2013) La industria comercial de los frijoles comestibles de los Estados Unidos nació en Nueva York a mediados del siglo XIX. Michigan se puso a la cabeza a principios del siglo XX y se convirtió en el mayor productor mundial de la Alubia, principalmente para conserveros del Reino Unido, los EE. UU. y Australia. En 2012, los principales estados productores de frijol fueron:

**Cuadro N°18**  
**Principales Estados productores de frijol, 2012**

Estado	Participación (%)
Dakota del Norte	36%
Michigan	11%
Minnesota	10%
Nebraska	10%
Idaho	9%
Washington	7%
California	4%
Wyoming	3%

Fuente: USDBC, USA  
Elaboración: Propia

Para la variedad del producto en estudio, pallar baby, las empresas con mayor producción en el mercado estadounidense son:

**Cuadro N° 19**  
**Ranking de empresa productoras pallar baby, 2013**

<b>Agri Broker</b>
<b>LLC BeansR4U</b>
<b>Colusa Milling Company</b>
<b>Colusa Produce Corp.</b>
<b>Global Merchandising Corp.</b>
<b>Kirsten Company LLC</b>
<b>Rhodes Stockton Bean Co-Op</b>
<b>Northwest Trading Company, Inc.</b>
<b>PL International, LLC</b>
<b>The Rice Company</b>
<b>SKE Midwestern, Inc.</b>
<b>Tarke Bean, LLC</b>
<b>Toyota Tsusho America, Inc</b>
<b>Trinidad Benham Corp.</b>
<b>Tumac Commodities</b>
<b>Vernalis Warehouse, Inc</b>

Fuente: USDBC, USA

Elaboración: Propia

Estados Unidos posee una gama de empresas dedicadas a la comercialización y distribución de menestras, por ser un mercado de gran extensión tanto geográfica como demográfica, existe la posibilidad de abarcar significativas cifras de la demanda existente.

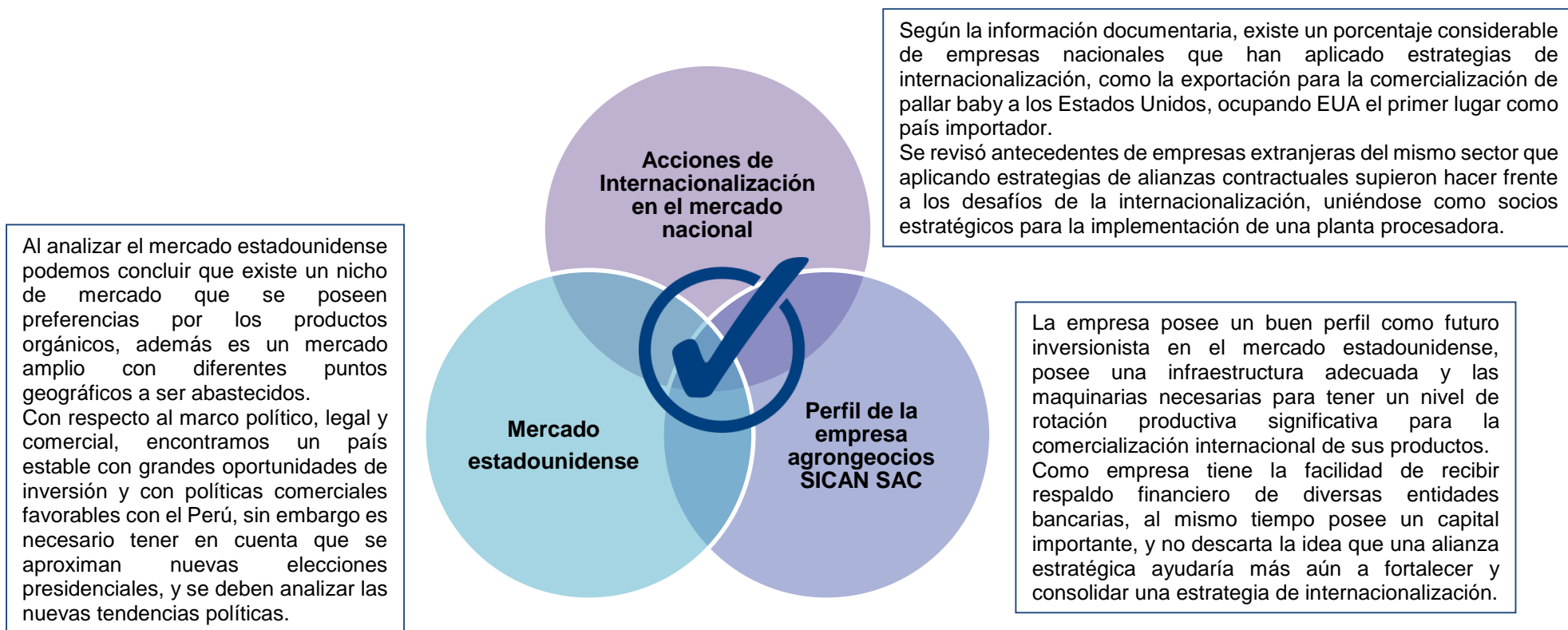
## **6. Acuerdos contractuales celebrados en el sector agroindustrial**

En Guatemala se celebró un acuerdo contractual para para la inauguración de una línea de procesamiento de frijol, este caso es ejemplo que coincide en gran manera con rama del negocio que desenvuelve la empresa agronegocios SICAN SAC.

Según la nota de prensa de (Palacios, 2016) Con inversión de US\$267 mil ha sido inaugurada en Atescatempa, Jutiapa, la línea de procesamiento para limpiar, pulir, empacar y exportar frijol nacional. La planta será administrada por la Cooperativa Agrícola Integral Atescatel, R.L. que proyecta para el 2016 una producción de 10 mil toneladas métricas, ventas de US\$1.7 millones, y se espera que sus 7 socios y los productores de la región sean favorecidos directamente, los socios señalan que las mejoras implementadas generarán nuevos empleos sobre todo para mujeres de la comunidad, aumento en la productividad y rendimiento de frijol de primera calidad empacado para la exportación regional e internacional.

### Ilustración N°13

#### Viabilidad de las estrategias de Internacionalización en el nicho de mercado seleccionado para la comercialización del producto pallar baby.



Elaboración: Propia



- **Objetivo N°3**

Proponer estrategias de internacionalización que permita la comercialización de pallar baby en el nicho de mercado seleccionado.

Este objetivo se demuestra a partir del siguiente modelo:

## MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALLAR BABY EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

1

### DIAGNÓSTICO INTERNO

- **Direccionamiento estratégico:** Vender productos hacia el mercado estadounidense en gran volumen.
  - **Capacidad de inversión:** Posee respaldo financiero de entidades bancarias, su capital es significativo, pero no suficiente.
  - **Gestión de Logística Internacional:** La empresa necesita de un refuerzo en su logística de producción para abastecer el mercado estadounidense en gran volumen, según el direccionamiento estratégico planteado.
- **Imagen corporativa:** La empresa posee prestigio en la región por la calidad de producto y servicio que ofrece.
  - **Participación en el mercado regional:** Su nivel de participación es significativa en la ciudad, en la región aún hay puntos por abastecer
  - **Análisis del producto:** El producto es sometido a procesos correctamente elaborados lo cual lo convierte en un producto final aceptada y preferido por el mercado.
- **Nivel de producción:** 10 toneladas por día que abastece solo la demanda interna pero no una futura demanda internacional.
  - **Infraestructura:** Infraestructura apropiada para la producción interna y para nuevas inversiones en maquinarias para bastecer el mercado internacional.
  - **Maquinarias y equipos:** Equipos y maquinarias especializadas para el procesamiento de productos, pero insuficientes para abastecer el mercado internacional.
- **Proceso de contratación:** La empresa realiza procesos de filtro bien estructurados para la evaluación de un nuevo personal.
  - **Perfil del personal:** Un personal comprometido con sus responsabilidades.
  - **Gestión del área de RR.HH:** Mantiene una gestión correcta incentivando y capacitando a sus trabajadores de forma esporádica.

Área  
Gerencial

Área  
Comercial

Área  
Logística

Área  
RR.HH

■ La empresa posee un perfil competitivo local importante, lo que ha permitido tener prestigio en el mercado, esto gracias a una gestión adecuada en las áreas de logística, RR.HH, comercial y gerencial. Además posee un respaldo financiero y capital para realizar inversiones en el exterior, pero según su direccionamiento estratégico, es necesaria la búsqueda de socios estratégicos para ofertar el producto en gran volumen al mercado estadounidense.

## 2

### ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION PROPUESTAS: ACUERDOS CONTRACTUALES

En este acuerdo contractual se unen dos o más empresas, que pueden ser o no del mismo campo, durante un período específico. Esta asociación puede funcionar de diversas maneras, mediante la realización de fines logísticos, industriales, comerciales, tecnología entre otros, En este tipo de cooperación las empresas implicadas no pierdan su personalidad jurídica.

A través de la licencia se da el derecho a usar un activo a otra persona u organización. En general, son activos intelectuales o intangibles tales como una marca o una patente se acostumbra a pagar una cantidad estipulada para hacer uso de la licencia.

Es considerado como una especie de sucursal o filial de una rama de negocio en otro. El franquiciador es la entidad titular de la empresa, que otorga el derecho de uso de la marca. El franquiciado es la persona que paga por este derecho. Todas las condiciones se establecen en el contrato entre ambas partes

En este tipo de acuerdo la empresa organiza la provisión de bienes a un público que no se tiene un poder de alcance por diversos factores, el requisito esencial del contrato es la transferencia del producto a través de una venta comercial con el fin de que el mismo pase a ser revendido, a diferencia de un contrato de agencia donde solo se contrata el servicio de traslado.

**JOINT- VENTURE**

**LICENCIA**

**FRANQUICIA**

**ACUERDO DE DISTRIBUCIÓN**

- Seguido del diagnóstico interno, podemos proponer qué tipos de estrategias de internacionalización son las más adecuadas, para ello se tuvo que analizar las perspectivas de incursión en el mercado estadounidense y el perfil corporativo, se consideró entonces que la empresa tiene capacidad de manejar una idea de inversión bajo estrategias de acuerdos contractuales, esto debido a los siguientes factores: su panorama de comercialización es en gran volumen, posee un nombre ganado en el mercado local y sus posibles socios se interesarían en formar alianzas, más aun conociendo la capacidad financiera y económica que tiene la empresa.

**3**

**ACUERDO CONTRACTUAL SELECCIONADO: JOINT VENTURE**

- 1 Evaluación de la razón de la estrategia
- 2 Selección de un socio
- 3 Negociar los términos
- 4 La implementación y la administración constante de la empresa

¿Cuáles son nuestros objetivos?  
 ¿Qué tipo de recursos necesitamos para lograr nuestros objetivos?  
 ¿Queremos dar acceso o adquirir estos recursos?  
 ¿Estamos en esto para el largo o corto plazo?  
 ¿Es una empresa de riesgo compartido nuestra mejor opción?

¿El socio tiene los recursos que necesitamos?  
 ¿Nos proporcionará acceso a los recursos que necesitamos?  
 ¿Cuáles son sus objetivos?  
 ¿Son sus objetivos congruentes con los nuestros?  
 ¿Tienen experiencia en la gestión de las empresas mixtas?

¿Cuál es la importancia relativa de cada una de nuestras necesidades?  
 ¿Cuáles son las prácticas típicas de la industria / país en el que se encuentra la empresa conjunta?  
 ¿Cómo se debe evaluar el desempeño de la empresa en participación?  
 ¿Qué nivel de participación son adecuados?  
 ¿Quién será responsable de la gestión de la empresa en participación? ¿Cómo se dividirán las responsabilidades?

¿Cómo manejamos las disputas que puedan surgir?  
 ¿Cómo podemos renegociar los términos si uno o más socios piensan que es necesario?  
 Si la empresa en participación no funciona según lo previsto, ¿De qué forma se podría dar solución a esta crisis?  
 ¿En qué condiciones debemos dar por terminado el JV?

**JOINT- VENTURE**

**Estrategia Competitiva seleccionada:**  
**ESTRATEGIA DE ENFOQUE – PARA NICHOS DE MERCADO “CALIFORNIA”**

## CAPITULO 5. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito identificar, describir y analizar las estrategias de internacionalización hacia el mercado norteamericano como herramienta para el desarrollo y crecimiento de la empresa agronegocios SICAN SAC, debido a la escasez de investigaciones sobre el tema, se creyó conveniente armar un informe detallado de las estrategias más factibles para la incursión de la empresa hacia el mercado seleccionado, proponiendo como tema: estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby producido por la empresa agronegocios SICAN SAC hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016.

(Cortés Claver & Quer Ramón, 2001), afirma que, **“mejorar los márgenes y la rentabilidad de la empresa, escapar a la saturación del mercado interno, explorar nichos de mercado, en respuesta a los clientes globales, diversificar las economías de riesgo y apalancamiento de escala, son unas de las principales razones por las que las empresas en el mudo optan por el camino internacionalización. La internacionalización ya es una realidad presente en el día a día en la mayoría de las empresas, es una respuesta obvia a la saturación del mercado interno, como un proceso racional de sostenibilidad arraigada en las nuevas oportunidades de una economía cada vez más globalizada”**. Con la necesidad hoy en día de mantenerse a la vanguardia en un mundo globalizado para aprovechar las oportunidades comerciales a nivel mundial y para mantener de alguna otra forma la sostenibilidad económica corporativa, se ha estudiado y elegido como estrategia de internacionalización la aplicación de acuerdos contractuales, esto debido a las intenciones comerciales como empresa de participar en el mercado estadounidense con una producción en gran volumen y por la capacidad financiera y económica que actualmente posee. Se expone entre los acuerdos más convenientes: el Joint-venture, franquicia, licencia, o contrato de distribución.

(Porto & Merino, 2010), menciona que: **“cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha tiene que tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. En este caso, es vital elementos como: una definición clara de la actividad que se pretende realizar, un estudio concienzudo del mercado, un plan operativo referente tanto a los recursos técnicos como a los humanos que son necesarios y se poseen, un estudio económico financiero, un plan de marketing y un análisis de la rentabilidad de la iniciativa, tanto a nivel económico como financiero”**, según la posición del autor, para ejecutar cualquier acción o para tomar alguna decisión, se debe hacer uso imprescindiblemente un estudio detallado y estructurado para poner en marcha algún plan; entre los elementos mencionados que deben ser analizados, se pudo recolectar por medio de entrevistas a las áreas de RR.HH, comercial y de logística que la empresa posee un perfil adecuado para implementar acciones de internacionalización para la comercialización de productos a gran volumen; además se consiguió verificar información de SIICEX, donde se puede apreciar al mercado estadounidense como un mercado potencial (Cuadro N°11), ocupando el primer lugar como país importador del producto seleccionado por la empresa, al mismo tiempo se analizó

factores políticos y económicos del país donde apuntaban a una economía sólida y apropiada para poder incursionarla. En la entrevista realizada al gerente se visualizó un panorama general de la empresa, donde se concluyó que efectivamente su perfil encaja con su enfoque de comercialización internacional.

(Ríos, 2004), menciona que, **“para poder adoptar el tamaño que exige el mercado se hace uso de la estrategia de concentración empresaria, como las llamadas alianzas estratégicas, los grupos de interés, la asociación empresaria o los conglomerados económicos. Actualmente el interés de atender la demanda de grandes mercados ha incentivado a las empresas a concentrarse a través de modelos de fusión, los cuales se han convertido en un vehículo adecuado para la coordinación de la conducta de las unidades operativas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la cohesión”**. Después de realizada la entrevista al gerente general de la empresa agronegocios SICAN SAC, Salvador Fernández Montenegro, podemos afirmar que las características de la empresa encajan en la estrategia de concentración de empresa, donde el autor indica acciones de unión comercial con otras empresas, en la entrevista se determinó que la empresa posee percepciones de intervención comercial expansiva en el mercado estadounidense, con el objetivo de acaparar un importante espacio en el sector, estando enteramente ligado a la capacidad financiera y económica que la organización posee y que es un complemento esencial para la ejecución de una alianza.

(Jarillo, 1991), menciona que, **“el acuerdo contractual es una de las formas genéricas de expansión internacional, en esencia pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas y que se clasifican en: Joint venture, Licencia, Franquicia, Acuerdo de Distribución, e otros acuerdos contractuales”**, con información sostenida por el autor, y con información complementaria sobre qué consiste cada tipo de acuerdo contractual, se llega a la conclusión de que el perfil de la empresa guarda relación con la definición de acuerdo de Joint Venture, donde se forman alianzas para reforzar áreas en la cadena productiva de las organizaciones envueltas y de esta forma poder llegar al mercado satisfactoriamente, y disminuyendo el riesgo corporativo.

Ahora bien, contrastando la información recopilada con los antecedentes y la hipótesis planteada en un primer momento se contrasta que la investigación realizada nos ha dado a conocer algunas similitudes con los antecedentes descritos anteriormente, pues muchos de éstos aún se encuentran vigentes. Un ejemplo es la tesis de (Reinoso, 2014) que dice que la propuesta más adecuada para hacer frente a los desafíos de internacionalización se basa en una serie de asimetrías que deben ser estudiadas internamente para enfrentar la competencia global, esto puede ser afrontado exitosamente tomando acciones individuales como empresa o aplicando estrategias basadas en consorcios de excelencia y formación de campus conjuntos que nos permitan no solo un mejor desempeño en la formación, investigación y servicio al país, sino también, una mejora paulatina en los rankings internacionales. Todo lo mencionado, hace que se replantee un escenario de acción para proponer un modelo estratégico de asociación empresarial para la empresa agronegocios SICAN SAC.

Esta hipótesis se confirma, que son las estrategias de internacionalización que mejoran el desempeño en la formación empresarial, y son las alianzas una forma de consolidar una imagen fuerte y constituida a nivel internacional. El fortalecimiento conjunto permite potencialidad en la empresa a ser formada, con esto la empresa agronegocios SICAN SAC aclara su enfoque de internacionalización, mostrándose que a través de la unión de socios estratégicos se permitirá una incursión hacia el exterior con mayor fuerza, para esto es el Joint Venture es el tipo de acuerdo contractual más conveniente y que puede ser usado para formar alianzas que permitirán alcanzar los resultados esperados.

## CONCLUSIONES

- Habiendo analizado toda la información recopilada de los autores, la estrategia de internacionalización más apropiada es el acuerdo contractual, siendo seleccionado el Joint Venture, afirmándose la hipótesis de la investigación.

De esta manera se concluye que es necesaria la implementación de una estrategia contractual orientada a la aplicación de un Joint Venture, debido a que los otros acuerdos contractuales no encajan con el perfil de la empresa y con lo que busca en términos comerciales; en el caso de la licencia la empresa no considera la negociación de un activo intelectual, puesto que el producto no va de acuerdo con lo estipulado en este tipo de contrato. Con respecto a la franquicia, éste es un tipo de contrato que no encaja con la rama de la empresa; y finalmente se menciona al acuerdo de distribución, para este tipo de acuerdo la empresa lleva el riesgo de que no se conozca la forma como el producto es vendido, y en qué condiciones llega éste al lugar de destino, a su vez la empresa se limitaría en su nivel de producción lo cual no encaja con el objetivo de comercialización que posee; y por ser un contrato sólo de distribución el papel del socio para implementar otras áreas queda obstaculizado.

- La empresa posee una capacidad de producción de 10 toneladas diarias, debido a que cuenta solamente con una procesadora de granos. Esta producción es insuficiente según sus perspectivas de comercialización y limita el ritmo de una producción con mayor volumen hacia el lugar de destino. Además, hace falta la implementación de maquinarias que sirvan para el embolsado del producto final (producto en bolsas de 500 gr y de 1 kg; pesos que son comerciales para la venta de menestras).
- La investigación demuestra de manera indiscutible que el mercado estadounidense es un punto de comercialización adecuado para la venta de este producto, puesto que dicho país ocupa el primer lugar en el ranking de países importadores de palla baby, además el perfil del consumidor estadounidense es apropiado para este producto, ya que existe un público preocupado por su bienestar físico, y que de alguna manera optarán por productos saludables, siendo este caso un tipo de menestra, que nutre y que los mantendrá en buen estado físico. Por otro lado la coyuntura política es estable y EUA muestra un riesgo país muy bajo lo cual indica que es lugar seguro para posibles inversiones.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Agronegocios SICAN SAC capacitar a los jefes de cada departamento sobre una gestión adecuada de estrategias de internacionalización y cómo estas pueden ser desarrolladas y aplicadas dentro de sus actividades en la empresa.
- Realizar reuniones con la alta jerarquía para direccionar los objetivos comerciales de la empresa, y establecer de esta forma las metas que se desean alcanzar con la aplicación de estrategias de internacionalización. Con ello, se permitirá apreciar de forma concreta y real los beneficios que se obtendrían y los riesgos que podrían ser contrarrestados.
- Por ser una empresa asociada a la Cámara de Comercio, se recomienda conseguir contactos estratégicos de personas dedicadas al sector agroindustrial o de sectores relacionados con la línea de negocio de la empresa, para que de esta forma se puedan consolidar relaciones sólidas que terminen convirtiéndose en alianzas estratégicas.
- Para los futuros investigadores: Existe un sin número de trabajos relacionados a planes de exportación como forma de comercialización para generar ganancias económicas en una empresa; sin embargo son escasos los trabajos que desarrollan temas que parten de un análisis interno de la empresa, donde se hace uso de una serie de herramientas de información que permiten identificar y demostrar cuáles serían las estrategias de internacionalización más recomendadas basadas en el perfil obtenido luego de un análisis detallado; se pretende de esta forma presentar este trabajo como guía para dar una noción más clara de este proceso.
- A las empresas agroindustriales: Es importante aprovechar las ventajas competitivas que se posee para convertirlas en acciones concretas de desenvolvimiento económico; es decir, explotar al máximo los recursos y analizar en qué medida dichos elementos pueden ser útiles para multiplicar beneficios. Si nos cerramos en un desarrollo individualista, debido a la competencia en el sector, se pueden perder oportunidades de desarrollo a mayor escala, como la posibilidad de unir fuerzas con socios estratégicos para incursionar en el mercado internacional.

## REFERENCIAS

- Barber, J., & Darder, F. L. (2004). Dirección de empresas internacionales. España: PEARSON EDUCACION.
- Bartlett, C. A. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beamish, P. W. (2008). *Joint venturing*. Cincinnati: Charlotte, NC : Information Age.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). *Managing Joint Ventures*. Beamish and Lupton, 75-94.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Cano, M. J. (febrero de 2010). EOI. Obtenido de EOI:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:67016/componente67014.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67016/componente67014.pdf)
- Carretero, C. (julio de 2016). COFACE. Recuperado el 01 de agosto de 2016, de COFACE:  
<http://www.coface.es/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Panorama-de-Riesgo-Pais-Principales-desafios-en-2016>
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- coloma, D. (diciembre de 2009). cynertiaconsulting. Obtenido de cynertiaconsulting:  
[http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_empresarial-como\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- Cortés Claver, E., & Quer Ramón, D. (2001). *La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: Propuesta de un marco teórico*. ICE, 60.
- De Lima Monteiro, M. (2003). *adaptacao do modelo diamante de competitividade para uma abordagem setorial*. Rio de Janeiro.
- Deusto, H. (28 de octubre de 2014). EAE business school. Obtenido de EAE business school: <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/ejemplo-de-internacionalizacion-el-banco-santander/>
- Donoso, R. (2014). *Joint Venture o contrato de colaboración empresarial: Explicación, ventajas y desventajas de la colaboración estratégica*. Nuevo Derecho, 1-11.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). *Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations*. *Journal of International Business Studies*, 55-72.
- Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: George Allen & Unwin.

- Dupont Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington D.C: Bearbooks.
- Echarri, A., Aguirre, Á. P., & QuintanaSanz-Pastor, A. d. (2002). *Joint venture*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Emilio Ontiveros, S. B. (mayo de 2010). AFI. Obtenido de AFI: [www.afi.es](http://www.afi.es)
- Entreprises, E. (agosto de 2016). Santander Trade Portal. Recuperado el 01 de agosto de 2016, de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- F., R. M. (2004). JOINT VENTURE: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data*, 73-78.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Herrera, D. J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información comercial Española*, 21-41.
- Huerta, P., Estroz, B., & Martín, R. S. (2010). Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Horizontes Empresariales*, 7-28.
- J.I, M., & Jarillo, J. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 429-444.
- Jarillo, J. C. (1991). *Dirección estratégica*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Larrinaga, D. O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa, Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Bilbao.
- Larrinaga, D. O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Bilbao.
- Larrinaga, O. V. (octubre de 2005). researchgate. Obtenido de researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/28124966\\_La\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_empresa\\_multinacional\\_una\\_revision\\_conceptual\\_contemporanea](https://www.researchgate.net/publication/28124966_La_internacionalizacion_de_la_empresa_y_la_empresa_multinacional_una_revision_conceptual_contemporanea)
- Leandro, A. A. (2009). DIALNET. Obtenido de DIALNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Maguiña, R. (2004). Joint Venture: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Redalyc*, 73-78.

- Manene, L. M. (31 de mayo de 2013). Luis Miguel Manene. Obtenido de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Manero, Á. (26 de Marzo de 2015). Grupo Agronegocios. Obtenido de Grupo Agronegocios: <http://www.agronegocios.pe/internacionales/item/5559-gandules-apunta-a-canada-turquia-india-y-paises-nordicos>
- Mathews, J. C. (6 de diciembre de 2011). SEMANA ECONOMICA. Obtenido de SEMANA ECONOMICA: <http://semanaeconomica.com/escala-global/2011/12/06/alicorp-estrategia-de-internacionalizacion/>
- Menguzzato Boulard, M., & Renau Piqueras, J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Ariel.
- Moraño, X. (8 de octubre de 2010). marketingyconsumo. Obtenido de marketingyconsumo: <http://marketingyconsumo.com/diferenciacion-competitiva.html>
- Núñez, A. M. (2014). La joint venture contractual en el ámbito. Revista Electrónica de Estudios Internacionales, 6-62.
- Palacios, B. (01 de marzo de 2016). elperiodico. Recuperado el 03 de agosto de 2016, de elperiodico: <http://elperiodico.com.gt/2016/03/01/economia/inauguran-linea-de-procesamiento-de-frijol-con-inversion-de-q2-5-millones/>
- Peris Bonet, F. J., & Pla Barber, J. (2000). La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento: Nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española. Economía Industrial, 75-86.
- Pincus, L., & Belohlav, J. (1996). Legal Issues in Multinational Business Strategy: To Play the Game, You Have to Know the rules. Academy of Management Executive,, 52-61.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 77-90.
- Porter, M. E. (1999). Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Deusto.
- Porto, J. P., & Merino, M. (13 de agosto de 2010). Definición de. Obtenido de Definición de: <http://definicion.de/viabilidad/>
- Prahalad, ., & Doz, Y. L. (1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. New York: The Free Press.

- Quesada Cantuarias, F. M. (22 de febrero de 2016). El Comercio. Obtenido de El Comercio:  
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/agroexportadora-gandules-ingreso-cuatro-nuevos-mercados-noticia-1881030>
- Reinoso, A. F. (2014). DESAFÍOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: UNA PROPUESTA PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA PUCP. Lima.
- Ríos, A. S. (2004). El proceso de internacionalización de la empresas latinoamericanas y el impacto de la inversión y el comercio en la cultura de sus países y en sus prácticas decisorias. Lima.
- ROOT, F. (1982). Foreign Market Entry Strategies. New York: ANACOM.
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Lafayette, Indiana: Purdue University.
- Sierralta, A. (2007). Internacionalización de las empresas Latinoamericanas. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- SIICEX. (julio de 2015). SIICEX. Recuperado el 02 de agosto de 2016, de SIICEX:  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- Smith, T. A. (1977). Dynamic Business Strategy . New York: New York, USA: McGraw Hill.
- Tamez de Gyves, J. L. ([http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/joint\\_venture.htm](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/joint_venture.htm)). Contratis de Joint Venture. Justiniano.com, 2003. Obtenido de Justiniano.com.
- Wharton, J. (mayo de 2013). Mercalimentos. Recuperado el 02 de agosto de 2016, de Mercalimentos: <http://www.mercalimentos.com/mediaKit/BeanDirectory/2013-Directorio-USDBC.pdf>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Guía de Entrevista a Especialista

Buenos días, mi nombre es Gisela Analy Fernández Hurtado, Bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, y actualmente me encuentro desarrollado la tesis “Estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016”, para lo cual requiero información respecto a los ítems presentados a continuación. Agradezco de antemano el apoyo y la atención brindada.

#### **Gerente General: Salvador Fernández Montenegro**

1. ¿Cuántos años de participación tiene la empresa Agronegocios SICAN SAC en el mercado nacional?
2. ¿De qué forma la empresa financia sus actividades comerciales?
3. ¿La empresa cumple con las regulaciones ambientales requeridas por mercado nacional?
4. ¿La empresa posee capital suficiente para destinar su inversión hacia el exterior?
5. En su opinión ¿Es factible contratar expatriados o personas propias del país de destino para ocupar puestos en el exterior?
6. ¿Existen planeamientos específicos en cada área de la empresa para una buena gestión de la cadena de valor hacia el mercado de destino?

Muchas gracias por la entrevista concedida.

Gisela Analy Fernández Hurtado  
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

## ANEXO 2

### Guía de Entrevista a Especialista

Buenos días, mi nombre es Gisela Analy Fernández Hurtado, Bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, y actualmente me encuentro desarrollado la tesis “Estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016”, para lo cual requiero información respecto a los ítems presentados a continuación. Agradezco de antemano el apoyo y la atención brindada.

#### **Gerente de Logística: Cristhian Fernández Torres**

1. ¿Posee una infraestructura apropiada para la elaboración de sus productos? ¿Cómo están distribuidas?
2. ¿Se cuenta con maquinaria especializada para la elaboración de sus productos? ¿Cuáles son?
3. ¿Cuál es el proceso de producción que la empresa realiza para la elaboración del producto final?
4. ¿La empresa cuenta con sistemas de monitoreo y control para garantizar la calidad del producto?
5. ¿Cuál es la capacidad de producción mensual de la empresa?
6. ¿Existen proveedores suficientes y comprometidos en la empresa?
7. ¿Posee la empresa capacidad para cumplir con las normativas y estándares impuestos por el país de destino?
8. ¿Posee la empresa la logística de producción apropiada para la comercialización de su producto hacia el país de destino?

Muchas gracias por la entrevista concedida.

Gisela Analy Fernández Hurtado  
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales



## ANEXO 3

### Guía de Entrevista a Especialista

Buenos días, mi nombre es Gisela Analy Fernández Hurtado, Bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, y actualmente me encuentro desarrollado la tesis “Estrategias de internacionalización más adecuadas para la comercialización del producto pallar baby hacia el mercado estadounidense en el periodo 2016”, para lo cual requiero información respecto a los ítems presentados a continuación. Agradezco de antemano el apoyo y la atención brindada.

#### **Gerente Comercial: Jairo Guerrero Clavo**

1. ¿Existe la facilidad y capacidad de reducir costos de ventas con lo que respecta a acciones de marketing y publicidad en el país de destino?
2. En este segmento industrial ¿El mercado estadounidense no toma interés si se trata de preferir una marca no conocida para este tipo de producto?
3. ¿El mercado de destino está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios?
4. ¿La empresa ha tomado como alternativa incluir en el producto un valor agregado en su presentación final para el mercado estadounidense?
5. ¿Se podría agregar en la calidad del producto un valor diferencial la cual repercutiría en el precio?
6. ¿La atención al cliente podría ser un valor diferencial en la venta del producto la cual repercutiría en el precio?
7. ¿La empresa tiene identificado un grupo específico de consumidores, de características particulares, hacia dónde va dirigido el producto?
8. ¿La empresa tiene identificado un grupo geográfico específico en el país de destino?

Muchas gracias por la entrevista concedida.

Gisela Analy Fernández Hurtado  
Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

## ANEXO 4

LISTA DE CHEQUEO					
CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN					
FECHA:			DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS		
EMPRESA:					
RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO:					
Nº	ITEM	EN OCASIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La empresa posee suficiente mano de obra?				
2	¿Existen requisitos y exigencias para ser contratado?				
3	¿Éstas exigencias son encontradas con dificultad?				
4	¿Existe la promoción a los trabajadores?				
5	¿Existen incentivos para los trabajadores?				
6	¿Hay programas de estímulo para la preparación de los trabajadores en sus actividades en la empresa?				
7	¿La empresa brinda cursos técnicos de especialización para el personal?				
8	¿La empresa posee departamentos con estrategias funcionales específicas?				
9	¿La empresa posee departamentos especializados en gestión estratégica internacional?				
10	¿Se observa dedicación y compromiso en los empleados y directivos de la empresa?				

## ANEXO 5

LISTA DE CHEQUEO					
CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN					
FECHA:		DEPARTAMENTO: COMERCIAL			
EMPRESA:					
RESPONSABLE DEL DIAGNÓSTICO:					
Nº	ITEM	EN OCASIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La industria posee prestigio en la región?				
2	¿Existe un porcentaje considerable de demanda interna?				
3	¿Existe una participación significativa de la empresa como proveedor en la región?				
4	¿Hay rivalidad interna entre las industrias conexas en la región?				
5	¿Las circunstancias comerciales de la región son favorables para mantener la industria?				
6	¿La empresa posee planes de internacionalización?				

## ANEXO 6: EVIDENCIAS



