



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**COMPETENCIA MULTICULTURAL Y LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDINA  
FREIGHT, LIMA, 2018.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PRESENTADO POR:**

BACH. IBARRA MORAN SOLANGE PIERINA

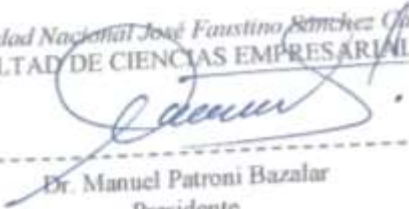
**ASESORA:**

DR: VIVIANA INES VELLON FLORES

**HUACHO – PERÚ**


**2019**

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



-----  
Dr. Manuel Patroni Bazalar  
Presidente

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



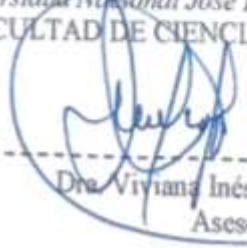
-----  
Lic. Delman Yoplack Zumaeta  
Secretario

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



-----  
Mg. Oscar Otazu Montes  
Vocal

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



-----  
Dra. Viviana Inés Vellón Flores  
Asesora

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dedicado a mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional. Y por supuesto a mi nana querida quien me brindó años de su vida enseñándome valores y principios para ser una persona de bien y crecer en lo personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida.

Agradezco a mis jurados, a mis asesores que con su experiencia, conocimiento y motivación me orientaron con mi investigación.

Y por supuesto a mi querida Universidad José Faustino Sánchez Carrión y a todas las autoridades y docentes, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo profesional.

## **ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE DE TABLAS	07
ÍNDICE DE FIGURAS	08
RESUMEN	09
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Descripción de la realidad problemática	12
1.2. Formulación del Problema	13
1.2.1. Problema General	13
1.2.2. Problemas Específicos	13
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación de la investigación	15
1.5. Delimitación del estudio	15
1.6. Viabilidad del estudio	15

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación	16
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Definiciones conceptuales	40
2.4. Formulación de las hipótesis	42
2.4.1. Hipótesis General	42
2.4.2. Hipótesis Específicas	42

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	44
3.1.1. Tipo de investigación	44
3.1.2. Nivel de investigación	44
3.1.3. Diseño	44
3.1.4. Enfoque	44
3.2. Población y muestra	45
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	45
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.4.1. Técnicas a emplear	46
3.4.2. Descripción del instrumento	46
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	47

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	48
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	66
5.2. Conclusiones	68
5.3. Recomendaciones	70

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	71
6.2. Fuentes electrónicas	72

### **ANEXO**

1. Cuestionario	74
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight	48
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight	49
Tabla 3.	Carácter legal administrativo	50
Tabla 4.	Nivel organizacional	51
Tabla 5.	Nivel individual	52
Tabla 6.	Flexibilidad cognitiva	53
Tabla 7.	Exportación indirecta	54
Tabla 8.	Exportación directa	55
Tabla 9.	Exportación concertada	56
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	57
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre la competencia multicultural y la internacionalización	58
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre el carácter legal y la internacionalización	59
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre el nivel organizacional y la internacionalización	60
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre el nivel individual y la internacionalización	61
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre la flexibilidad cognitiva y la internacionalización	62
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre la exportación indirecta y la internacionalización	63
Tabla 17.	Correlación de Rho de Spearman entre la exportación directa y la internacionalización	64
Tabla 18.	Correlación de Rho de Spearman entre la exportación concertada y la internacionalización	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight	48
Figura 2.	Edad de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight	49
Figura 3.	Carácter legal administrativo	50
Figura 4.	Nivel organizacional	51
Figura 5.	Nivel individual	52
Figura 6.	Flexibilidad cognitiva	53
Figura 7.	Exportación indirecta	54
Figura 8.	Exportación directa	55
Figura 9.	Exportación concertada	56



## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer en qué medida la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. **Métodos:** La investigación es de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 20 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. Se consideraron las dimensiones: carácter legal administrativo, nivel organizacional, nivel individual, flexibilidad cognitiva, exportación indirecta, exportación directa, y exportación concertada. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,908). **Resultados:** Respecto a la “Competencia multicultural”, el 55% de los encuestados manifestaron que la empresa no trabaja con los programas de agencias o instituciones que favorezcan la exportación en los países extranjeros, el 55% manifestaron que la empresa es permeable a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales, el 25% determinó que la empresa no fomenta la diversidad cultural del profesional. Así mismo, respecto a la “Internacionalización”, el 35% de los encuestados manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación indirecta no trabaja con un agente o bróker, el 85% manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación directa, no utiliza un agente o distribuidor, el 70% de los encuestados manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación concertada, no trabaja con alianzas estratégicas. **Conclusión:** Se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,006 < 0,05$ ;  $r = 0,596$ ), por lo que se concluye la competencia multicultural en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima.

**Palabras clave:** *Carácter legal administrativo, nivel organizacional, exportación indirecta, exportación directa, y exportación concertada.*

## ABSTRACT

**Objective:** To establish the extent to which multicultural competence influences the internationalization of the company Andina Freight, Lima, 2018. **Methods:** The research is cross-correlated causal type, explanatory level, non-experimental design, and mixed approach. The population was 20 workers. The survey technique and the instrument was used one questionnaire. The dimensions were considered: administrative legal character, organizational level, individual level, cognitive flexibility, indirect export, direct export, and concerted export. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach's Alpha coefficient (0.908). **Results:** Regarding the "multicultural competition", 55% of the respondents stated that the company does not work with the programs of agencies or institutions that favor export in foreign countries, 55% said that the company is permeable to the needs and characteristics of the different international markets, 25% determined that the company does not promote the cultural diversity of the professional. Likewise, regarding "Internationalization", 35% of respondents stated that the company for its indirect export activities does not work with an agent or broker, 85% stated that the company for its direct export activities, does not use an agent or distributor, 70% of respondents stated that the company for its concerted export activities, does not work with strategic alliances. **Conclusion:** It was determined that there is a moderate and very significant correlation ( $p = 0.006 < 0.05$ ,  $r = 0.596$ ), which concludes the multicultural competition in the internationalization of the company Andina Freight, Lima.

**Key words:** *Legal administrative character, organizational level, indirect export, direct export, and concerted export.*

## INTRODUCCIÓN

Las empresas por la necesidad de mantener un margen de competitividad en cuanto al proceso de internacionalización, tienen una interrogante con respecto a la institucionalización de las distintas pericias empresariales y la adecuada administración versátil. Esencialmente cuando la incursión a nuevos mercados coloca a los ejecutivos ante distintas culturas, especialmente cuando se tiene presente que conocer las culturas es un tema extenso. En algunos casos se ha relacionado al conocimiento cultural con la separación psíquica, afirmando que las decisiones implicadas en el desarrollo de la internacionalización se ven influenciados por la percepción de familiaridad que se tiene con relación a los diferentes mercados internacionales. Es así que cuando se dice separación psíquica se interpreta como la percepción personal de familiaridad de un país como resultado del análisis subjetivo de las disconformidades que son percibidas entre el mercado doméstico y el mercado externo, en temas de valores, mentalidad y normas socioculturales.

La internacionalización es la evolución que atraviesa la Empresa Andina Freight como integrante de una realidad global, en otras palabras, la internacionalización es la manera como la empresa planea sus actividades sean en su totalidad o de una manera parcial con respecto al ámbito internacional y como genera sus flujos comerciales, financieros y los de conocimientos. La empresa viene exportando diversos productos, entre estos tenemos a los textiles, alcachofas procesadas, cerámicas, entre otros; los países a los que exportan son los Estados Unidos, Chile, España, Francia, entre otros. El crecimiento internacional de la Empresa Andina Freight es consecuencia de un plan estratégico debidamente elaborado y un tratamiento de multiplicación de decisiones que se amolden a los constantes cambios de la empresa y su entorno, lo cual da como resultado que la empresa expanda sus actividades a otras fronteras aproximándola a sus clientes finales y da inicio a su internacionalización.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer en qué medida la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

La investigación se desarrolla a través de los capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, y la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Tomando en cuenta que las empresas están conformadas por individuos y las relaciones que se desarrollan entre estas, donde la interacción entre los individuos, los procesos, los métodos, los procedimientos de los países en donde la cultura de cada país es distinta, ocasiona una disyuntiva de las posibilidades de que se presenten obstáculos, debido a este punto los ejecutivos de las empresas tienen la necesidad de actuar en ámbitos multiculturales e interculturales.

La internacionalización para la Empresa Andina Freight como integrante de una realidad global, exige a la empresa a planear sus actividades en el ámbito internacional, el cual comprende los aspectos financieros, comerciales, y aún más importante el de los conocimientos. La empresa viene exportando diversos productos, entre estos tenemos a los textiles, alcachofas procesadas, cerámicas, entre otros; los países a los que exportan son los Estados Unidos, Chile, España, Francia, entre otros. El crecimiento internacional de la Empresa Andina Freight es consecuencia de un plan estratégico debidamente elaborado y un tratamiento de multiplicación de decisiones que se amolden a los constantes cambios de la empresa y su entorno, lo cual da como resultado que la empresa expanda sus actividades a otras fronteras aproximándola a sus clientes finales y da inicio a su internacionalización.

Actualmente en la economía el complicado juicio de la palabra cultura hace referencia a las diversas posturas financieras y empresariales. Cada día aumentan las empresas que elevan sus beneficios mediante los negocios internacionales fundamentados en ambientes multiculturales. Las utilidades pueden originarse del capital invertido, los intereses generados y los soportes estratégicos, también se debe tener en cuenta a la diversidad cultural de personas como los empleados, los socios, los clientes, los proveedores entre otros que colaboran al enriquecimiento. En este sentido la Empresa Andina Freight se ha incorporado a un mundo económico que avanza al ritmo del desarrollo social y político, en donde la multiculturalidad se puede aplicar en los distintos ambientes de nuestra vida. Debido al acercamiento y la mezcla de culturas han surgido necesidades nuevas a escala general como de manera específica, y al mismo tiempo han ocasionado que se busque y se cree habilidades nuevas, conceptos, etc. Las habilidades interculturales son el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y aptitudes que permiten que el individuo reconozca y emplee las diversidades culturales como un medio para aprender y proyectar las actividades necesarias y eficaces.

En la Empresa Andina Freight la competencia multicultural no ha sido integrada en cada aspecto de la empresa, sobre todo en los ambientes donde se labora en relación multicultural, en donde los equipos de trabajo cuentan con integrantes de distintos orígenes culturales; los jefes no prestan la debida atención a los problemas y cuando llega el momento de resolverlos indican porque no se avisó con tiempo como es el caso del área contable; los encargados de áreas confunden mucha la autoridad con el poder; los empleados de la empresa no emplean sus conocimientos obtenidos de sus experiencias personales de una manera eficiente; su plan de actividades para la internacionalización no es ordenado; las estrategias empleadas para alcanzar la internacionalización deberían ser innovadas.

Para que la Empresa Andina Freight pueda mejorar sus puntos débiles respecto a la internacionalización debe considerar valorar la diversidad cultural; no solamente a los países a los cuales exporta actualmente sino también a otros nuevos mercados internacionales.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a. ¿Cuál es el grado del carácter legal administrativo que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- b. ¿En qué medida el nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- c. ¿En qué medida el nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- d. ¿Cuál es el grado de flexibilidad cognitiva que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- e. ¿Cuál es el nivel de exportación indirecta que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- f. ¿Cuál es el nivel de exportación directa que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?
- g. ¿Cuál es el nivel de exportación concertada que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer en qué medida la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Establecer el grado de influencia del carácter legal administrativo en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

- b. Determinar en qué medida el nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- c. Establecer en qué medida el nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- d. Determinar el grado de flexibilidad cognitiva que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- e. Establecer en qué medida la exportación indirecta que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- f. Determinar en qué medida la exportación directa que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- g. Determinar en qué medida la exportación concertada que influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

*Justificación por su conveniencia:* Ya que la investigación busca conocer si la empresa Andina Freight cuenta con las competencias multiculturales adecuadas y así poder analizar de qué manera esto influye en la internacionalización de la empresa, siendo un aspecto relevante para lograr una mejor internacionalización.

*Justificación metodológica:* Esta investigación tiene una justificación metodológica porque permite evaluar los aspectos multiculturales y la internacionalización, generándose un cuestionario validado y fiable, y que servirá para ser utilizado en otras empresas con actividades similares.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

La presente investigación se realizó en la empresa Andina Freight, Lima.

La delimitación temporal de la investigación se desarrolló en un horizonte de tiempo de julio de 2018 a diciembre de 2018.

La delimitación social comprende a los trabajadores de empresa Andina Freight, Lima.

La delimitación geográfica comprende al departamento de Lima.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se cuenta con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

(Rojas & Yzaguirre, 2018) Realizaron su tesis titulada “Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una mype de Gamarra”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo, Lima- Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar el modelo de internacionalización más apropiado para las mypes. La tesis es de tipo descriptivo-explicativo, enfoque cualitativo. La población fue las mypes de confecciones de Gamarra. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se concluye que existen diversos modelos que desarrollan el proceso de internacionalización para las mypes, pero que sin embargo no todos son aplicables a la realidad de este tipo de empresas.



(Rivera & Rivera, 2017) Realizaron la tesis titulada “Diseño de estrategias de internacionalización de la empresa Tame línea aérea del Ecuador, Tame E.P. con énfasis en la implementación de alianzas con aerolíneas internacionales”, la cual fue aprobada por la Universidad Internacional del Ecuador, Quito- Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general desarrollar una estrategia que permita internacionalizar y ampliar la red de rutas. Los resultados señalan que la empresa tiene expectativa de aumentar su rentabilidad, de que la misma no depende del mayor número de alianzas estratégicas, sino de seleccionar socios estratégicos claves que permitan incrementar las ventas a gran escala. Se concluye que la empresa tiene la necesidad de internacionalizar la empresa por medio de alianzas estratégicas con aerolíneas, con el fin de obtener un reconocimiento en el mercado y posicionarse en la mente de los clientes a nivel mundial.

(Mendoza & Giraldo, 2016) Realizaron su tesis titulada “La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles ubicadas en Lima Metropolitana”, la cual fue aprobada por la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima- Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la internacionalización y la competitividad de las pymes. La tesis es de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental. La población fue de 44 empresarios. La muestra fue de 38 empresarios. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se concluye que la innovación, formación empresarial y los recursos financieros están vinculado significativamente con la internacionalización y competitividad.

(Sánchez, 2015) Realizó la tesis titulada “Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo general evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento. La investigación es de tipo descriptiva - explicativa. La población fue 800 colaboradores. La muestra fue 62 colaboradores. La técnica fue la encuesta, observación, entrevistas y documentos de la organización y el instrumento el cuestionario. Los resultados demuestran que los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de

la gestión del conocimiento son el estilo gerencial, la comunicación, el clima laboral, las condiciones físicas del trabajo y la motivación propia de cada colaborador. Todos estos factores favorecen medianamente el desarrollo del proceso al motivar al colaborador a participar en el mismo, sin embargo, esto no se ve reflejado en el real uso de las herramientas para gestionar conocimiento.

(Santana & Urrea, 2014) Realizaron la tesis titulada “Análisis de factores que intervienen en la internacionalización de las pymes en Colombia”, la cual fue aprobada por la Universidad del Rosario, Bogotá. La investigación tuvo como objetivo general identificar el modelo de internacionalización de la pyme. La tesis es de tipo exploratorio. Los resultados estudiados de la internacionalización revelan que, al estudiar y analizar el origen, desarrollo de las pymes se evidenció que, si se internacionalizan y cuenta con el apoyo gubernamental, a pesar que en el intento, algunas de estas empresas no logran su objetivo de llegar a nuevos mercados. Se concluye que los modelos económicos de internacionalización, tienen un impacto fundamental y oportuno en el medio económico y financiero de las pymes.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Competencia Multicultural**

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017) mencionan que competencia multicultural es asunto de entender, y dar respuesta a cuestiones que hay en diversos países como son en el término político, cultural y político.

(Griffin, 2011) menciona que el multiculturalismo son cuestiones extensas que tienen los individuos en distintas culturas que están ligadas con desigualdades en creencias, costumbres, valores y actitudes.

(Himmelstern, 2007) menciona que el multiculturalismo trata de identificar si existe y hay coincidencia en diferentes culturas; básicamente consiste en discusión dinámica que está entre lo nacional e internacional, el cual entrelaza redes tanto culturales como sociales que están conformados por procedimientos de articulación de culturas e identidades y nuevos espacios.

### ***Dimensiones de competencias multiculturales***

(Saavedra, Bascón, & Arias, 2016) mencionan que las dimensiones son las siguientes:

#### *a. Carácter legal administrativo*

Las competencias culturales (CC) consiste en el nivel en que los programas, las políticas y la legislación de diferentes instituciones toman en cuenta como la asistencia en minorías, la justicia y la equidad.

#### *b. Nivel organizacional*

También puede ser denominada una precisión de lo postulado anteriormente. Consiste en el nivel en la cual una empresa se ajusta e influencia de un recurso sociosanitario en sus necesidades y cualidades de diversas comunas.

#### *c. Nivel individual*

Este nivel implica el nivel de conocimiento el que desarrolla en su trabajo el individuo en su profesionalidad tiene de la diversidad cultural. Además, este comprende prácticas que tiene ser concretas que al ser implementan puedan trabajar con las minorías.

#### *d. Flexibilidad cognitiva*

Para ciertos investigadores la CC necesita esencialmente que los profesionales tengan la capacidad de hacer una reflexión crítica acerca de su misma cultura como también de la posición al que se encuentra (estatus y privilegios) y la perspectiva del mundo en la situación socio – económica en la cual ejerce su labor. También supone de un análisis crítico de la identidad social en contrario de aquellos clientes o usuarios y las desigualdades de poder históricos que han atravesado diferentes comunas.

### ***A. Teorías de las competencias multicultural***

(Sanhueza, Paukner, San Martín, & Friz, 2012) Mencionan a las teorías siguientes:

*a. La Teoría de la Contingencia y el Multiculturalismo*

La estructura de la organización es dependiente de su interacción con el ambiente externo. La Teoría Situacional o de Contingencia tuvo como antecedentes a la Teoría de Sistemas. Existe una interrelación con el medio externo, una teoría no nace de la nada y va retomando aspectos y/o elementos importantes de las otras anteriores. La Teoría Situacional la cual se basa en circunstancias muy específicas. El enfoque contingencial nos indica la existencia de un vínculo funcional entre las condiciones del ambiente.

Existen elementos externos que también influyen en el comportamiento de la organización, es por ello que la Teoría de la Contingencia los analiza de tal manera que estos mismos tienen una repercusión en la cultura de los individuos.

(Salas , Vega, & Valdez, 2012) señala que existe otras teorías tales como:

*b. Teorías y modelos teóricos de la competencia comunicativa intercultural*

Esta teoría es recientemente utilizada como objeto de estudio. En cualquier modelo parte de entender a la comunicación intercultural que en la vida sociedad es un rasgo relevante, es aquel procedimiento en el cual una comuna realiza una negociación de significados y, por ende, para este desarrollo el conflicto es parte de ello. De esta forma sujetos pueden tener un espacio que daría a un paso éxito en la comunicación, no obstante, también reconocer las barreras que dan malentendidos como resultado de procesos individuales de deducción, así como también la asignación de intenciones en la comunicación y su interpretación. No hay comunicación, si estos procesos que son cognitivos tienen tendencia a provocar incertidumbre y ansiedad. Además, es de suma importancia identificar la no neutralidad que tiene la comunicación, esto debido al carácter relacional que se mide en las relaciones sociales en vínculos de poder.

**B. Naturaleza de la diversidad y el multiculturalismo**

(Griffin, 2011) Menciona que se puede usar una cultura para diferenciar a las personas de la comunidad que forman parte del total de la sociedad. Sin embargo, también en la cultura social hay un conjunto distinto de cuestiones que

ha aparecido en el interior de los límites de la empresa. Mejor dicho, cuando en una organización un grupo de individuos estas representados por diversas culturas de una misma nación, que tiene son distintos en creencias, costumbres, valores y conductas plantean desafíos como también oportunidades únicas para los administradores o gerentes. Los temas que se han mencionan son denominados multiculturalismo. La diversidad es un área de interés que está ligada. Cuando en una comunidad de individuos sus integrantes tienen diferencias entre uno u otro en situaciones importante es allí donde aparece la diversidad. La composición multicultural en una comunidad se puede ver reflejado en sus diferencias. Pero hoy en día en términos de negocios, la diversidad en general es utilizada para dar referencia a las distinciones en la demografía en los individuos en el interior de una hora (distinciones en edad, género, etnicidad y otros). La diversidad no es un tema que sea absoluto que particularmente en una organización o grupo sea no diferente.

Al contrario de ello, la definición de diversidad puede ser un continuo. No existe diversidad si en todos lo integrante de la comunidad son idénticos a los demás. Hay una diversidad en su totalidad si todos los integrantes son diferentes en todos los aspectos posibles. Desde luego, estos llevados a la realidad resultan poco reales. La mayor parte de los entornos tiene como principal característica su nivel de diversidad en un punto entre un extremo a otro. Por lo cual, la diversidad debe ser estar términos de nivel en todas las dimensiones de la diversidad.

Están íntimamente relacionados la cultura, la diversidad y el multiculturalismo. Por ejemplo, la cultura que existe en una organización afectara en gran medida en el interior de sus límites en lo que son sus niveles de diversidad y multiculturalismo.

Tendrán una fuerte influencia en la organización las similitudes y diferencias que aparecen en la fuerza y diversidad multicultural. Para los gerentes estos niveles de cultura representan desafíos y oportunidades importantes. La organización será más efectiva si los gerentes tienen la capacidad de comprender, manejan y aprecian el culturalismo y la diversidad eficientemente. La organización también puede experimentar problemas de

seriedad, si los gerentes desconocen o toman importancia a las fuerzas culturales o en el peor caso intenten controlarlas y rodearlas.

### ***C. Diversidad y multiculturalismo en las organizaciones***

(Griffin, 2011) menciona que la relación es significativa entre diferencias que puedan ver entre personas va más allá de los conceptos de diversidad y multiculturalismo. Por lo tanto, hoy en día las organizaciones se han tornado multiculturales y distintas, cabe recalcar que es vital que los gerentes comprendan las más importantes tendencias, así como las dimensiones del multiculturalismo y la diversidad.

#### **a. Tendencias en la diversidad y el multiculturalismo**

La más importante tendencia en diversidad y multiculturalismo es términos sencillos, la gran mayoría de las organizaciones se tornan distintas y multiculturales. Cambia de manera distinta la composición de su fuerza de trabajo.

Es reconocimiento es un factor que está vinculado a la diversidad ya que en las organizaciones puede contribuir a mejora de la calidad en forma general en el contrato de la fuerza de trabajo, así como motivar al personal más talentoso que están disponibles. Las organizaciones encuentran nuevos colaboradores calificados cuando realizan entrevistas a una red más extensa en reclutamiento en segmentos de la sociedad. Esta es una fuente competitiva que encuentran las organizaciones.

El movimiento de la globalización es un factor final que ha dado una la mayor contribución al multiculturalismo en manera particular. La contribución de las alianzas estratégicas y la propiedad extranjera a asignar trabajo en diversas naciones o de realizar trabajos con gerencias que son del extranjero en sus naciones.

En tanto los gerentes y los colaboradores por medio de fronteras nacionales se mueven de una asignación a otra, en el interior de cada país las organizaciones y subsidiarias se tornan multiculturales y más diversas.

## b. Dimensiones de la diversidad y el multicultural

### - Distribuciones de edad

La distribución de la edad de los colaboradores es una dimensión importante que en la diversidad en cualquier organización. El factor de mejor salud y cuidados médicos contribuye a la fuerza de trabajo y que también la envejece. En consecuencia, por estas mejoras, por largos periodos estas personas pueden continuar activas y productivas. Para finalizar y, por desgracia, aquellas personas que se aproximan a las edades próximas a los retiros no cuentan con ahorros suficientes para poder pagar su retiro y por este motivo tiene que trabajar un periodo más largo. Así como estos dos elementos se combinan y es por ello por lo que cada vez más personas más allá de la edad trabajen de los que ya hace años anteriores hubiesen retirado.

¿De qué forma afecta esta tendencia a las organizaciones? Los colaboradores más antiguos son más estables, tienen más experiencias y por ello son más productivos que aquellos que recién inician su vida laboral. Por otra parte, los trabajadores más viejos a pesar de tener mejoras de cuidados médicos tienen más posibilidades de requerimiento de prestaciones médicas y coberturas médicas. Al tiempo que se encuentran menos cantidad de entrantes de potencial nuevos a su fuerza de trabajo, y ha esto más trabajadores jóvenes habrá continuos problemas en las organizaciones.

### - Género

El llamado techo de cristal es un importante problema que guarda relación con el género y es lo que hoy en día atraviesa gran cantidad de organizaciones. Este problema explica un obstáculo que impide el avance de las mujeres en los más grandes puestos gerenciales en diversas organizaciones.

Uno de los motivos por lo que aún existe el techo de cristal es la discriminación sutil que una de las barreras reales para el avance de las mujeres, que actualmente hay en las organizaciones. Otra razón es que gran cantidad de mujeres con talento deciden renunciar a sus empleos para dar inicio a un negocio propio. Otro es que las mujeres deciden suspender su progreso profesional para dar inicio a su maternidad. Además, hay gran cantidad de mujeres talentosas en

un continuo de trabajo de seguir avanzado para llegar al puesto corporativo más importante.

- Etnicidad

La etnicidad es la tercera dimensión relevante en las organizaciones en cuanto a su diversidad cultural. Esta dimensión hace referencia en los componentes étnicos de un grupo u organización.

- Otras dimensiones de la diversidad

Las organizaciones enfrentan otras dimensiones de la diversidad, aparte de la edad, género y etnicidad. Por ejemplo, una dimensión importante es la que constituye las diversas creencias religiosas.

- Diferencias multiculturales

Aparte de las distintas dimensiones vinculadas con la diversidad, las diferencias culturales son cada vez más las que caracterizan a las organizaciones. En determinados países, y particularmente los extranjeros, activamente buscan hacer la mejora del multiculturalismo en su fuerza de trabajo. Además, aquellas organizaciones que son pasivas que tienen un vínculo con este tema, debido a los cambios en el mercado laboral externo pueden tornarse multiculturales.

#### ***D. Efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones***

(Griffin, 2011) menciona que la diversidad y el multiculturalismo que se encuentran en las organizaciones son el principal motivo de ventaja competitiva en el puesto laboral. Generalmente se han propuesto diversos argumentos que han contribuido a la competitividad.

El argumento costo indica que aquellas organizaciones que tienen un proceso de diversidad y multiculturalismo tienden a tener mayores niveles de productividad y menos nivel de ausentismo y rotación. Por otra parte, las organizaciones que presentan menores niveles de diversidad y multiculturalismo es más probable que atraviesen altos niveles de ausentismo y rotación.



Cada uno de estos factores tiene directamente un impacto en cuanto a costos, las organizaciones primeras son más competitivas que las segundas.

El argumento de adquisición de recursos indica que aquellas organizaciones que tienen el manejo eficaz tanto de la diversidad como el multiculturalismo se vuelven conocidos en las mujeres y también en las minorías como un lugar bueno en donde trabajar. Sí, hay una gran capacidad en las organizaciones de poder atraer a colaboradores calificados de entre estos grupos. Debido a que se ha vuelto importante estos grupos generalmente en la fuerza de trabajo, las organizaciones que tienen la capacidad de atraer a los colaboradores talentosos en todos los segmentos de la sociedad son más propensos a ser competitivos.

El argumento del marketing hace sugerencias a aquellas organizaciones que tienen una cultura diversa tienden a tener mejor capacidad de comprender distintos segmentos del mercado que las organizaciones que son menos diversas. Ciertas organizaciones cuando se trata de clientes de minorías dan una definición muy diferente a la idea de ventaja competitiva.

Si un segmento de población está dominado en una organización, lo que llega a continuar que sus integrantes se unen a las normas y formas de punto de vista que refleja ese segmento. Además, tienen menos estímulos y aportaciones para generar nuevas ideas que pueden provenir de diversas perspectivas.

En cambio, aquella organización que es multicultural y diversa tiene por característica diversas perspectivas y puntos de vista y, por lo cual, tienen gran cantidad de posibilidades de formas de hacer las cosas y producir nuevas ideas.

Este argumento está vinculado con el argumento de solución de problemas. Un grupo muy grande de información acompañan a la diversidad y multiculturalismo. En casi todas las organizaciones existe algo de información de todo y otra que es la información en especial de cada individuo.

#### ***E. Características de las competencias culturales***

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017) mencionan que en todas las organizaciones tienen a su alcance mercados internacionales tanto en los productos como en los servicios. Y estas tampoco tienen operaciones en otras

naciones que saquen el mayor provecho de leyes fiscales o mano de obra más capacitada o barata.

Sin embargo, probablemente en el transcurso de la carrera tenga que trabajar con información de una división o departamento internacional. Lo ideal es iniciar con el desarrollo de su competencia multicultural para estar preparado para tal oportunidad, el cual se demostrará en:

- La comprensión y los conocimientos de diversas culturas.
- Sensibilidad y apertura culturales.

Los individuos que han crecido y estudiado en una zona o país determinado naturalmente van adquiriendo el conocimiento de su cultura como también fuerzas que moldean su existir y a la forma de conducir los negocios. Ciertas fuerzas son el clima y la geografía, la orientación y los procesos políticos, tendencias de los sistemas económicos, religión, la historia, creencias, costumbres y valores de su localidad. Y cuando llegue a ser gerente en su país de origen ya habrá asimilado la cultura de su país, y es por ello por lo que no le tomara mucho tiempo conseguir la conciencia general o conocimiento de ella. Pero si la persona ha viajado por un largo tiempo o estudiado distintas culturas que han formado parte de su educación, probablemente el conocimiento será menor y la comprensión general de otras naciones, puede ser a excepción de aquellos que compartan la frontera de su país.

No obstante, debido a la globalización ha repercutido en los negocios, actualmente lo que se espera que la comprensión y el conocimiento de los gerentes sea al menos de distintas culturas, principalmente aquellas en las cuales tenga un contacto como en los países proveedores o en aquellos mercados que son emergencias que serían fuente de apoyo para el sostenimiento de las empresas. Pero no es suficiente saber factores o aspectos de otras culturas, sino además es importante tener las actitudes y las habilidades apropiadas que conlleve a un buen desempeño. Resulta muy importante para el individuo contar con una actitud abierta ante las diferencias y sensibilidad culturales que lo ayudaran al momento de cruzar fronteras culturales por temas de trabajo.

La sensibilidad y la apertura en un primer término comprende el reconocimiento de la cultura que impactada de forma general actuar y modo de pensar de las personas. Usted no ha de tener suposiciones que las personas tengan su misma forma de pensar o de actuar ni mucho menos comprenderá de manera automática su información, tener tolerancia de diversas clases de personas, más comunicación, empezar a realizar algo si tener el conocimiento suficiente de su funcionamiento. En segundo lugar, la sensibilidad y la apertura significan como una cultura es diferente a la otra, así como el análisis en qué medida afecta el comportamiento de la cultura propia. Por ejemplo, si se espera un regalo y, si fuese el caso, ¿qué clase de regalo? ¿Un ramo de rosas estaría bien? ¿Se acostumbra a intercambiar tarjetas de presentación? Estos detalles y otros pueden hacer que su labor sea un fracaso o un éxito. El tener el conocimiento de diversas culturas, una actitud abierta, así como tener la sensibilidad cultural para las diferencias culturas hacen una de un lugar para trabajar con individuos que proceden de otras zonas o países. En toda cultura, los usos de redes sociales, el idioma apropiado y las habilidades para hacer una negociación contribuyen a la construcción de vínculos de trabajo sólidos.

Con fundamento en el lugar donde laborará, lo más probable es que aprenda ciertas leyes, técnicas de contratación, técnicas contables y otros aspectos en particular del país. La existencia de muchas culturas y saber cuál de ellas será la más relevante resulta muy difícil para usted en el futuro, es imposible que pueda desarrollar una competencia multicultural y que esta incluya distintas culturas del mundo. No obstante, no puede pasarlo por alto sino comenzar a construir una base sólida.

En las organizaciones las diferencias del idioma y cultura hacen que esta piense bien cual que darán a sus productos al momento de venderlos a mercados extranjeros. Si la traducción llegase a ser la incorrecta, tanto la empresa como la imagen del producto serán afectadas. Los mercados internacionales normalmente son complejos y difíciles de comprender.

En todo el mundo, los mismos conocimientos y comprensión de cultura no son compartidos por los gerentes. Estos deben comprender idiomas, valores, religiones, ética las leyes que tienen todas las sociedades.

El conocimiento de conductas que se manifiestan en otras culturas conduce a determinar cuál es la acción más adecuada.

Aquellos gerentes que tienen la iniciativa de aprender diferentes aspectos de otras culturas pueden ampliar su capacidad de comprensión que otros. Esto contribuirá al fortalecimiento de sus vínculos y abrir puertas de realizar negociaciones en un futuro.

#### ***F. Las organizacionales multiculturales***

(Himmelstern, 2007) menciona que no existe duda alguna que los mercados se han expandido significativamente y debido a estos es el enfrentamiento de las organizaciones de distintas culturas.

Actualmente muchas empresas han tenido que adaptarse en los mercados donde hacen negocios, estos debido a que las estrategias empleados en su mercado de origen no tuvieron éxito en el exterior. A continuación, se muestra una lista de aquellas variables afectan la adaptación en la cultura.

- Entorno físico: comprende factores como por ejemplo la temperatura de los países.
- Entorno legal: los reglamentos de la localidad.
- Entorno cultural: el significado de ideas según cada cultura.
- Percepciones: en relación con valores.
- Lengua: las palabras que al ser traducidas tienen otro significado.
- Gustos: que se sitúan en cada cultura.
- Valores éticos y religiosos: creencias, mitos y simbologías.
- Etnocentrismo: sentimientos de supremacía de tienen unas culturas de otras.
- Símbolos: animales, colores y cosas.
- Formas de comunicación: verbales y no verbales.

Lo que se ha mencionado con anterioridad nos muestra que, para tener un conocimiento extenso de las diversas culturas las organizaciones tienen que considerar la comunicación y el papel que desempeñan los procesos y los medios para los cambios culturales y en la identificación de identidades colectivas.

### ***G. Ejes de la multiculturalidad***

(Himmelstern, 2007) señala que son los siguientes:

#### **a. Capital cultural**

En el interior de este eje se tienen en cuenta las prácticas:

- Integridad: responsabilidad social, integridad en los contratos, integridad en los vínculos de los empleados, código de ética definido en las organizaciones.

- Aspectos culturales: la planificación en el interior del trabajo, actividades de recreación a las familias de los empleados de la organización, horarios de las empresas, horarios de las empresas, las horas de almuerzo, la cantidad de mujeres que ocupan un puesto gerencial, el valor de la puntualidad, música en el interior del ambiente de trabajo. Respeto: el manejo de jerarquías que denotan sus formas y ritos y el respeto con las autoridades formales.

#### **b. Formas de comunicación**

Se definen como todos los medios y medios que se utilizan en las organizaciones para tener una comunicación entre sí y con diversas organizaciones, lo que también implica comunicación con el entorno, los medios empleados, el lenguaje verbal y no verbal.

En este eje se consideraron las siguientes prácticas:

Formas de comunicación en el mundo global: uso del internet, tipos de mensajería instantánea, uso del blog como complemento de la página web de la empresa y las funciones multimedia en el interior de la empresa.

- Nuevos medios: uso de plantas telefónicas, el correo electrónico, pbx, chat interno/ mensajes emergentes.

- Lenguaje verbal y no verbal: lenguaje técnicos o especializados, presencia de dialectos, lenguaje oficial de la empresa, la forma de dirigirse a las personas, por ejemplo, verbalización de las emociones, uso de apodos, cartas y memorandos, formalidad e informalidad del lenguaje en la comunicación por correo electrónico, aspectos de proximidad o alejamiento, cuando las personas se interactúan, contacto ocular, el saludo según jerarquías y género como por ejemplo si al estrecharse las manos, es suave o fuerte, con abrazo o con espaldarazo, si con beso).

### c. La comprensión intercultural

En las organizaciones modernas se ha convertido una necesidad la comprensión intercultural. Las prácticas de la organización son afectadas por los valores culturales. Las empresas deben tener en cuenta lo importante de realizar la difusión y comprensión de las diferencias de valores y prácticas culturales. De la misma forma, los problemas a nivel mundial exigen cooperación intercultural es un tema que deben darse cuenta los países.

Las diferencias de valores culturales han provocado la confrontación y desacuerdos a nivel internacional que ha obligado a pensar acerca de determinar cooperaciones culturales de verdad para que la humanidad puede sobrevivir.

La evolución política y economía en la actualidad refleja el gran poder que tiene las empresas multinacionales y transnacionales en cuanto a las decisiones económicas, sociales y políticas a nivel mundial.

Por lo tanto, las diversas organizaciones por medio de entendimientos comunes, se puede determinar cooperaciones y entendimientos comunes a nivel internacionales. Si se parte de valores y la cultura de la organización que logra la creación de vínculos en común, se puede planear estos mismos vínculos y entendimientos entre los países.

### **2.2.2. Internacionalización**

(Mendoza & Giraldo, 2016) mencionan en su trabajo de investigación la internacionalización como un procedimiento que una empresa progresivamente consigue elementos fundamentales que le sirven para realizar operaciones de ingreso a nuevos mercados y de esta forma podrá derribar barreras culturales.

(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013) mencionan que la exportación es el intercambio de bienes y servicios de una empresa nacional que intercambia con países del exterior.

(Otero, 2008) menciona que la internacionalización es una elección estratégica que nos servirá para la buena evolución de la empresa en un futuro. Es necesario que nuestra motivación sea clara y precisa ante cualquier acción.

#### ***Dimensiones de la internacionalización***

(Araujo, 2009) menciona que la exportación es la forma de entrada que tiene un menor riesgo y esfuerzo, permitiendo obstaculizar costos fijos de hacer negocios internacionales, favoreciéndonos la obtención de otras derivadas del efecto experiencia, economías de escala y localización. El control que manifiesta sobre las operaciones internacionales es bajo, lo que crea un mínimo beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada. Se identificaron tres tipos básicos de exportación:

##### ***a. Exportación indirecta***

En la exportación indirecta, la empresa exporta por medio de terceros independientes de su propio país, encargándose de los respectivos trabajos de comercialización en el exterior. El fabricante sólo se restringe a elaborar y a vender tal como lo hace con los consumidores del mercado doméstico. Los intermediarios se pueden ubicar en el país de empresa exportadora y cuenta con una estructura que puede implicar medios de transporte, sucursales, almacenes, etc. Estos pueden adoptar diferentes formas: comprador extranjero, comerciante, bróker, agente, casa exportadora, sociedad comercial.

*b. Exportación directa*

La empresa se relaciona con intermediarios o compradores finales en el extranjero, encargándose de todos los aspectos lógicos, burocráticos y financieros que conforma una exportación. Las tres formas principales para exportar directamente son: la venta directa, la utilización de un agente o distribuidor y el establecimiento de una subsidiaria comercial.

*c. Exportación concertada*

Es la contribución entre empresas fabricantes para relacionarse en un mercado internacional cuya finalidad es tener un mayor incremento de sus ventas. Presenta a su vez diversas modalidades: piggy – back, consorcio de exportación, join – venture internacional, franquicias internacionales y alianza estratégica.

**A. Teorías sobre la internacionalización**

(Luna, 2012) indica que la internacionalización de los negocios tiene distintos enfoques teóricos, así tenemos:

a. Hipótesis del ciclo de vida de Vernon, Esta teoría nos explica las formas secuenciales de la internacionalización en la que la primera fase consiste en exportar antes de pasar a la siguiente que consiste en la inversión directa que se realiza en el extranjero, orientada en un primer lugar a la búsqueda de nuevos mercados y en segundo lugar orientada a los costos. La teoría de Vernon manifiesta que la producción de los países desarrollados está más cerca de los mercados que los productos de los países menos desarrollados, es decir sus primeras instalaciones físicas estarán en los países más desarrollado. Luego, al crecer la demanda y también la homogenización se aplican economías de escala con grandes producciones minimizando costos.

b. Enfoque de internacionalización/costos de transacción. Este enfoque explica la forma intermediaria de internacionalización a través de la venta de licencias como forma de llegar a mercados extranjeros.



Este enfoque se relaciona con la teoría de los costos de transacción, se debe decidir cómo se va a entrar a un mercado extranjero, si se va hacer a través de una filial (internalización) o si se va a hacer con un socio externo (externalización) que ponga de relieve la estrategia del uso de licencias para ganar nuevos mercados.

c. Enfoque ecléctico de Dunning. Este enfoque analiza la importancia de las variables de localización para decidir hacer inversiones en otros países ya que las empresas propenden a participar en negocios internacionales. Esta propensión será mayor si se cumplen las condiciones siguientes:

- Ventajas de la propiedad. Cuando una empresa tiene capacidad instalada en el extranjero, posee mayores ventajas de propiedad si la comparamos con empresas de otros países.

- Ventajas de localización. También resulta ventajoso para la empresa si añadimos a esas instalaciones los factores de mano de obra, materiales, transportes y canales de comunicación en el extranjero. Si no fuera así, lo lógico sería atender con exportaciones.

- Ventaja de internacionalización, se supone como ventaja el hecho de que podamos utilizar capacidad instalada y localización y no ceder su uso a una empresa extranjera.

d. Diferencia entre distancia cultural y distancia psicológica, la distancia cultural refiere al nivel cultural de un país y podemos definir como la diferencia existente entre los valores culturales de un país con respecto a otro y que origina una distancia entre ellos. La distancia psicológica podemos definirla subjetivamente como un conjunto, de percepciones que marcan la diferencia entre un mercado nacional y otro extranjero. Decimos subjetiva porque no puede medirse con indicadores reales ni información estadística disponible, por lo que es necesario que los directivos conozcan estas diferencias con el fin de reducir distancias.

e. Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith., Esta teoría sostiene que los diferentes países del mundo disfrutan de determinados recursos naturales y que en cada uno de ellos no solamente sus recursos son distintos sino el tiempo que se invierte para obtener unidades de productos.

Adam Smith plantea que en un determinado país X, debe realizar menor número de horas de trabajo para lograr un producto a diferencia que el otro país y que, por los distintos volúmenes de recursos, el país Y requiere menor cantidad de recursos para fabricar un producto. En consecuencia, el país X debe especializarse en los productos que fabrica con menores recursos.

f. Según Adam Smith, esta teoría incrementa la riqueza de las naciones, ya que si un país se especializa en productos en los que requiere invertir menor tiempo de trabajo para luego intercambiar con otros países para obtener los productos que no tiene, logra un más alto nivel de vida. Si un país no negocia todos los productos que necesita, el resultado de su producción total sería menor. La producción total de productos de igual cantidad de horas invertidas es superior cuando cada país se especializa y luego intercambia con otro.

g. Teoría de comercio internacional de Michael Porter, analizar las circunstancias por la que determinados países tiene más éxito que otros como sede de empresas internacionales. Esta teoría estudia a distintos países y sectores productivos, analizando empresas, sus entornos y los factores que las ha llevado al éxito en los mercados internacionales. Porter agrupa estos factores;

- Los recursos. Porter se basa en la teoría clásica y reconoce la influencia de los recursos naturales como factor de desarrollo. Esta teoría involucra a los recursos humanos en lo que se respecta a su formación y capacidades como un aspecto importante.

- La demanda. Los mercados con gran demanda generan también grandes empresas para atender esas demandas. Porter nos señala que un gran número de consumidores impulsa el crecimiento de empresas y distingue a dos tipos de consumidores: los exigentes los innovadores. Los consumidores exigentes incentivan a las empresas a mejorar su calidad y por tanto elevar sus posibilidades de éxito en los mercados internacionales. Los consumidores son los precursores de tendencias que luego extienden por muchos países, tal como por ejemplo sucede con París con las modas.

- La oferta. Cuando la competencia es dura, las empresas se ven obligadas a mejorar ya que son sometidas a una selección natural en la que solo sobreviven los más fuertes. Estos sobrevivientes son los que están preparados para triunfar en otros mercados.

- La administración pública, la política del gobierno y la administración pública, así como leyes, su sistema tributario, sus promociones e incentivos, pueden favorecer la internacionalización.

## ***B. Motivaciones para la internacionalización***

(Luna, 2012) menciona que la motivación más importante de las empresas para internacionalizarse o exportar es la obtención de beneficios. Sin embargo, no siempre existe un solo factor que determine tal decisión, pues normalmente confluyen una serie de factores que nos motivan o empujan hacia la internacionalización, así, podemos clasificarlas en proactivas y reactivas.

a. Motivaciones proactivas. Están relacionadas con los intereses de la empresa de aprovechar sus conocimientos tecnológicos o posibilidades que nos brinda el mercado. Entre las motivaciones proactivas tenemos:

- Objetivos económicos. Estos objetivos son abordados especialmente por las pymes, quienes persiguen objetivos económicos y de crecimiento en el corto plazo. Aunque la percepción de rentabilidad puede ser muy distinta de la real, }

- Afán directivo. Viene a ser el deseo o entusiasmo con que los directivos de la empresa abordan las actividades de marketing internacional en sus intenciones de lograr expandir sus mercados, las mismas que pueden depender de una sola persona en el caso de las pymes o de una unidad de toma de decisiones en una gran empresa.

- Competencia tecnológica. Cuando las empresas logran desarrollarse tecnológicamente en un sector específico con productos o servicios que no existen en el mercado que puedan proporcionarle ventajas competitivas sostenibles y de esta forma lograr beneficios mientras dure esa ventaja tecnológica porque siempre aparecen nuevas tecnologías competidoras en los mercados extranjeros.

- Oportunidades en los mercados extranjeros. Las empresas con mentalidad expansiva siempre están analizando los mercados extranjeros en crecimiento que puedan proporcionarles oportunidades. Sin embargo, solo las empresas con los recursos necesarios podrán aprovechar estas oportunidades. El crecimiento económico de China, Brasil o Perú, los cambios políticos de Europa del Este y la tendencia global de establecer tratados de libre comercio, generan oportunidades o atractivos que hasta hace poco eran casi nulos.

- Economía de escala. Una empresa que incrementa su producción para atender mercados extranjeros se beneficia doblemente ya que también reduciría costos para su mercado nacional y por tanto la empresa no solo estaría en mejores condiciones competitivas en sus mercados internacionales sino en inmejorable situación para atender a sus clientes nacionales.

- Ventajas fiscales. Los gobiernos crean mecanismos fiscales para motivar o beneficiar a los exportadores de tal manera que las empresas puedan ofrecer sus productos a costos menores o simplemente obtener mayores beneficios, aunque los países miembros de la OMC deben sujetarse a las normas antidumping para evitar ser sujetos de sanciones por vender a precios muy bajos que perjudican a las empresas locales

b. Motivaciones reactivas. Cuando las empresas reaccionan a presiones o amenazas de sus mercados, cambiando de actividades según se presente la coyuntura. Entre las motivaciones reactivas tenemos:

- Presiones competitivas. Cuando la motivación principal de la internacionalización es la presión de los competidores. Los competidores pueden quitarnos cuota de mercado aprovechando economías de escala y dirigiendo sus esfuerzos de marketing a mercados extranjeros, lo que supone un reto o estímulo para la internacionalización.

- Mercado nacional pequeño y saturado. Cuando el mercado nacional no responde a las estrategias de estandarización y diversificación, las empresas pueden mirar los mercados extranjeros en su intento de desarrollar o ganar mercados. Se da para productos especializados con segmentos pequeños repartidos por todo el mundo. La saturación del mercado nacional puede tener efectos motivadores sobre todo cuando a algunos productos se encuentran en la fase de declive de la etapa de vida del producto, prolongado su vida en otros mercados.

- Ampliación de venta de productos estacionales. Cuando estacionalidad de la demanda de un producto en el mercado nacional, difiere del mercado internacional, que podría prolongar la demanda a lo largo de todo el año.

- Proximidad a clientes internacionales. Distancia psicológica. La distancia física y psicológica de los mercados internacionales, tiene más importancia de la que creemos y pueden jugar roles fundamentales. Los aspectos culturales, legales o sociales pueden hacer que un mercado geográficamente cercano se perciba como lejano en términos psicológicos. Así tenemos que México para Estados Unidos esta psicológicamente más lejano que Inglaterra no obstante su enorme distancia en kilómetros. Aquí deducimos que, los factores culturales como idioma o raza hacen que se sientan psicológicamente más cercanos a pesar de la superioridad de la distancia geográfica con respecto a México.

### ***C. Fases de la internacionalización***

(Martin & Martinez, 2012) menciona que una empresa, por el simple hecho de ser consciente que el mercado al que tiene que dirigirse es su mercado doméstico, y que tiene además que exportar y tendrá pocas posibilidades de éxito o de perdurar en el tiempo. Esta realidad es fruto de un proceso de internacionalización continuada que las empresas tuvieron que realizar para irse adaptando a las exigencias. Hoy por hoy las empresas deben ser ellas quienes establezcan su estrategia interna para lograr su plena internacionalización sin la necesidad de esperar e ir todas las etapas o fases que se realizaban en el pasado.

Estas fases y etapas siguen siendo actuales en determinadas empresas y determinados mercados:

- Exportaciones pasivas: La empresa no realiza ninguna acción de ventas internacionales. Son pedidos inesperados e incluso se puede decir que la empresa no vende mercancías si no que la despacha. En esta fase la empresa puede inflar o aumentar el precio de venta por ser un extranjero quien solicita o realiza la compra pensando así en hacer un buen negocio. Esta fase suele terminar cuando el comprador extranjero conoce a otro proveedor o es contactado por empresas de mismo país con una estrategia internacional. Se les llama exportaciones pasivas por ser técnicamente exportación, salida de la frontera de mercancía, pero el vendedor no hace nada por vender ni por realizar trámite de despacho aduanero. El medio de pago escogido suele ser por transferencia e incluso en metálico al no conocer ni diferenciar medio de cobros internacionales existentes.

- Inicio de exportaciones activa, en esta etapa, el empresario ha visto cómo se ven disminuido sus ventas por la desaparición de comprador extranjero, y decide salir en su busca e incluso encontrar a otros importadores. Generalmente, centra su interés en mercado próximo geográficamente y culturalmente. Es el propio gerente quien inicia la acción de ventas o se crea una mínima infraestructura comercial internacional.

- Consolidación de las exportaciones, en esta etapa las empresas mantienen sus presencias en los mercados próximos e inicia operaciones comerciales y mercados más alejados. Se crea una organización y estructura comercial internacional y se diseñan planes estratégicos internacionales. La importancia en la facturación de clientes extranjeros es cada vez más significativa.

- Establecimiento de filiales comerciales, la empresa da un paso más y establece redes comerciales propias para mantener un contacto más directo con los clientes y mercados. Supone una inversión importante en recursos humanos y promocionales.

- Empresa multinacional, es la última fase de internacionalización. La empresa establece centros productivos, logísticos o comerciales en los mercados exteriores buscando la competitividad en costes más bajos y teniendo control más directo sobre el mercado integrándose en el siendo un punto de apoyo, como punto de intermedio, para encarar a otros mercados más alejados.

#### ***D. Efectos estratégicos de la internacionalización***

(Czinkota, Ronkainen, & Moffet, 2007) mencionan que internacionalizarse presenta nuevos contextos a la empresa generando nuevos procedimientos de realizar negocios y una acumulación de nuevos problemas, los cuales tienen un amplio rango. También pueden apoyarse de consideraciones estratégicas, como entrega de servicios y cumpliendo de reglamentos gubernamentales. Además, la empresa tiene que analizar para poder realizar la transacción de negocio internacional, esto incluye una gran variedad de nuevos documentos, incluyendo facturas comerciales, conocimiento de embarques, factura, etc. El papeleo necesario para cumplir con varios reglamentos internacionales o extranjeros. Los reglamentos pueden ser diseñados para controlar los negocios internacionales, para optimizar la transacción individual, como en la declaración de exportación del remitente, para compilar estadísticas comerciales.

La empresa para evaluar las fortalezas y debilidades internas necesita realizar su preparación de internacionalización. Se debe determinar en contextos globales esta preparación, de forma competitiva y contar con alternativas estratégicas que ayuden a la empresa. Aquellas situaciones insólitas pueden afectar las utilidades y generar riesgos. Para la asimilación de riesgo, la percepción de la gerencia debe desarrollarse principalmente con la experiencia, con el manejo de las distintas preocupaciones, dedicarse en una nueva actividad y contar con la inquietud del nuevo entorno que está a punto ingresar. En el plano doméstico, la empresa ha aprendido de manera gradual acerca del mercado y por tanto ha logrado reducir el riesgo. En el curso de expansión internacional, la empresa ahora nuevos factores y desconocido, exponiéndola a un riesgo incrementado. Al mismo tiempo, debido a las necesidades de inversión requerida

por un esfuerzo internacional serio, el desempeño inmediato de las utilidades puede deslizarse. A más largo plazo, la creciente familiaridad con los mercados internacionales y los beneficios de la diversificación de atender varios mercados reducirá el riesgo de la empresa por abajo del nivel anterior de “solo doméstico” e incrementado también rentabilidad y quizá inaceptable, un riesgo creciente acompañado por una rentabilidad decreciente.

### ***E. Proceso de la internacionalización***

(Ortega & Espinoza, 2015) mencionan que el proceso de internacionalización se puede dividir en fases que divide la internacionalización empresarial en diferentes etapas operativas en los mercados del exterior y que tengan atención a su actitud.

#### Fase 1

La empresa recibe a pedidos del exterior adoptando una actitud pasiva. Desarrolla exportaciones esporádicas no buscadas a propósito, sino que permite favorecer por medio de los agentes externos y en casos de clientes. En caso a una inversión por parte de la organización, no atiende a una estrategia empresarial implementada.

#### Fase 2

Para la búsqueda de socios comerciales y clientes en los mercados internacionales, la empresa debe optar una actitud activa. A través de los importadores distribuidores locales, detallistas o pequeños mayoristas en los países de destino, se cuenta con una exportación regular. Mediante esta fase, por parte de la empresa existe una inversión mínima del comercio internacional.

#### Fase 3

En los mercados internacionales que opera la empresa fortalece siempre sus ventas. Las estrategias que formulan las empresas, son regulares y considera una importante contribución o la facturación de la empresa.

Mediante esta fase la empresa realiza una importante inversión en departamento propio de comercio exterior, viajes de prospección y con un propio plan de marketing y plan comercial.



#### Fase 4

En los países que desarrollan sus propias acciones comerciales y de marketing, la empresa cuenta con filiales propios, sucursales, establecimientos permanentes, almacenes, etc., invierte en importantes recursos económicos en personal y en infraestructura en los países de destino. Es muy notable y duradero la presencia de la empresa en el exterior.

#### Fase 5

Mediante esta fase, se considera el mayor nivel de internacionalización empresarial, la empresa toma en cuenta su propio centro productivo en el extranjero, con la finalidad de utilizar la mano de obra barata, las economías de escala, y o calificada y las principales ventajas de la deslocalización industrial.

La inversión necesaria es constante y elevada. Aquí se investiga la adaptación al mercado local, objetivos estratégicos, ahorro de costes de producción y transporte, etc.

### 2.3. Definiciones Conceptuales

#### *Competencias multiculturales*

Las competencias multiculturales comprenden y argumentan las diferentes cuestiones políticas, económicas y culturales que se presentan en los diferentes países (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017).

#### *Carácter legal administrativo*

Hace mención al grado en el que la legislación, las políticas y los programas de las agencias o instituciones consideran la imparcialidad, la justicia y la asistencia a las minorías (Saavedra, Bascón, & Arias, 2016) .

#### *Nivel organizacional*

Hace mención al grado de un recurso socio-sanitario de una organización debe ser comprensivo y permeable a las necesidades y características de las diferentes comunidades (Saavedra, Bascón, & Arias, 2016).

#### *Nivel individual*

Se refiere al grado del entendimiento de un profesional que toma en cuenta la diversidad cultural y lo realice en su trabajo (Saavedra, Bascón, & Arias, 2016).

### **Flexibilidad cognitiva**

Se considera que se examine críticamente su identidad social en rivalidad a las de sus clientes y las irregularidades de poder históricas que pudieron tolerar las diferentes comunidades (Saavedra, Bascón, & Arias, 2016).

### **Internacionalización**

Es la venta de bienes y servicios por una organización con sede en un país a clientes que están en otro país (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

### ***Exportación indirecta***

Mediante los intermediarios independientes, las empresas exportan de su propio país, encargándose de los trabajos de comercialización en el exterior (Araujo, 2009).

### ***Exportación directa***

En esta modalidad, la empresa realiza trato con intermediarios o compradores finales en el exterior (Araujo, 2009).

### ***Exportación concertada***

Se relacionan entre empresas fabricantes para ingresar en el mercado internacional con la finalidad que sus ventas incrementen (Araujo, 2009).

### ***Género***

Las empresas han experimentado la variabilidad de proporciones de empleados entre hombre y mujeres, debido a que más mujeres han ingresado a la fuerza de trabajo (Griffin, 2011).

### ***Etnicidad***

La etnicidad se refiere a la estructura étnica de un grupo u organización y es la tercera dimensión relevante de la diversidad cultural en las organizaciones (Griffin, 2011).

### ***Integridad***

Se refiere al código de ética, mostrando integridad en las relaciones de los empleados, en la contratación y en la responsabilidad social en las empresas (Himmelstern, 2007).

### ***Niveles de poder***

Se refiere al manejo de la autoridad, los mandos superiores, intermedios, inferiores y su colaboración en respectivas decisiones (Himmelstern, 2007).

### ***Aspectos culturales***

En la organización debe haber planificación, funciones entretenidas para las familias de la empresa, horarios de las empresas, horario del almuerzo, derechos de mujeres en cargos gerenciales en las organizaciones, puntualidad como un valor, música en el área de trabajo (Himmelstern, 2007).

### ***Respeto***

Perfil que expresa el manejo de jerarquías y el respeto a la autoridad sensato (Himmelstern, 2007).

### ***Lenguaje verbal y no verbal***

Existencia de dialectos, lenguajes técnicos o especializados; la forma de poder expresarnos hacia las personas y es el lenguaje oficial de la organización (Himmelstern, 2007).

### ***Ventajas de la propiedad***

Cuando una empresa tiene capacidad instalada en el extranjero, posee mayores ventajas de propiedad si la comparamos con empresas de otros países (Luna, 2012).

### ***Ventajas de localización***

También resulta ventajoso para la empresa si añadimos a esas instalaciones los factores de mano de obra, materiales, transportes y canales de comunicación en el extranjero. Si no fuera así, lo lógico sería atender con exportaciones (Luna, 2012).

### ***Ventaja de internacionalización***

Se supone como ventaja el hecho de que podamos utilizar capacidad instalada y localización y no ceder su uso a una empresa extranjera (Luna, 2012).

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. El carácter legal administrativo influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- b. El nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- c. El nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- d. La flexibilidad cognitiva influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- e. La exportación indirecta influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- f. La exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.
- g. La exportación concertada influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigió a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es descriptivo. Implica la capacidad y disposición de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio (Hernández S.)

##### **3.1.3. Diseño**

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Enfoque**

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

### 3.2. Población y muestra

#### a. Población

La población está representada por 20 trabajadores que desempeñan el rol de jefes de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight, Lima.

#### b. Muestra

Si bien es cierto que la población es pequeña no se realizó el cálculo de la muestra, sin embargo, la población es significativa para lograr los objetivos de la investigación.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable independiente:</b>  <b>COMPETENCIA MULTICULTURAL</b>	<i>Carácter legal administrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Programas de agencias o instituciones.</li> </ul>
	<i>Nivel organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recurso sociosanitario flexible a las necesidades y características de las distintas comunidades.</li> <li>- Recurso sociosanitario permeable a las necesidades y características de las distintas comunidades.</li> </ul>
	<i>Nivel individual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad cultural del profesional.</li> <li>- Prácticas concretas adaptadas.</li> </ul>
	<i>Flexibilidad cognitiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión sobre la propia cultura.</li> <li>- Perspectiva del mundo.</li> <li>- Posición que ocupa.</li> <li>- Identidad social.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de (Saavedra, Bascón, & Arias, 2016).*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable dependiente:</b>  <b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<i>Exportación indirecta</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprador extranjero.</li> <li>- Comerciante.</li> <li>- Bróker.</li> <li>- Agente.</li> <li>- Casa exportadora.</li> <li>- Sociedad comercial.</li> </ul>
	<i>Exportación directa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La venta directa.</li> <li>- La utilización de un agente.</li> <li>- El establecimiento de una subsidiaria comercial.</li> </ul>
	<i>Exportación concertada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piggy – back.</li> <li>- Consorcio de exportación.</li> <li>- Join – venture internacional.</li> <li>- Franquicias internacionales.</li> <li>- Alianza estratégica.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de (Araujo, 2009).*

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnica a emplear**

Técnica: encuesta.

#### **3.4.2. Descripción del instrumento**

El instrumento utilizado fue un cuestionario que midió la variable “Competencia Multicultural”, y midió la variable “Internacionalización”.

#### ***Validación del cuestionario***

La validez del cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la varianza de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,705
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	868,223
	gl	300
	Sig.	,000

### *Confiabilidad del cuestionario*

Se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.908, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se considera muy confiable.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,908	25

### **3.5. Técnicas para el procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión 25. Los resultados son presentados en tablas y figuras.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

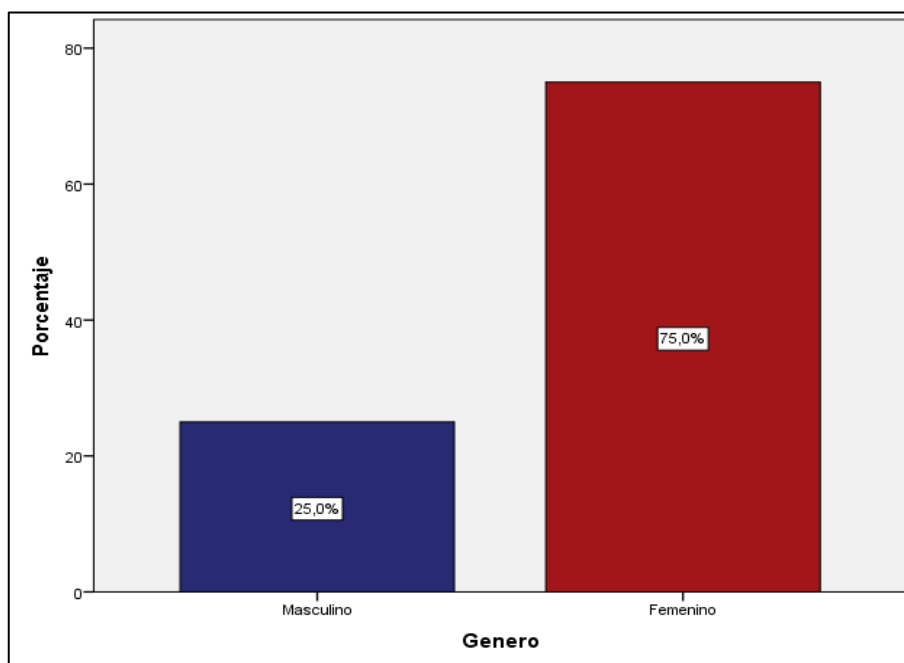
#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Género de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	5	25
Válidos Femenino	15	75
Total	20	100,0



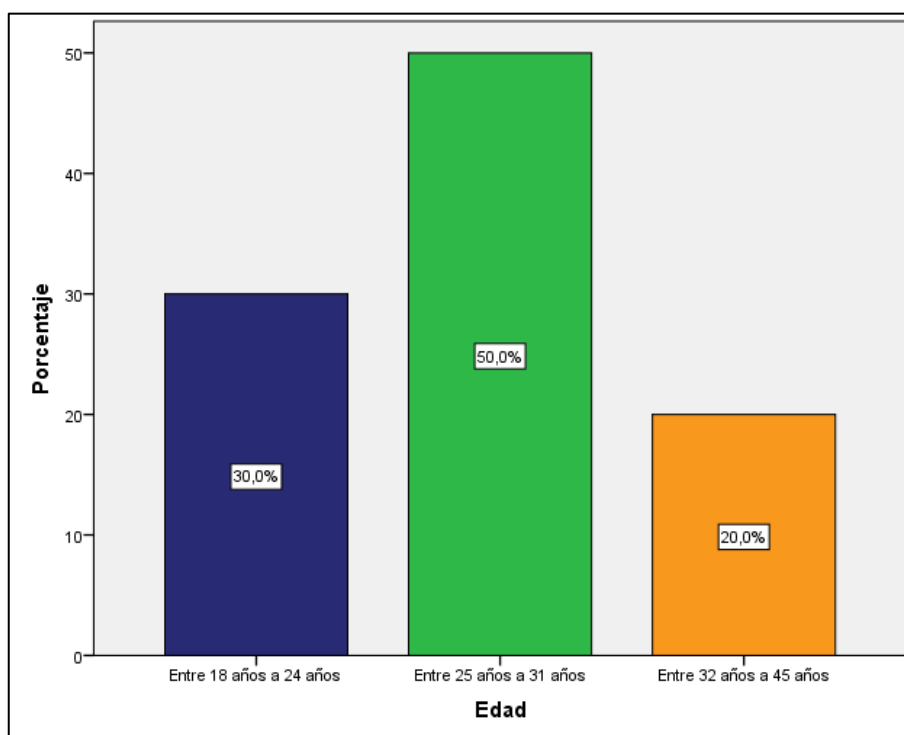
*Figura 1.* Género de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight.

Se observa en la Tabla 1 que el 25% de los encuestados son del género masculino y el 75% son del género femenino.

Tabla 2

*Edad de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	6	30
Entre 25 años a 31 años	10	50
Válidos Entre 32 años a 45 años	4	20
Más de 45 años	0	0
Total	20	100,0



*Figura 2.* Edad de los trabajadores de las unidades administrativas de la empresa Andina Freight.

Se observa en la Tabla 2 que el 30% tiene entre 18 años a 24 años, el 50% tiene entre 25 años a 31 años y el 20% mencionó tener entre 32 años a 45 años.

## B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Competencia multicultural”

Tabla 3

### Carácter legal administrativo

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
1. ¿La empresa se adecua fácilmente a la legislación de los países donde exporta?	5	25,0%	15	75,0%	0	0,0%
2. ¿La empresa se adecua fácilmente a las políticas de exportación de los países donde exporta?	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%
3. ¿La empresa trabaja con los programas de agencias o instituciones que favorezcan la exportación en los países extranjeros?	11	55,0%	9	45,0%	0	0,0%

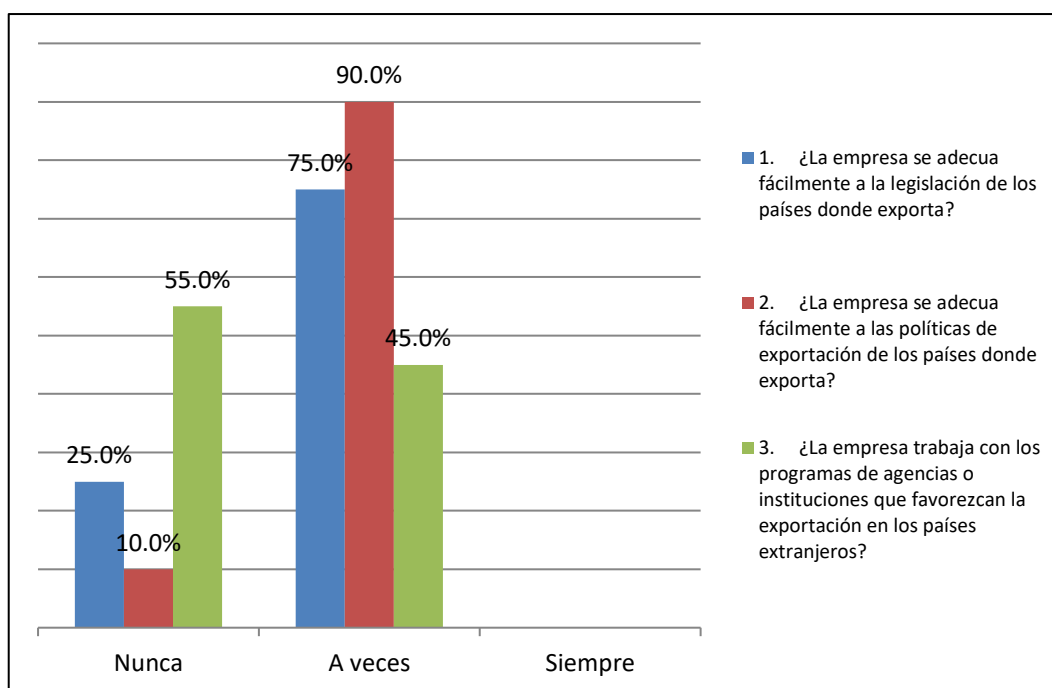


Figura 3. Carácter legal administrativo.

Se observa en la Tabla 3 que el 55% de los encuestados manifestaron que la empresa no trabaja con los programas de agencias o instituciones que favorezcan la exportación en los países extranjeros y el 25% manifestó que la empresa no se adecua fácilmente a la legislación de los países donde exporta.

Tabla 4  
*Nivel organizacional*

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
4. ¿La empresa es flexible a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales?	0	0,0%	20	100,0%	0	0,0%
5. ¿La empresa es permeable (comprender y aceptar ideas o comportamiento) a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales?	11	55,0%	9	45,0%	0	0,0%

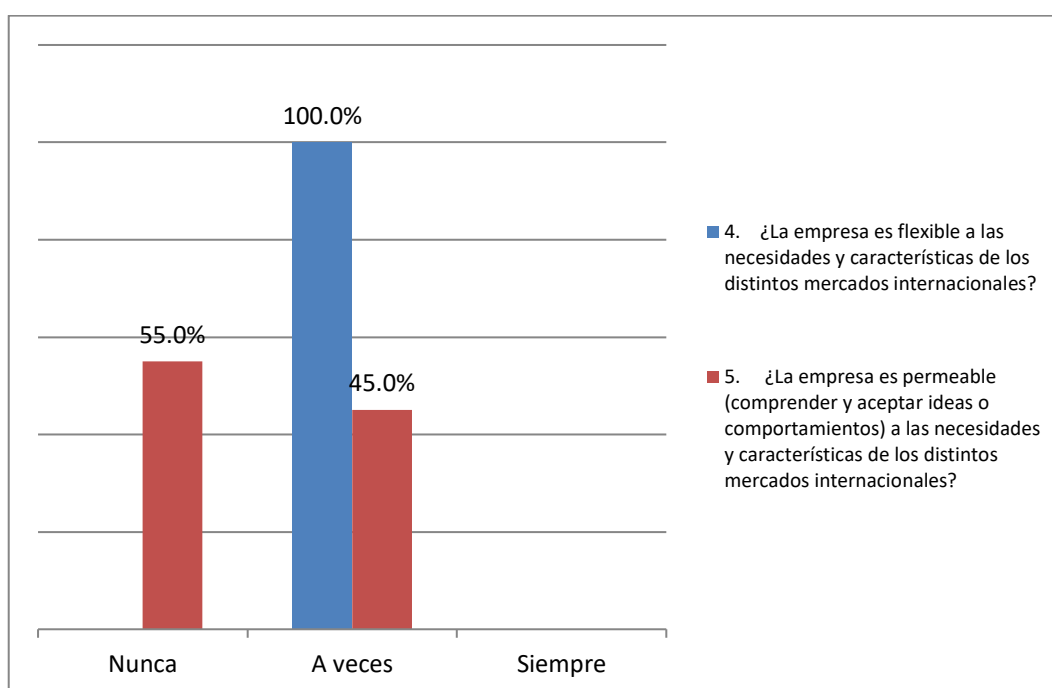


Figura 4. Nivel organizacional.

Se observa en la Tabla 4 que el 55% manifestaron que la empresa es permeable (comprender y aceptar ideas o comportamientos) a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales.

Tabla 5  
Nivel individual

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
6. ¿La empresa fomenta la diversidad cultural del profesional?	5	25,0%	15	75,0%	0	0,0%
7. ¿La empresa se preocupa en que los trabajadores se adapten al contexto y cultura de la empresa?	16	80,0%	4	20,0%	0	0,0%

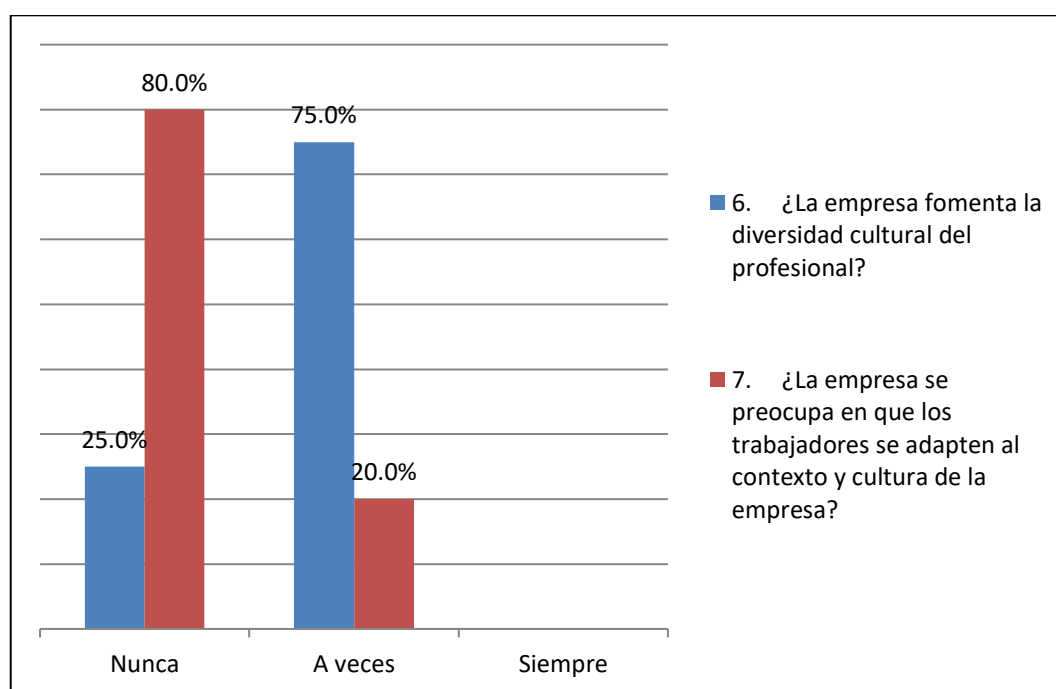


Figura 5. Nivel individual.

Se observa en la Tabla 5 que el 80% de los encuestados manifestaron que la empresa no se preocupa en que los trabajadores se adapten al contexto y cultura de la empresa y el 25% determinó que la empresa no fomenta la diversidad cultural del profesional.

Tabla 6  
*Flexibilidad cognitiva*

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
8. ¿La empresa reflexiona sobre su propia cultura?	4	20,0%	16	80,0%	0	0,0%
9. ¿Existe una preocupación por la perspectiva que tienen los clientes, proveedores y competencia sobre la empresa?	17	85,0%	3	15,0%	0	0,0%
10. ¿La empresa reflexiona críticamente sobre la posición que ocupa en el mercado (privilegios y estatus)?	5	25,0%	13	65,0%	2	10,0%
11. ¿La empresa se preocupa por reflejar una identidad social?	9	45,0%	9	45,0%	2	10,0%

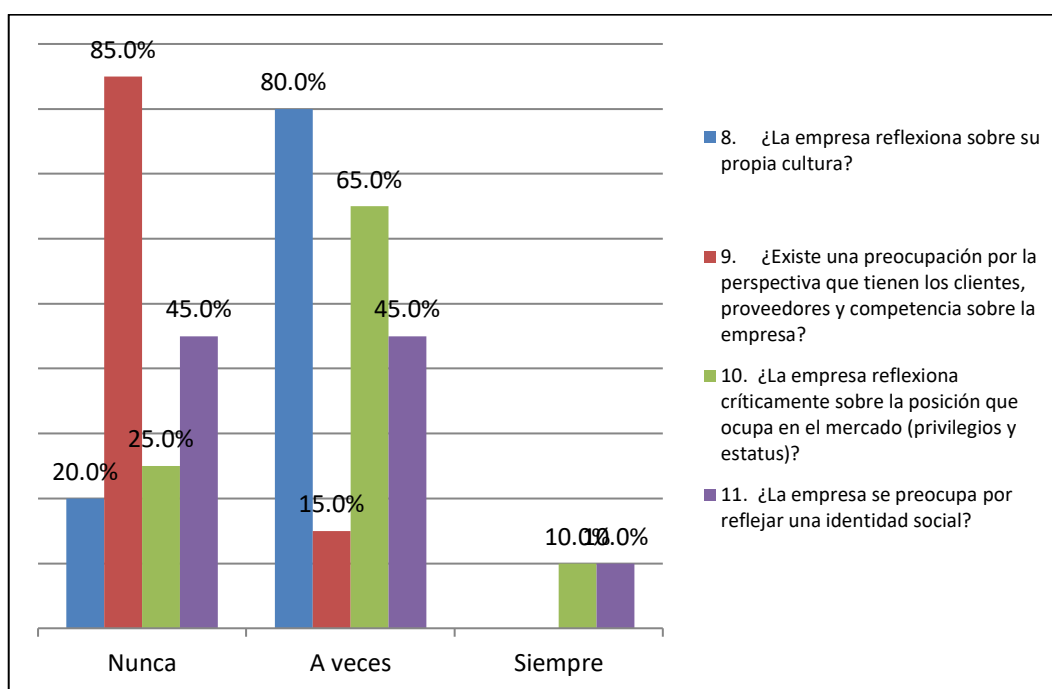


Figura 6. Flexibilidad cognitiva.

Se observa en la Tabla 6 que el 85% de los encuestados manifestaron que no existe una preocupación por la perspectiva que tienen los clientes, proveedores y competencia sobre la empresa y en referencia al 45% determinaron que la empresa no se preocupa por reflejar una identidad social.

### C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Internacionalización”

Tabla 7

#### Exportación indirecta

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
12. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un agente?	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%
13. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un bróker?	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%
14. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alguna casa exportadora?	5	25,0%	15	75,0%	0	0,0%
15. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con algún comerciante?	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%
16. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un comprador extranjero?	6	30,0%	13	65,0%	1	5,0%
17. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alguna sociedad exportadora?	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%

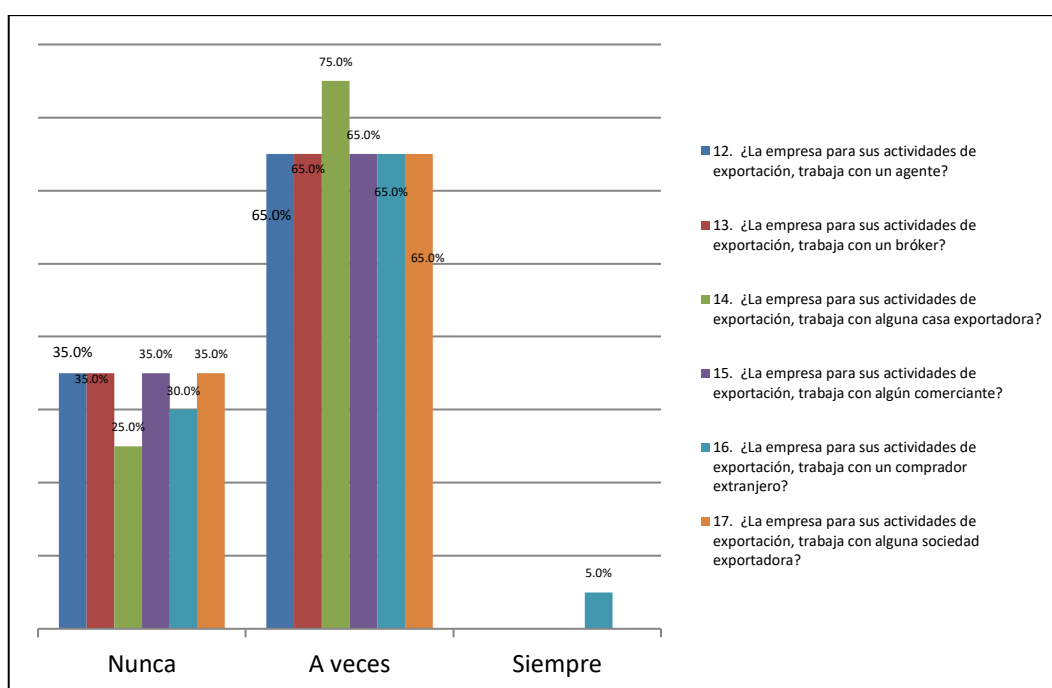


Figura 7. Exportación indirecta.

Se observa en la Tabla 7 que el 35% de los encuestados manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación indirecta, no trabaja con alguna sociedad exportadora, asimismo no trabaja con un bróker y mucho menos con un agente.

Tabla 8  
*Exportación directa*

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
18. ¿La empresa para sus actividades de exportación, establece una subsidiaria comercial?	6	30,0%	14	70,0%	0	0,0%
19. ¿La empresa para sus actividades de exportación, utiliza un agente o distribuidor?	17	85,0%	3	15,0%	0	0,0%
20. ¿La empresa para sus actividades de exportación, realiza una venta directa?	7	35,0%	11	55,0%	2	10,0%

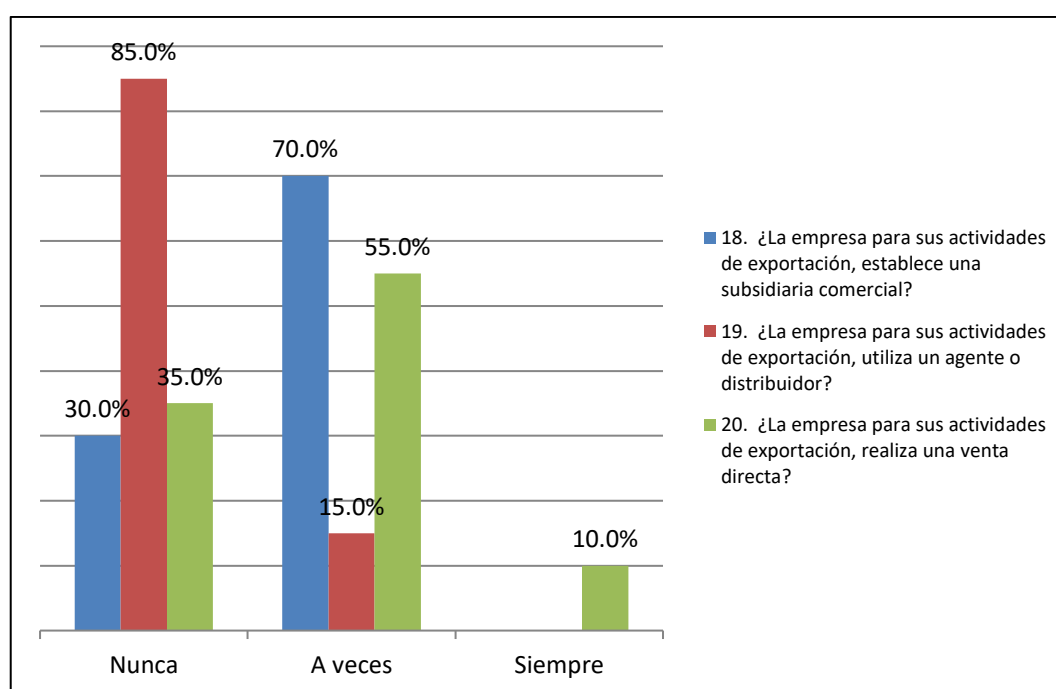


Figura 8. Exportación directa.

Se observa en la Tabla 8 que el 85% manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación directa, no utiliza un agente o distribuidor, en el caso del 35% determinaron que la empresa para sus actividades de exportación, no realiza una venta directa. Finalmente, el 30% expresó que la empresa para sus actividades de exportación directa, no establece una subsidiaria comercial.



Tabla 9

*Exportación concertada*

Ítems	Nunca		A veces		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
21. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alianzas estratégicas?	14	70,0%	6	30,0%	0	0,0%
22. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un consorcio de exportación?	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%
23. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con franquicias internacionales?	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%
24. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con join – venture internacional?	6	30,0%	14	70,0%	0	0,0%
25. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con piggy – back?	2	10,0%	18	90,0%	0	0,0%

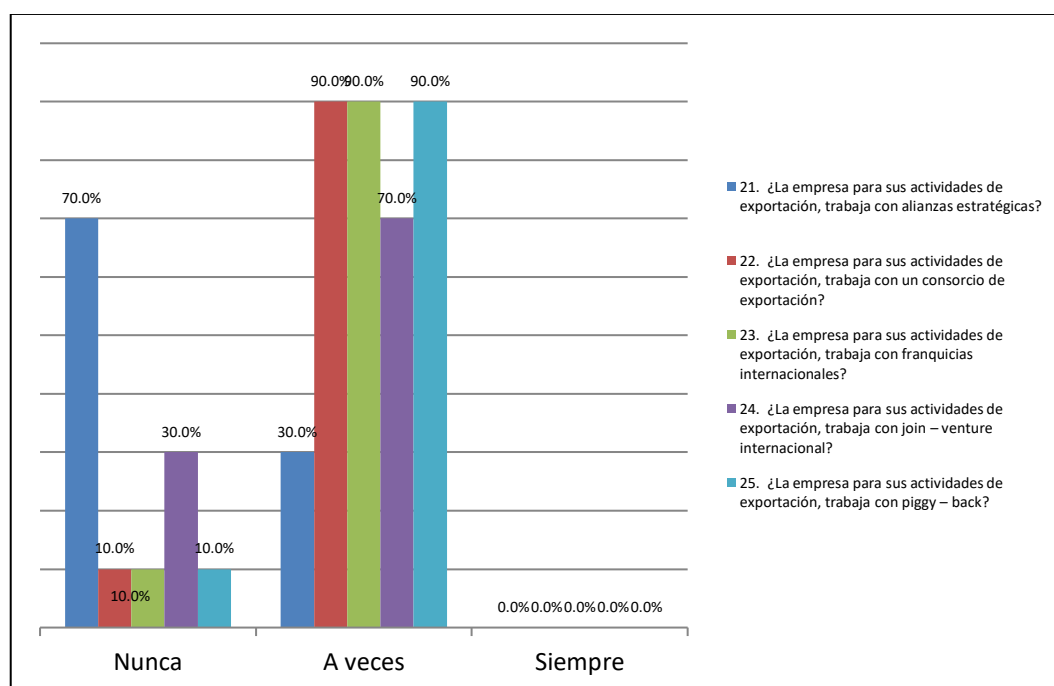


Figura 9. Exportación concertada.

Se observa en la Tabla 9 que el 70% de los encuestados manifestaron que la empresa para sus actividades de exportación concertada, no trabaja con alianzas estratégicas y en el caso del 30% determinaron que la empresa para sus actividades de exportación, no trabaja con join – venture internacional

#### D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Shapiro Wilk (para muestras menores de 50) para probar si las variables de investigación tienen distribución normal. En la Tabla 10 se observa que con un (p-valor < 0.05) las dos variables de investigación no tienen una distribución normal motivo por el cual se optó por utilizar Correlación de Rho de Spearman.

Tabla 10  
*Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencia multicultural	,890	20	,027
Carácter legal administrativo	,806	20	,001
Nivel organizacional	,637	20	,000
Nivel individual	,798	20	,001
Flexibilidad cognitiva	,869	20	,013
Internacionalización	,833	20	,003

a. Corrección de la significación de Lilliefors

## E. Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis general

Ho: La competencia multicultural no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: La competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 11

*Correlación de Rho de Spearman entre la competencia multicultural y la internacionalización*

			Competencia multicultural	Internacionalización
Rho de Spearman	Competencia multicultural	Coeficiente de correlación	1,000	,596**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	20	20
	Internacionalización	Coeficiente de correlación	,596**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,006 < 0,05$ ;  $r = 0,596$ ), por lo que se concluye que la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### Hipótesis específica 1

Ho: El carácter legal administrativo no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: El carácter legal administrativo influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 12

*Correlación de Rho de Spearman entre el carácter legal y la internacionalización*

			Carácter legal administrativo	Internacionalización
Rho de Spearman	Carácter legal administrativo	Coefficiente de correlación	1,000	,495*
		Sig. (bilateral)	.	,026
		N	20	20
	Internacionalización	Coefficiente de correlación	,495*	1,000
		Sig. (bilateral)	,026	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,026 < 0,05$ ;  $r = 0,495$ ), por lo que se concluye que el carácter legal administrativo influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

## Hipótesis específica 2

Ho: El nivel organizacional no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: El nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 13

*Correlación de Rho de Spearman entre el nivel organizacional y la internacionalización*

			Nivel organizacional	Internacionalización
Rho de Spearman	Nivel organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,478*
		Sig. (bilateral)	.	,033
		N	20	20
	Internacionalización	Coefficiente de correlación	,478*	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,033 < 0,05$ ;  $r = 0,478$ ), por lo que se concluye que el nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### Hipótesis específica 3

Ho: El nivel individual no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: El nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 14

*Correlación de Rho de Spearman entre el nivel individual y la internacionalización*

		Nivel individual	Internacionalización	
Rho de Spearman	Nivel individual	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,467*	
	Internacionalización	N	.	,038
		Coefficiente de correlación	20	20
		Sig. (bilateral)	,467*	1,000
		N	,038	.
		20	20	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,038 < 0,05$ ;  $r = 0,467$ ), por lo que se concluye que el nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

#### Hipótesis específica 4

Ho: La flexibilidad cognitiva no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: La flexibilidad cognitiva influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 15

*Correlación de Rho de Spearman entre la flexibilidad cognitiva y la internacionalización*

			Flexibilidad cognitiva	Internacionalización
Rho de Spearman	Flexibilidad cognitiva	Coefficiente de correlación	1,000	,480*
		Sig. (bilateral)	.	,032
		N	20	20
	Internacionalización	Coefficiente de correlación	,480*	1,000
		Sig. (bilateral)	,032	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,032 < 0,05$ ;  $r = 0,480$ ), por lo que se concluye que la flexibilidad cognitiva influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### Hipótesis específica 5

Ho: La exportación indirecta no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: La exportación indirecta influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 16

*Correlación de Rho de Spearman entre la exportación indirecta y la internacionalización*

			Exportación indirecta	Internacionalización
Rho de Spearman	Exportación indirecta	Coefficiente de correlación	1,000	,938**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Internacionalización	Coefficiente de correlación	,938**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación muy alta y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,938$ ), por lo que se concluye que la exportación indirecta influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.



### Hipótesis específica 6

Ho: La exportación directa no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Ha: La exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

Tabla 17

*Correlación de Rho de Spearman entre la exportación directa y la internacionalización*

		Exportación directa	Internacionalización	
Rho de Spearman	Exportación directa	Coefficiente de correlación	,734**	
		Sig. (bilateral)	,000	
	Internacionalización	N	20	
		Coefficiente de correlación	,734**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 17 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,734$ ), por lo que se concluye que la exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### Hipótesis específica 7

Ho: La exportación concertada no influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018

Ha: La exportación concertada influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018

Tabla 18

Correlación de Rho de Spearman entre la exportación concertada y la internacionalización

			Exportación concertada	Internacionalización
Rho de Spearman	Exportación concertada	Coefficiente de correlación	1,000	,513*
		Sig. (bilateral)	.	,021
	Internacionalización	N	20	20
		Coefficiente de correlación	,513*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	20	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 18 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,021 < 0,05$ ;  $r = 0,513$ ), por lo que se concluye que la exportación concertada influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

En referencia a la hipótesis general: La competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva moderada y muy significativa ( $Rho = 0,596$ ;  $p = 0,006 < 0,05$ ). Esto se relaciona con la teoría expuesta por (Himmelstern, 2007) quien menciona que el multiculturalismo trata de identificar si existe y hay coincidencia en diferentes culturas; básicamente consiste en discusión dinámica que está entre lo nacional e internacional, el cual entrelaza redes tanto culturales como sociales que están conformados.

En referencia a la hipótesis específica 1: El carácter legal administrativo influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva moderada y muy significativa ( $Rho = 0,495$ ;  $p = 0,026 < 0,05$ ). En la investigación dada por (Mendoza & Giraldo, 2016) titulada “La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles ubicadas en Lima Metropolitana” menciona que el mundo actual se caracteriza por el incremento de la internacionalización del mercado y la consolidación de las relaciones entre las organizaciones, convirtiendo a la competitividad en uno de los aspectos característicos del mercado global. En este sentido, una de las estrategias más relevantes para hacer frente a la globalización es la decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su lugar de origen, como una estrategia empresarial que resulta ser muy compleja pero que genera crecimiento y desarrollo económico, siendo por lo tanto importante que la empresa de adecuarse a las políticas de exportación de los países donde exporta

En referencia a la hipótesis específica 2: El nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva moderada y muy significativa ( $Rho = 0,478$ ;  $p = 0,033 < 0,05$ ).

Esto se relaciona en la investigación de (Sánchez, 2015) titulada “Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información”, quien menciona que los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento son el estilo gerencial, la comunicación, el clima laboral, las condiciones físicas del trabajo y la motivación propia de cada colaborador. Todos estos factores favorecen medianamente el desarrollo del proceso al motivar al colaborador a participar en el mismo, sin embargo, esto no se ve reflejado en el real uso de las herramientas para gestionar conocimiento.

En referencia a la hipótesis específica 3: El nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva moderada y muy significativa ( $Rho = 0,467$ ;  $p = 0,038 < 0,05$ ). Esto se relaciona con la teoría expuesta por (Griffin, 2011) que menciona que se puede usar una cultura para diferenciar a las personas de la comunidad que forman parte del total de la sociedad. Sin embargo, también en la cultura social hay un conjunto distinto de cuestiones que ha aparecido en el interior de los límites de la empresa. Mejor dicho, cuando en una organización un grupo de individuos estos representados por diversas culturas de una misma nación, que tiene son distintos en creencias, costumbres, valores y conductas plantean desafíos como también oportunidades únicas para los administradores o gerentes. Los temas que se han mencionan son denominados multiculturalismo. La diversidad es un área de interés que está ligada. Cuando en una comunidad de individuos sus integrantes tienen diferencias entre uno u otro en situaciones importante es allí donde aparece la diversidad. La composición multicultural en una comunidad se puede ver reflejado en sus diferencias. Pero hoy en día en términos de negocios, la diversidad en general es utilizada para dar referencia a las distinciones en la demografía en los individuos en el interior de una hora (distinciones en edad, género, etnicidad y otros). La diversidad no es un tema que sea absoluto que particularmente en una organización o grupo sea no diferente.

En referencia a la hipótesis específica 4: La flexibilidad cognitiva influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva moderada y muy significativa ( $Rho = 0,480$ ;  $p = 0,032 < 0,05$ ).

En la investigación dada por (Mendoza & Giraldo, 2016) titulada “La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles ubicadas en Lima Metropolitana” mencionan que la formación empresarial es un pilar significativo para la internacionalización y competitividad de una empresa, ya que la productividad y eficiencia de una organización depende del capital humano que posee, por ello es importante que las empresas inviertan en cualquier tipo de acciones destinadas a mejorar la preparación y las competencias de sus trabajadores.

En referencia a la hipótesis específica 5: La exportación indirecta influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $Rho = 0,938$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Esto se relaciona con la teoría expuesta por (Araujo, 2009) que menciona que la exportación es la forma de entrada que tiene un menor riesgo y esfuerzo, permitiendo obstaculizar costos fijos de hacer negocios internacionales, favoreciéndonos la obtención de otras derivadas del efecto experiencia, economías de escala y localización. El fabricante sólo se restringe a elaborar y a vender tal como lo hace con los consumidores del mercado doméstico.

En referencia a la hipótesis específica 6: La exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $Rho = 0,938$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Esto se relaciona con la teoría expuesta por (Araujo, 2009) que menciona que la empresa se relaciona con intermediarios o compradores finales en el extranjero, encargándose de todos los aspectos lógicos, burocráticos y financieros que conforma una exportación.

En referencia a la hipótesis específica 7: El nivel de exportación concertada influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018, presenta una correlación positiva muy alta y muy significativa ( $Rho = 0,938$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Esto se relaciona con la teoría expuesta por (Araujo, 2009) que menciona que la contribución entre empresas fabricantes para relacionarse en un mercado internacional permite tener un mayor incremento de sus ventas.

## 5.2. Conclusiones

- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,026 < 0,05$ ;  $r = 0,495$ ), concluyendo que el carácter legal administrativo influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Mientras la empresa no integre la competencia multicultural adecuándose de manera factible a la legislación de los países donde exporta, no podrá mantener un margen de competitividad en su proceso de internacionalización.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,033 < 0,05$ ;  $r = 0,478$ ), concluyendo que el nivel organizacional influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Mientras la empresa no integre la competencia multicultural mostrando flexibilidad a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales, no podrá mejorar su proceso de internacionalización.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,038 < 0,05$ ;  $r = 0,467$ ), concluyendo que el nivel individual influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Mientras la empresa no integra la competencia multicultural preocupándose en que los trabajadores se adapten al contexto y cultura de la empresa, no podrá mantener un margen de competitividad en su proceso de internacionalización.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y significativa ( $p = 0,032 < 0,05$ ;  $r = 0,480$ ), concluyendo que la flexibilidad cognitiva influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Mientras la empresa no integre la competencia multicultural reflejando una identidad social, no podrá mantener su proceso de internacionalización.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación muy alta y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,938$ ), concluyendo que la exportación indirecta influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Si la empresa no planea sus actividades de manera total considerando a un agente o bróker o alguna sociedad exportadora, no logrará afianzar su proceso de internacionalización.

- Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,734$ ), concluyendo que la exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Mientras la empresa no planee sus actividades de manera total enfocándose en un agente o distribuidor, no podrá mantener un margen de competitividad en su proceso de internacionalización.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,734$ ), concluyendo que la exportación directa influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018. Si la empresa no planea mejorar sus actividades y dejan de hacer alianzas estratégicas, piggy back, franquicias internacionales, no podrá mantener su proceso de internacionalización.

Por lo expuesto:

- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,006 < 0,05$ ;  $r = 0,596$ ), concluyendo que la competencia multicultural influye en la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima, 2018.

### **5.3. Recomendaciones**

- Realizar capacitaciones de manera constante para afianzar en los distintos niveles jerárquicos de la empresa los conocimientos legales que tiene cada país donde exporta con el objetivo de realizar un mejor desarrollo del proceso de internacionalización.
- Elaborar una estructura de trabajo flexible para satisfacer las necesidades de los distintos mercados internacionales, durante el proceso de internacionalización.
- Diseñar un enfoque técnico para adaptar a su personal al contexto y cultura de la empresa en el transcurso de la internacionalización.
- Elaborar una identidad corporativa donde refleje la preocupación por la perspectiva que tienen los clientes, proveedores y competencia sobre la empresa.
- Establecer estrategias como puede ser el de contratar la asesoría de un agente para evaluar las actividades de exportación.

- Emplear para las actividades de exportación un agente o distribuidor para manejar un mayor control e información directa del mercado internacional.
- Emplear para las actividades de exportación con un piggy – back para el incremento de sus ventas.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

Araujo, C. (2009). *Ingeniería de la exportación u medios internacionales de pago*. Perú: Instituto Pacífico.

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffet, M. (2007). *Negocios internacionales*. México D.F.: Thomson.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales. Ambiente y operaciones*. México: Pearson.

Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administracion. Un enfoque basado en competencias* (17 ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *Metodologia de la investigación*. México: INEGI.

Luna, M. (2012). *Marketing estratégico*. Huacho, Perú: Lunagrafe E.I.R.L.

Martin, M., & Martinez, R. (2012). *Manual practico de comercio exterior. Para saber vender en el extranjero* (4 ed.). Madrid: Fundacion Confemetal.



Mendoza, C., & Giraldo, M. (2016). *La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles ubicadas en Lima Metropolitana*. Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Ortega, A., & Espinoza, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. España: Esic.

Otero, M. (2008). *Internacionalización*. España: Gesgiblo S.L.

## 6.2. Fuentes electrónicas

Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Revista Javeriana*(26 (51)), 68-79. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3713/3378>

Mendoza, C., & Giraldo, M. (2016). *La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles ubicadas en Lima Metropolitana*. Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2681/1/2017\\_Mendoza\\_La%20internacionalizacion-y-su-relacion-con-la-competitividad.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2681/1/2017_Mendoza_La%20internacionalizacion-y-su-relacion-con-la-competitividad.pdf)

Rivera, S., & Rivera, M. (2017). *Diseño de estrategias de internacionalización de la empresa Tame línea aérea del ecuador, Tame E.P. con énfasis en la implementación de alianzas con aerolíneas internacionales*. Tesis de maestría, Universidad Internacional Del Ecuador. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1892/1/T-UIDE-1417.pdf>

Rojas, A., & Yzaguirre, M. (2018). *Análisis de Modelos de Internacionalización desde la perspectiva de proceso en una mype de Gamarra*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13957/Rojas\\_CAJ\\_Yzaguirre\\_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13957/Rojas_CAJ_Yzaguirre_RMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Saavedra, F., Bascón, M., & Arias, S. (2016). La competencia cultural como dimensión de identidad profesional: Un estudio cualitativo en profesionales de la salud y profesores de primaria. *Revista Individuo y Sociedad*, 15(2), 32 - 44. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/708/496>
- Salas, M., Vega, K., & Valdez, M. (2012). *Análisis del multiculturalismo aplicado a las teorías administrativas conduce a un aumento en la productividad en las empresas*. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/05\\_02\\_Multiculturalismo.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/05_02_Multiculturalismo.pdf)
- Sánchez, Z. (2015). *Los factores culturales y la gestión del conocimiento en una empresa de provisión de soluciones de tecnología de la información*. Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria La Molina. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2050/E20-S3559-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanhueza, S., Paukner, F., San Martín, V., & Friz, M. (2012). Dimensiones de la competencia comunicativa intercultural (CCI) y sus implicaciones para la práctica educativa. *Segunda Época*(36), 131 - 151. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n36/n36a08.pdf>
- Santana, A., & Urrea, F. (2014). *Análisis de factores que intervienen en la internacionalización de las pymes en Colombia*. Tesis de grado, Universidad del Rosario. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10045/1018448759-2015.pdf?sequence=10>

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la competencia multicultural y la internacionalización de la empresa Andina Freight, Lima. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

<b>ITEM</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
<b>COMPETENCIA MULTICULTURAL</b>			
<b>DIMENSIÓN: CARÁCTER LEGAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
1. ¿La empresa se adecua fácilmente a la legislación de los países donde exporta?			

2. ¿La empresa se adecua fácilmente a las políticas de exportación de los países donde exporta?			
3. ¿La empresa trabaja con los programas de agencias o instituciones que favorezcan la exportación en los países extranjeros?			
<b>DIMENSIÓN: NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
4. ¿La empresa es flexible a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales?			
5. ¿La empresa es permeable (comprender y aceptar ideas o comportamientos) a las necesidades y características de los distintos mercados internacionales?			
<b>DIMENSIÓN: NIVEL INDIVIDUAL</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
6. ¿La empresa fomenta la diversidad cultural del profesional?			
7. ¿La empresa se preocupa en que los trabajadores se adapten al contexto y cultura de la empresa?			
<b>DIMENSIÓN: FLEXIBILIDAD COGNITIVA</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
8. ¿La empresa reflexiona sobre su propia cultura?			
9. ¿Existe una preocupación por la perspectiva que tienen los clientes, proveedores y competencia sobre la empresa?			
10. ¿La empresa reflexiona críticamente sobre la posición que ocupa en el mercado (privilegios y estatus)?			
11. ¿La empresa se preocupa por reflejar una identidad social?			
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>			
<b>DIMENSIÓN: EXPORTACIÓN INDIRECTA</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
12. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un agente?			
13. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un bróker?			
14. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alguna casa exportadora?			
15. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con algún comerciante?			

16. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un comprador extranjero?			
17. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alguna sociedad exportadora?			
<b>DIMENSIÓN: EXPORTACIÓN DIRECTA</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
18. ¿La empresa para sus actividades de exportación, establece una subsidiaria comercial?			
19. ¿La empresa para sus actividades de exportación, utiliza un agente o distribuidor?			
20. ¿La empresa para sus actividades de exportación, realiza una venta directa?			
<b>DIMENSIÓN: EXPORTACIÓN CONCERTADA</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>N</b>
21. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con alianzas estratégicas?			
22. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con un consorcio de exportación?			
23. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con franquicias internacionales?			
24. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con join – venture internacional?			
25. ¿La empresa para sus actividades de exportación, trabaja con piggy – back?			