

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



Internacionalización de una empresa. Caso empresa peruana

Examen de Suficiencia Profesional Resolución N° 238-2021-D-FACE.

Presentado por:

Venancio Moloche, Sergio Abraham

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

Lima, Perú

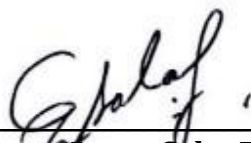
2021

Internacionalización de una empresa. Caso empresa peruana

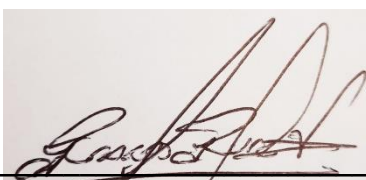
Designación de Jurado Resolución N° 238-2021-D-FACE



Dr. Tito Doroteo Acosta Castro
Presidente



Dr. Quintter Larry Salas Pittman
Secretario



Dr. Ricardo Edmundo Ruiz Villavicencio
Vocal

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Dirección de la Unidad de Investigación

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD
N° 012-2024-DUI-FACE-UNE

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales

Hace constar que:

El Examen de Suficiencia Profesional titulado: *Internacionalización de una empresa. caso empresa peruana* de **VENANCIO MOLOCHE, SERGIO ABRAHAN** ha sido sometida, en su versión final al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del **18%** de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo, se comprobó la aplicación de las normas APA de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Lima, 02 de febrero del 2024


Dr. Tito Doroteo Acosta Castro
Miembro de la comisión
DNI N° 09607699




Dr. Juan Ricardo Salinas Ascencio
Director de la Unidad de Investigación
de la FACE
DNI 07677379


Venancio Moloche, Sergio Abrahan
Autor
DNI. N° 09461030

Feedback studio

SERGIO ABRAHAM VENANCIO MOLOCHE

MONOGRAFÍA SERGIO VENANCIO TURBINTIN

18 %

Resumen de coincidencias

1 repapalarte una.edu.pe
Fuente de Internet

2 www.scifid.com
Fuente de Internet

3 edoc.tips
Fuente de Internet

4 coggle.it
Fuente de Internet

5 library.co
Fuente de Internet

15 %

1 %

1 %

1 %

1 %

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Rector: Edgar del Real
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



Intencionalización de una empresa. Caso empresa peruana

Examen de Sufrimiento Profesional Resolución N° 238-2021-D.FACE

Presentado por:
Venancio Moloche, Sergio Abraham

Punto especial Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas
Carrera Profesional: Administración de Empresas

Lima, Perú
2021

Página 1 de 26

Numero de palabras: 4118

Alta resolución

24°C

Miércoles, 20 de octubre de 2021

8:11 a.m.

ESP



Dr. Tito Doroteo ACOSTA CASTRO
DNI N° 09607699
Miembro de comisión




Dr. Juan Ricardo Salinas Ascencio
Director de la Unidad de Investigación
de la FACE
DNI 07677379

Dedicatoria

La presente monografía es dedicada a mi familia y a todos los que de alguna manera me alientan a seguir adelante. Nunca es tarde.

Índice de contenidos

Portada.....	i
Hoja de firmas de jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Lista de tablas.....	v
Lista de figuras.....	vi
Introducción.....	vii
Capítulo I. Definición y objetivos de la internacionalización de las empresas.....	8
1.1. Definición de la internacionalización.....	8
1.2. Objetivo.....	8
Capítulo II El proceso de internacionalización de las empresas.....	10
2.1. Pautas del proceso de internacionalización.....	10
2.2. Características de las empresas internacionales.....	13
Capítulo III. Formulación de un plan de internacionalización.....	15
3.1. Decisión de iniciar proceso de internacionalización	15
3.2. Estrategias de entrada y factores que influyen en la decisión.....	16
Capítulo IV. Aplicación de caso práctico.....	17
Síntesis.....	22
Apreciación crítica y sugerencias.....	23
Referencias.....	24
Apéndices.....	26

Lista de tablas

Tabla 1. Principales teorías acerca de la internacionalización	12
Tabla 2. Características de las empresas internacionales.....	14
Tabla 3. Historia de expansión e internacionalización de Grupo AJE.....	18

Lista de figuras

Figura 1. Nuevo logotipo de Grupo AJE	18
Figura 2. Fotografía de entrevista	29

Introducción

La participación internacional de las empresas presenta señales positivas en su competitividad y efectividad, en la implementación de la nuevos productos y servicios, en el nivel de la mejora del empleo, las compensaciones y prestaciones. Los beneficios de la internacionalización de las organizaciones son claves para la transformación de la producción y comercialización, promoviendo el desarrollo económico. Por tanto, identificar e implementar las mejores estrategias a la internacionalización de las organizaciones es una contribución para el desarrollo más acelerado de las naciones en un entorno cada vez más dinámico.

Capítulo I

Definición y objetivos de la internacionalización de las empresas

1.1 Definición de la internacionalización

Desde un punto de vista sistémico, la internacionalización de las organizaciones es la consecuencia de la implementación de un conjunto de estrategias en las que se suponen los recursos y capacidades de las organizaciones como las oportunidades y amenazas del ambiente. La internacionalización de las organizaciones es el proceso clave de participar de la experiencia de la globalización, es decir, la manera en que una organización planifica sus acciones, totales y parciales, a un entorno mundial y crea una secuencia de procesos (comerciales, financieros, productivos y de capital humano) entre distintas naciones.

Según Andersen (1993) la internacionalización de las organizaciones es “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales”. Es decir, manifiesta la idea de la internacionalización como un conjunto de actividades muy dinámicas y abarca la estrategia de manera de entrada de dimensiones y elección adecuada del mercado internacional. Tales dimensiones simbolizan las decisiones estratégicas claves de la internacionalización de las organizaciones (Buckley, 1995).

1.2 Objetivo

Según Canals (1994) los objetivos de internacionalizar una organización son aperturar y desarrollar nuevos nichos de mercados, reducir los costos de manufactura y construir una organización de fabricación y distribución eficiente.

Capítulo II

El proceso de internacionalización de las empresas

2.1 Pautas del proceso de internacionalización

Si bien existe una relación de explicaciones acerca del comportamiento internacional de las organizaciones, señalada como “Teoría de la internacionalización” o “Teoría ecléctica”, en los años setenta no se tenía un compendio hipotético competente de otorgar contestaciones ante la diversidad de las situaciones observadas en la internacionalización de las organizaciones. Es en este contexto donde surgen las aportaciones gradualistas de la Escuela Escandinava.

Johanson y Vahlne (1990) señalan que “las empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando su tamaño en el mercado todavía es reducido, pero se expanden siguiendo las pautas de una estrategia de crecimiento empresarial hacia los segmentos de mercados psicológicamente más próximos”.

De acuerdo con esto, podemos señalar cinco pasos para la internacionalización de las organizaciones:

1. La organización se enfoca en un mercado nacional,
2. Desarrollo de exportaciones irregulares,
3. Se utilizan agentes independientes,
4. Se constituyen filiales comerciales,
5. Se instalan filiales productivas.

Según Canals (1997) se clasifican cuatro tipos de organizaciones internacionales, tales como la organización exportadora, la organización multinacional, la organización global y la

organización transnacional.

Reid (1983) menciona que “la gradualidad y la contemplación del factor tiempo tratan de dotar al enfoque escandinavo con cierto dinamismo. Sin embargo, la especificidad excesiva con que se enumeran las diferentes etapas por las que debe cruzar la empresa en su expansión internacional, resultó en una de las sempiternas críticas realizadas al modelo: su determinismo”.

Así mismo, Andersen (1993) discuten ciertos aspectos explicativos de “las aportaciones de la Escuela Escandinava debido a su incapacidad evidente a la hora de revelar las razones que estimulan al responsable del área internacional del negocio a tomar determinadas decisiones”. Mientras que otro, como Fletcher (2001), añaden el perfil cruzado predominante entre las investigaciones realizadas.

En relación, existen variadas teorías que hablan del proceso, de internacionalización y sus factores claves. Cada teoría se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, con excepción, quizás, del planteamiento ecléctico de Dunning, que presenta una visión más general a partir de la integración de las aportaciones previas. Por tanto, este conjunto de teorías se puede agrupar en a siete clasificaciones:

Tabla 1: Principales teorías sobre acerca de la internacionalización.

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933).
“Teoría del Ciclo de Vida del Producto”	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
“Modelo de Uppsala”	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheim Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978).
Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.	Porter (1990).
“Teoría Estratégica”	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
“Teoría de internalización”.	Aplicación del enfoque de los costos de transacción al modo de internacionalización	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986);

“Paradigma de Dunning”	de las empresas. Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización, de localización.	Rugman (1981, 1986). Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).
------------------------	--	---

Fuente: Galán, Galende, González, 2000.

Según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro tipos de organizaciones internacionales, siendo a la vez sus etapas de internacionalización:

Organización exportadora

Las organizaciones inician su camino a la internacionalización al gestionar las exportaciones de sus productos. En la fase inicial, la internacionalización radica en exportaciones específicas a mercados internacionales, presentando dos características importantes, tales como la exportación desde país de origen a determinados mercados fuera del país de origen y la agrupación de actividades de la empresa en el país de origen determinado.

Organización multinacional

Una organización multinacional tiene como objetivo explotar determinada ventaja competitiva, una innovación tecnológica o una novedad, por ejemplo, al diversificar sus actividades en distintos países. La finalidad de una organización multinacional es generar una réplica de la organización en cada una de las filiales que se encuentren en el extranjero en distintos países. Dicho modelo ha sido implementado varios sectores tales como organizaciones multinacionales de alimentación, organizaciones de consumo, organizaciones de fabricación y ensamblaje de automóviles, generando en este tipo de organizaciones una descentralización afianzada de las actividades económicas de cada país.

Organización global

Una organización global se diferencia respecto a la organización exportadora porque sus operaciones internacionales presentan una mayor complejidad y se diferencia con una organización multinacional por la elevadísima concentración de acciones claves en el país de origen.

Porter (1986) “distingue la tipología de estrategias como la estrategia exportadora, estrategia multinacional, estrategia global y estrategia exportadora descentralizada”. Porter planteó que “la estrategia internacional más pura es la estrategia global, con fuerte concentración de actividades”.

No obstante, es necesario desarrollar una capacidad de adaptación las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes a cada país y sus restricciones en cada mercado. Por ejemplo, no se puede comercializar el mismo tipo de productos en Centroamérica y en Europa.

Organización transnacional

El reto de las organizaciones con actividades internacionales tiene como principal desafío unir la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados nacionales en cada país que se encuentren. Bartlett y Ghoshall (1989) señalan que “la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones que denominan empresa transnacional”.

La organización transnacional coordina, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta oportuna a los mercados nacionales y una maleabilidad para compartir a todo tipo organización las lecciones aprendidas e innovaciones que tengan origen desde los países líderes.

2.2 Características de las empresas internacionales

Las organizaciones internacionales se caracterizan por:

- Su tipo de flujo de actividades.
- El nivel de acomodo a las necesidades y expectativas locales.
- La manera de comunicar el aprendizaje en la organización.

La Tabla 2 presenta las características de las organizaciones internacionales y la diferencias:

Tabla 2. Características de las organizaciones internacionales				
Características	Organización Exportadora	Organización Multinacional	Organización Global	Organización Transnacional
Concentración	Concentración de tareas clave. Descentralización de la distribución.	Descentralización e independencia de las unidades de negocios nacionales.	Centralización. Escala global.	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.

Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implementación de las estrategias principales de la empresa matricial.	Contribuciones diferenciadas a las unidades nacionales a las operaciones globales.
Aprendizaje	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países.	Desarrollo de conocimiento. Explotación en cada unidad nacional.	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.

Fuente: Bartlett y Ghosahll (1989).

Capítulo III

Formulación de un plan de internacionalización

3.1 Decisión de iniciar el proceso de internacionalización en las organizaciones

Para comenzar las etapas de la internacionalización, primero, es necesario poseer un producto de calidad capaz de ser ofertado en los mercados internacionales. La decisión sobre la estrategia de cuál producto ofrecer y en qué mercado se debe servir es la primera decisión que debe adoptarse.

Luego, debe analizarse otros factores críticos de éxito como la semejanza de los mercados internacionales con el mercado local, la presencia activa de canales de distribución semejantes, la ubicación y cercanía geográfica, el tamaño potencial del mercado meta, el nivel de rivalidad que existe entre los mercados internacionales, el riesgo, la estabilidad política y social, y la similitud de la organización con determinados mercados (Canals,1994).

Canals (1994) señala que “a nivel internacional, la semejanza en los procesos de comercialización y la dimensión del mercado son los factores críticos de éxito para decidir dónde ingresar a competir”.

Luego, de la definición de la estrategia producto-mercado, es importante designar la responsabilidad del proceso de internacionalización a un profesional con experiencia en el tratamiento de las singularidades de los clientes del país destino, así como las pautas en la promoción, publicidad y distribución. Con la orientación y asesoría de un experto sobre un mercado local específico, la organización decidirá la estrategia más eficaz de entrada al nuevo mercado.

Una vez tomada la decisión concluyente, se debe formular un plan de la organización en ese país, en donde haga un estimado los recursos tangibles e intangibles necesarios para cumplir los objetivos y metas. Luego, se debe decidir si se debe centralizar o descentralizar las distintas actividades y tareas de la empresa para lograr los objetivos de la internacionalización.

Finalmente, luego de decisión de la centralización o descentralización de determinadas actividades y tareas, es injustificable establecer los diferentes tipos de mecanismos que se destinarán para la ejecución, el seguimiento y control. Se debe definir cómo se coordinará esta unidad en la casa matriz y, al mismo tiempo, qué mecanismos de seguimiento deben establecerse para monitorear sus resultados y logros.

3.2 Estrategias de entrada y factores que influyen en la decisión

Pia (2004) señala que “la determinación de la estrategia de entrada en un mercado extranjero es una de las decisiones de carácter estratégico más claves a las que se desafía una organización, porque ejercerá un importante dominio en su desempeño empresarial futuro”.

Según Canals (1994) señala que “tanto la exportación como la inversión directa pueden desarrollar por la propia empresa o en alianza con otra empresa; cada una de estas formas de entrada en los mercados internacionales involucra un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta en cada estrategia. Se debe formular un plan con los criterios para posteriormente evaluar una u otra opción de modo de entrada. Cuando se debe decidir es útil analizar los factores internos y los factores externos a la organización”.

Canals (1997) señala que” entre los factores internos más importantes están las características del fabricante, la complejidad de la producción y transporte, la capacidad de los trabajadores de la empresa matriz para gestionar eficazmente el proceso, los recursos financieros favorables para implementar el plan de internacionalización, la capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros, la importancia de la coordinación entre las áreas de investigación y desarrollo,

producción y comercial”.

Así mismo , entre los factores del entorno, Canals (1997) resalta “la importancia de este mercado exterior para la empresa, así como las condiciones de este mercado para entrar en otros mercados internacionales, el potencial del mercado, de manera que evaluando su volumen puede o no demostrar la importancia de la descentralización de las actividades productivas de la empresa, la posibilidad efectiva de contratar profesionales competentes para las tareas de gestión, comercialización y productivas de la empresa, la importancia económica del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc., el clima que existe en el país cara a la inversión directa procedente del extranjero, el abastecimiento de materias primas clave en el proceso productivo en el país elegido”.

Se debe analizar un listado factores clave para evaluar las diferentes formas de ingreso a mercados internacionales cada vez más dinámicos. Según Canals (1994), los listados de factores son “rentabilidad, ventajas de reacción, cuota de mercado, grado, riesgo, recursos necesarios, flexibilidad y nivel de aprendizaje organizacional”.

Capítulo IV

Aplicación de caso práctico

4.1 Grupo AJE

Fundada por la familia Añaños Jeri en la ciudad de Ayacucho en Perú, tiene como actividad principal la producción bebidas gaseosas con la marca “Kola Real” desde el año 1988, con el objetivo de abastecer mercados a los cuales tenían solamente acceso sus competidores, pero solo se enfocaban en segmentos con alto poder adquisitivo. El Grupo AJE identificó una buenísima oportunidad de negocio brindando productos de excelente calidad a menor precio a clientes con recursos económicos restringidos. “Hecho que fue la clave de su éxito”.

4.2 Misión,

La misión del Grupo AJE está relacionada a la democratización del consumo generando bienestar y salud.

4.3 Visión

La visión del Grupo AJE está determinada en convertirse en líderes en productos y marcas saludables y valoradas.

4.4 Valores

Ajegrup (2021) describe que los valores del Grupo AJE son el carácter emprendedor como ADN, ser soñadores de un mundo mejor y sin límites, trabajar con pasión para mostrar el potencial, la audacia y la hermandad para lograr la prosperidad de todos.

4.5 Identidad

Ajegroup (2021) señala que el Grupo AJE en su declaración de identidad está comprometida con un anhelo, inspirar y transformar un mundo sustentable, mediante la renovación de su identidad visual y compromiso.



Figura 1. Nuevo logotipo de Grupo AJE

4.6 Historia

Tabla 3. Historia de expansión e internacionalización de Grupo AJE

Año	Acontecimiento
1988	La familia Añaños inició la producción de bebidas gaseosas a través la marca Kola Real con una bebida con sabor a naranja.
1997	Después de una década, se lanza la marca Kola Real en Lima.
1999	Grupo AJE inician su expansión a otros países, como Venezuela
2000	Instaló una planta en Guayaquil, Ecuador.
2002	AJE se expande a México.
2004	AJE intensifica su expansión internacional. Comenzando por Costa Rica.
2005	Lanzamiento de la marca PULP
2005	Ingresa a Centroamérica, en los países de Guatemala, Nicaragua y Honduras
2006	Inicia operaciones en Tailandia, Asia.
2007	Inicia sus actividades en Bogotá, Colombia.

2009	Inicia sus actividades en Panamá.
2010	Inicia operaciones en India, Vietnam e Indonesia
2013	Inicia operaciones en Bolivia
2015	Inicia operaciones en Egipto y Nigeria.
2016	Inicia operaciones en Madagascar, África.
2020	Presenta su nueva imagen corporativa el Grupo AJE.

Fuente: Ajegroup.com

4.7 Entrevista a ex Director de Planeamiento Financiero Asia-Pacífico del Grupo AJE

Entrevista a ex Director de Planeamiento Financiero Asia-Pacífico del Grupo AJE:

Sergio Galarza.

4.7.1. ¿Cuáles son los principales productos que se exportó a Asia durante su gestión?

El Grupo AJE tiene por política colocar plantas de producción en los países donde desea vender sus productos. En Indonesia desde el 2011 hasta el 2016 se inició una nueva operación (línea de producción) y venta de la marca de gaseosa BIG cola en 4 sabores y 4 presentaciones/tamaños.

4.7.2. ¿Bajo qué estrategia de internacionalización Aje Group ingreso al mercado asiático?

El Grupo AJE estableció una estrategia de diferenciación de precios bajos para ingresar a Indonesia. Una Coca Cola de 500 ml tenía un precio de 6000 rupias en el mercado indonesio. BIG Cola ingresó al mercado indonesia con un precio de 3000 rupias, abarcando el 50% del mercado de Coca Cola.

Luego del éxito de BIG Cola, el Grupo AJE se concentró en la venta de Cifrut, Cielo y Volt.

4.7.3. ¿En qué países de Asia elaboró sus propios productos sin necesidad de importar productos elaborados en el Perú?

El Grupo AJE instala sus propias plantas de producción. No necesita importar los productos desde Perú. Los insumos para la producción de cada país donde se encuentran sus Plantas se consiguen en el mismo país. Sin embargo no está prohibido y tienen la autonomía para que importen algunos de éstos insumos siempre y cuando cumplan con sus estándares y con un buen precio. Otro caso se da con algunos insumos críticos se pueden gestionar de manera Global y comprarlo a otro país pero en éste caso Proveedores globales que les va a distribuir a diferentes países , por ejemplo, el azúcar en Sudamérica con Brasil que distribuye a Perú y Colombia.

4.7.4. ¿Cuál fue el país en Asia que presentó mayores barreras de entrada? ¿Por qué?

En Indonesia, se presentó una barrera de entrada relacionada a la importación del azúcar, ingrediente para la elaboración de la bebida gaseosa. Indonesia no permite importar azúcar. Se debió comprar a productores nacionales en Indonesia.

Otra barrera está relacionada al factor religioso, sus creencias religiosas tiene como práctica rezar 5 veces al día. Por tanto, esto dificultaba la productividad de las líneas de producción.

4.7.5. ¿A qué país de Asia centralizó más su interés durante su gestión? ¿Por qué?

Centralizó su interés en Tailandia, un país con más de 180 millones de habitantes, con un clima tropical y que permite sostener de manera continua las estrategias

4.7.6. ¿Cuáles eran las expectativas del Grupo AJE a corto y largo plazo en relación a las exportaciones durante su gestión?

La expectativa a corto plazo era consolidarse en mercados extranjeros nuevos con un alto riesgo de operación. En la actualidad, se ha implementado la estrategia de franquicias donde se comparte el riesgo con terceros y entregan regalías por uso de la marca. Del Perú para el mundo a través de franquiciados.

Síntesis

La coyuntura actual demanda a las organizaciones el desarrollo de capacidades diferenciadoras que facilite su actuación como competidor en los mercados presentes y emergentes. Los beneficios que se obtienen gracias a la internacionalización de la organización proceden de las capacidades que tienen las organizaciones para formular actividades en su cadena de valor. Para lograr perdurar ante la globalización y un ambiente dinámico, la internacionalización se ha transformado en una necesidad para la supervivencia de las organizaciones de diferentes rubro y tamaño. Se explica la creación de variadas acciones estratégicas que pueden aplicar las organizaciones en su proceso de internacionalización que, a su vez, revelan distintos grados de intensidad tales como organización exportadora, organización multinacional, organización global y organización transnacional.

Apreciación crítica y sugerencias

Desarrollada la presente monografía se define como conclusión que la internacionalización de las organizaciones desarrolla un proceso secuencial que obedece en mayor parte de la capitalización de los conocimientos y procesamiento de datos externos. Desde ese punto de vista, el proceso de inversión de la organización en un mercado específico se desarrolla a través de una secuencia de etapas y en cada una de ellas, conforme se va adquiriendo conocimientos y experiencia en el mercado meta, el nivel de recursos tangibles e intangibles comprometidos es mayor. Por tanto, muchas organizaciones eligen primer identificar y evaluar las lecciones aprendidas por otras organizaciones en los mercados internacionales antes de empezar a competir.

Por tanto, se recomienda:

Las organizaciones deben invertir en adquirir conocimientos y recursos para minimizar las barreras de entrada a mercados externos o extranjeros.

Referencias

- Alonso, J. A. y Donoso, V. “Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales”, ICEX, Madrid. 1998.
- Andersen, O. (1993): “On the internationalisation process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231
- Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Harvard Business School Press, Boston.
- Buckley, P. y Ghauri, P. (1993). Introduction and overview, en Buckley, P.y Ghauri, P. (eds.). *The internationalization of the firm*, London: MacMillan Press.
- Buckley, J. P. y Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan Press.
- Campa, M. y Guillén, J. M.(1996). Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas. *Papeles de Economía Española*, 66: 236-246.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: University Press.
- Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1985). *Multinational Enterprises, Economic Structure and International Competitiveness*. New York: John Wiley & Sons
- Dunning, J. H.(1993). *The Globalization of Business*. London: Routledge.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor. *Journal of International Business Studies*, 29(1):45-66.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10:25-49.
- Galán J., Galende J.,González J.(2000). Factores determinantes del proceso de

internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* # 333.

Grupo Aje. (2021). Nuestra historia. <https://www.ajegroup.com/nuestra-historia/>

Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4):11-24.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalisation process of the firm –a model of knowledge development an increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8:23-32.

Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975). The internationalisation of the firm -four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, October: 305-322. Pla, J. y León F. (2006). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson Educación.

Pla, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas. *Información Comercial Española*, 802:9-22.

Pla, J. y León F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española* # 102. Porter, M.E.(1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Reid, S. (1983). Firm internationalisation, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2):44-56.

Rugman, A. y D'Cruz, J. (1993). The double diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. *Management International Review*, 33(2):17-40.

Teece, D. J. (1981). The Multinational Enterprise: market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22: 3-18. Vahlne, J. y Nordström, K.(1993). The internationalisation process: impact of competition and experience. *International Trade Journal*, 7(5): 529- 548.

Apéndices

Fotografía del Ex Director de Planeamiento Financiero de Asia-Pacífico del Grupo Aje, Sergio Galarza.



Figura 2. Fotografía de entrevista.

Enlace de descarga de grabación de entrevista a ex Director de Planeamiento Financiero de Asia-Pacífico del Grupo Aje:

<https://drive.google.com/file/d/1WHCBSGEbpx92qtlZgeVBakHLsuSIYGNO/view?usp=sharing>