

# ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y GLOBALES PARA PAISES EN DESARROLLO Y EMERGENTES<sup>1</sup>

## INTERNATIONALIZATION AND GLOBAL STRATEGIES FOR DEVELOPING AND EMERGING COUNTRIES

Santiago Sarmiento del Valle<sup>2</sup>

### FORMA DE CITACIÓN

Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 111-138.

### RESUMEN

Este artículo es una reflexión que busca promover el debate acerca de la forma en que las estrategias de internacionalización y globales favorecen la participación de empresas de países en desarrollo y emergentes, en el mercado nacional y, sobre todo, que conduzcan a asumir un rol protagónico en escenarios que puedan resultar estratégicos para ingresar a mercados del exterior, a pesar de que la mayoría de las grandes economías del mundo hoy se encuentran en su fase de recuperación posterior a la última recesión y no muestran signos claros y sólidos que permitan entender un cambio radical de coyuntura. El proceso de internacionalización ha cambiado el entorno en que se desenvuelve el mundo de los negocios, en especial de los países en desarrollo y emergentes, quienes como parte de solución a las crisis de las grandes economías, recibieron inversiones. Era evidente que se necesitaba encontrar una forma propicia para salir de la grave situación razón por la cual la globalización se constituyó en la mejor opción para que los países desarrollados encontraran en otros países ampliación de sus mercados y obtención de materias primas. Mientras que los países en vías de desarrollo y emergentes también aprovecharon la situación para promocionar sus productos y ser partícipes de actividades comerciales que antes estaban vedadas para ellos.

**Palabras clave:** estrategias, internacionalización, globalización, crisis, economías emergentes.

### ABSTRACT

This article was elaborated under these considerations as a reflection that promotes the debate about the global and international strategies and advantages that the emergent and developed countries' participation in the national market above all assume a main role in the countries' market that could result in strategies for the ingress to exterior market despite the world's major economies that are mired today in recession and do

<sup>1</sup> Trabajo de reflexión elaborado en la Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, con el fin de contribuir al debate académico en lo referente a la necesidad de estrategias de internacionalización y globales para ser competitivos en el mundo de los negocios. Fecha de recepción: noviembre 25 de 2013. Fecha de aceptación: febrero 15 de 2014.

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas (MBA), Especialista en Economía. Docente investigador de la Universidad Autónoma del Caribe, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Programa de Negocios y Relaciones Internacionales. Correo: santisar\_delvalle@hotmail.com

not show a solution to the problem they face. The Internationalization process has changed the environment in which the business world operates. Especially in developing and emerging countries who, as part of the solution to major economic crisis received investments. It was then evident that they needed to find a proper way to solve the serious situation, both for major economies and for the world in general, which is a reason as to why globalization was constructed in the best option for the developed countries that will find in other countries extensions for their markets obtaining raw materials. All the while the developing countries and emergent countries also took advantage of the situation to promote their products and be participants in commercial activities that were previously closed to them.

**Keywords:** strategies, internationalization, globalization, crisis, emerging economies.

## 1. RECESIONES Y SUS INCONVENIENTES

Es evidente que las economías del mundo, históricamente, han presentado fases en que los indicadores económicos les son favorables y otros donde ha ocurrido lo contrario. Precisamente, Chateaneuf (2005), plantea aspectos básicos para analizar e interpretar las distintas etapas por las que pasan los países. Define el ciclo económico como aquellas fluctuaciones económicas recurrentes pero no periódicas, siendo el PIB el principal indicador, además por su relación con otros, caso desempleo, nivel general de precios, comportamiento del precio de la energía, ingresos tributarios, nivel de inversiones, entre otros.

Para encontrar razones del porqué se presentan los ciclos económicos es necesario identificar algunas causas externas y otras internas. Un ejemplo de causas externas son los cambios climáticos, que originan una serie de cuestionamientos por los efectos que pueden ocasionar en recursos como la energía, destrucción de la capa de ozono, daños ecológicos, escasez de agua. Sin embargo, es poca la conciencia sobre la grave situación que a mediano y largo plazo pueden traer consigo. Por otro lado, quizás es más real y evidente mostrar los ciclos a través de magnitudes económicas. Por ejemplo, la presencia de desajustes entre los niveles de ahorro e inversión, los cambios que provocan los grandes avances tecnológicos, los graves conflictos políticos, los cambios de precios de productos básicos, caso petróleo, alimentos y materias primas.

Debe tenerse en cuenta que muchos asocian los ciclos económicos con aquellas economías que se rigen por un

sistema de mercado, que tratan por sí mismas de ajustarse para alcanzar el equilibrio, por lo que en algún momento se corregirían las perturbaciones que se presentan. En las fases del ciclo económico se destaca la fase de recesión o crisis, en cuya situación la economía presenta una contracción que se refleja en una caída del PIB, aumento de las tasas de desempleo, disminución de la tasa de inflación, reducción de la demanda agregada, reducción de la inversión, disminución de las exportaciones y devaluación o depreciación de la moneda nacional, perdiendo competitividad los productos nacionales.

Debe reconocerse que un gran aporte para tratar de encontrar salida a la recesión o crisis, fue la realizada por J. M. Keynes, quien resaltaba el papel protagónico que debía tener el Estado para incrementar la demanda agregada, especialmente con los instrumentos de la política fiscal: impuestos y gasto público. Y, con la política monetaria, generalmente direccionada por el Banco Central, disminuyendo las tasas de interés en busca, principalmente, de favorecer la inversión y el consumo. Ambas políticas orientadas a lograr el crecimiento económico, altas tasas de empleo y estabilidad de precios. Estas políticas son conocidas como anticíclicas.

Es importante considerar en este proceso la influencia que tiene lo que ocurra a nivel internacional. Ejemplo de ello es el efecto que tuvo la crisis de los países asiáticos antes y la crisis de 2008 en Estados Unidos, que tuvo injerencias en la economía mundial, específicamente en los precios internacionales y la consiguiente caída de muchos mercados.

Otro efecto nocivo sobre las economías se encuentra en las consecuencias que generan los crecientes problemas ambientales, caso sequías, que han incidido drásticamente en la generación de energía y en la reducción de las actividades de los distintos sectores económicos y sobre el consumo final.

Un inconveniente estructural que puede generar fuertes recesiones son las desigualdades en la redistribución del ingreso, los bajos niveles de desarrollo, que ocasionan una tendencia a desmotivar y mostrar problemas sociales que llevan a conflictos laborales, que a su vez, presiona a crear un círculo vicioso que agrava la problemática, pues trae una disminución de la inversión debido a la desconfianza que surge.

Otro factor a considerar es la importancia que tiene para una economía cuando el sector de la construcción presenta un buen nivel de crecimiento, indicativo de que está respondiendo al comportamiento de la actividad económica; es decir, si existe expansión, jalona su crecimiento, debido a la búsqueda de inversión en este sector, presentándose un incremento en la demanda agregada y disminución de las tasas de desempleo. Sin embargo, esta situación requiere cuidado porque puede llevar al colapso del sector, fundamentalmente porque se exagera el endeudamiento, se satura el mercado, lo que puede afectar al sector financiero y provocar una recesión, que traería consigo una reducción de los ingresos y alzas en las tasas de interés.

También es evidente que la apreciación o revaluación de la moneda nacional frente a la extranjera disminuye las exportaciones e incrementa las importaciones ocasionando desequilibrios en la balanza de pagos, pues los inversionistas extranjeros aprovechan la situación y realizan fuertes inversiones en activos reales y financieros. Además, el grave problema que es el incesante lavado de activos y los elevados niveles de corrupción.

Adicionalmente, pueden presentarse inconsistencias en el manejo de la política monetaria por parte del Banco Central, como sucede en Colombia, que en búsqueda del control de

la inflación, hacia donde dirige sus acciones y objetivos, frena en determinado momento el crecimiento de la producción, por ejemplo, al subir las tasas de interés de intervención, limitando el crédito de consumo y la inversión, con lo que disminuye la demanda agregada, generando las consecuencias que surgen de estas medidas. De ahí que la política del banco muchas veces se aleja de los objetivos del gobierno.

Indudablemente que los países en desarrollo y emergentes se han visto afectados por la apertura de los mercados, los tratados comerciales y distintas formas de cooperación internacional, básicamente por no contar con la infraestructura necesaria para aprovechar u optimizar las ventajas comparativas, y menos, desarrollar ventajas competitivas, que los hagan atractivos para los países extranjeros.

Ante los efectos de las crisis que viven las grandes potencias, los países en desarrollo atraen inversión extranjera directa, pueden permitirse mostrar de cierta manera mejoría en algunos indicadores pertenecientes a sectores importantes de la economía, pero, bajo cierto margen de incertidumbre que proviene, principalmente de los países que conforman la Unión Europea por los graves problemas de desempleo y déficit fiscal que mantienen. Además, los países en desarrollo y emergentes aun presentan niveles altos de desempleo y con un incremento significativo de la informalidad, muy a pesar del aumento del consumo y de la formación bruta de capital, en especial en empresas que han reestructurado sus equipos y maquinarias. Además, el aumento en los precios del petróleo ha limitado el crecimiento de la actividad económica, aunado a la ya preocupante situación política, social y económica.

Por el lado de la política monetaria, es evidente que la disminución de las tasas de interés de intervención, no han sido trasladadas con rapidez a los clientes de las entidades bancarias, reduciendo el deseo de ahorrar y de invertir. De ahí que se presenten situaciones críticas en la economía debido a las altas tasas de colocación, atrayendo capital extranjero, ocasionado el ingreso de divisas y presionando a una apreciación de la moneda nacional frente al dólar, generando un efecto negativo sobre el sector exportador y

favoreciendo a las importaciones, básicamente de productos que pueden producir nuestros países. Esta situación se refleja en un saldo deficitario en la balanza comercial.

## **2. ESTRATEGIAS PARA INTERNACIONALIZARSE Y SER GLOBALES**

Para establecer estrategias de internacionalización y/o globales se hace necesario considerar una serie de acciones que incentiven la participación en los mercados internacionales, aunque dependerá de las características y disponibilidad de recursos. Por lo tanto, es imprescindible identificar y establecer estrategias que permitan calificarlas como si realmente fuesen internacionales y/o globales, relacionando aspectos que determinen el nivel de participación o cuota de mercado que tenga, la ubicación de sus actividades y las acciones competitivas que realice. La esencia de este proceso radica en la simultaneidad de estas acciones.

Establecer este tipo de estrategias implica la evaluación de alternativas que brinden más beneficios a quienes las implementen. Dentro de ellas pueden mencionarse algunas que permitan reducir costos, mejorar la calidad (buscar la calidad total), alcanzar adecuados niveles de eficiencia y eficacia en busca de mayor productividad y competitividad.

El éxito de las estrategias dependerá en gran medida del aprovechamiento y desarrollo de economías de escala, lograr menores costos de operación, participar con productos globales (aceptación con alta calidad y precios competitivos) y ser flexibles para adaptarse a las fluctuaciones continuas que traen el desarrollo tecnológico y la economía mundial.

Sin embargo, pueden presentarse inconvenientes y restricciones que deben considerarse al establecer las estrategias. Una situación a tener en cuenta es que puede incurrirse en costos muy elevados que podrían dar al traste con lo que quiere lograr la empresa. Por ejemplo, en materia de capacitación y coordinación del personal, incremento de trabajadores especializados y pérdida de incentivos y motivación en el ámbito local. Además, podría ocurrir que ciertos productos se encuentren estandarizados en el medio local o nacional y

presenten dificultades para tener aceptación externa y que a la larga tenga efectos contrarios en los clientes, ocasionando menos competitividad y con ello perder posicionamiento en el mercado local y el externo.

Sopesar los beneficios y limitaciones al momento de aplicar estrategias es requisito básico, debido a que no es un proceso fácil, pero tampoco imposible de llevar a cabo. Requiere cuidado, esfuerzo, dedicación y actitud porque la complejidad es parte del proceso. Esta complejidad se refleja, por ejemplo, al momento de ejecutar las acciones, tal como puede suceder cuando en los distintos países existen características diferentes reflejadas en pérdida de productos o mercados que las obliga, inclusive, a abandonarlos. Ante esta situación, es conveniente que la empresa, al aplicar este tipo de estrategias rediseñe una estructura acorde con los objetivos que pretende con dichas estrategias; desarrolle un proceso administrativo coherente y eficiente; tenga muy bien referenciados a todos sus grupos de interés; sin dejar de lado la importancia que tiene la cultura.

Al establecer estrategias debe reconocerse que para participar activamente es esencial evaluar la relación entre el espacio geográfico, el tamaño del mercado y la disposición de los países en el mundo globalizado. Además, es básico estar consciente de la necesidad de participar en mercados externos buscando una serie de beneficios apoyados en el aprovechamiento de economías de escala, poder de negociación frente a proveedores, adecuados canales de distribución y lograr el reconocimiento de sus clientes. Todo esto implica alcanzar

un buen posicionamiento y una significativa cuota de mercado a nivel doméstico lo cual facilitaría la disminución de sus costes y una continua innovación.

Una condición fundamental es la predisposición a establecer estrategias que consoliden los mercados nacionales a través de empresas que asumen un rol activo en los mercados internacionales, para ello, aunque con limitaciones, se hace necesario participar con empresas que cuenten con ingresos elevados que les faciliten la disminución de

costos, que se apoyen en la innovación, es decir, deben ser, preferiblemente, empresas grandes; porque las que carecen o cuentan con poca participación deberán sacar provecho a otros aspectos, como la posibilidad de incursionar por el tamaño del mercado, la posición que haya logrado en el mercado nacional, entre otros; pero, deben buscar reducción en sus costos, alcanzar preferencia de sus clientes, calidad en sus productos o servicios, que los lleve a una adecuada eficiencia competitiva.

En lo referente a sus productos, deben identificarse con claridad los denominados productos estandarizados o productos globales, pues son a la larga quienes se relacionan con el desarrollo de estrategias internacionales por la aceptación que de ellos se tengan. Es necesario aclarar que no se trata de productos idénticos, sino de productos que cumplen ciertas características, como diseños, que permiten modificarlos y ajustarlos bajo ciertos parámetros reconocidos. En este proceso se busca, precisamente, estandarizar combinaciones o contenidos de productos a nivel mundial.

Aunque esta estandarización deberá apoyarse en estrategias de reducción de costos y mejoramiento continuo, con productos de calidad, que logren la fidelización de sus clientes como eje principal para evaluar el éxito de la aplicación de dichas estrategias. Se requiere de este apoyo para evitar una serie de inconvenientes, como descuidar parte del mercado local y la falta de adaptación a los nuevos mercados, pero, definitivamente se hace necesario aprovechar economías de escala globales que permitan la producción a costos bajos.

Un paso esencial es considerar la localización de las distintas actividades que realizará la empresa para participar en los mercados externos. En este caso, determinar si continuará localizada en el medio local o se ubicará en otros países, es decir, se exige establecer con claridad cuál sería la mejor opción. Una de ellas será referenciar aquellos países que aceptan la globalización dentro de sus procesos, son estratégicos y asumen riesgos. Todo este proceso debe relacionarse estrechamente con el desarrollo de estrategias internacionales de marketing, por ejemplo, si recurre a la utilización de una estrategia única o muy similar en distintos

países. Aunque se debe ser cuidadoso porque se necesita desarrollar la estrategia y los distintos programas que son necesarios.

La aplicación de un marketing internacional permite la consolidación de sus funciones en varios países y puede reducirse y eliminar ciertas actividades. De aquí resulta un valor agregado a sus clientes, por cuanto se acepta el marketing como parte de sus preferencias. De manera similar, es posible alcanzar mayor y mejor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades. Aunque se requiere ser precavido y analítico de la situación porque si el costo es elevado en la incursión en distintos países con programas de marketing diferentes puede ocasionar serios inconvenientes.

Es importante destacar que el desarrollo del marketing internacional tiene por objetivo alcanzar el posicionamiento también internacional, que permitirá facilitar el reconocimiento, lo que requiere evaluar si las empresas de países en desarrollo y emergentes cuentan con las capacidades para incursionar con este tipo de marketing en países estratégicos y globales. Aunque debe tenerse en cuenta que este proceso requiere de información actualizada, distinguir a sus rivales, conocer los precios con el fin de establecer de igual forma precios globales, competitivos y adecuados con el nivel de ingreso del país con quien tendrá relaciones, basándose en crear una excelente imagen a través de una publicidad agresiva y acorde con las exigencias del medio.

En el proceso de establecimiento de desarrollar estrategias internacionales y/o globales es esencial priorizar ciertas medidas que evalúen las acciones realizadas en el tiempo y momento en que se tomará la medida. En este proceso es fundamental identificar y conocer a las empresas que actúan globalmente y las que cuentan con gran potencial para incursionar en otros países, con el fin de elaborar la estrategia adecuada de acuerdo a la situación.

Un aspecto a considerar es que elaborar estrategias de este tipo, conlleva al establecimiento de medidas competitivas que deben ser coordinadas y requieren del apoyo de todos los miembros directivos, independientemente del país

donde actúen. Pero, no establecerlas redundará en efectos negativos y perjudiciales para mantener o posicionarse en un mercado internacional.

Un aspecto relevante es contar con una adecuada estructura organizacional, y todo lo que incluye, como el proceso administrativo, la disponibilidad de recursos físicos, humanos y financieros, para que se encuentre acorde con la estrategia global que se quiera implantar. Además, de incluir la cultura nacional e internacional, con sus valores y normas de conducta.

### 3. SITUACIÓN ACTUAL

Históricamente las empresas de países en vías de desarrollo y emergentes mostraron poco interés para ser partícipes activos en los mercados internacionales. Mantenían una muy buena cuota en el mercado interno, muchas veces protegidos por políticas de los gobiernos respectivos, que en el momento de la internacionalización y apertura de los mercados, las encontró en posiciones desfavorables para ser competitivas.

Esta desventaja obligó a las pocas empresas que lograron internacionalizarse a que lo hicieran con estrategias que les permitieran defenderse o reaccionar ante los cambios que se venían presentando con el simple objetivo de aprovechar una situación marginal muy particular, pero, en términos generales, estaban orientados a mantenerse en el mercado interno. Por lo tanto, no se preocuparon por realizar inversiones significativas y, además, utilizaron pocos recursos en estas actividades.

Sin embargo, las políticas proteccionistas, de las cuales nunca quisieron desprenderse las empresas, no les permitieron ver que con la apertura económica urgía la necesidad de ser parte activa de un mundo globalizado que les podían brindar muchos beneficios. Pero, como los obligaba a cambiar, inclusive, la forma de gestión, que debería incluir diversos tipos de estrategias orientadas a la internacionalización, muy pocas se prepararon y adaptaron a las exigencias del entorno, es decir, se requería una visión que tuviese en cuenta la

necesidad de establecer estrategias de internacionalización y estrategias globales.

Actualmente la situación de la economía mundial muestra que los mercados domésticos se hacen insuficientes para las empresas. La necesidad de participar en mercados internacionales requiere de estrategias que se encuentren acordes con las exigencias de la globalización, muy a pesar de las dificultades que presenta el entorno económico, que obliga a reaccionar ante tales exigencias y exige la participación activa, teniendo como base contar con alguna ventaja competitiva, además de mantener un buen posicionamiento en el mercado interno.

El panorama de la economía mundial, es difícil para los países desarrollados. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM), es latente el bajo crecimiento económico para los países desarrollados y todas las expectativas muestran que se mantendrá está tendencias, para 2013 se prevé sea de 1.6%, 2.3% y 1.3%, respectivamente. En tanto que para los países en desarrollo y emergentes, las tendencias son alentadoras, especialmente para los BRIC. Para Brasil que sería 3.6%, 3.9% y 4.4%, respectivamente. Rusia tendría un crecimiento de 4.1%, 4.1% y 3.9%, respectivamente. India, por su parte lograría tasas de crecimiento del 6.5%, 8.2% y 7.7%, respectivamente. El caso de China mantiene su comportamiento si consigue tasas de 9.0%, 9.5% y 8.3%, respectivamente. Por lo tanto, creo es el momento de aprovechar las fortalezas y oportunidades, pero, deberán reducir sus debilidades y enfrentarse, con estrategias correctas, a las amenazas.

A nivel de América Latina es evidente la presencia de un flujo de capital importante, lo cual puede ser indicativo de que es el momento para que cada uno de los países que lo conforman logren un despegue doméstico orientándose a una internacionalización creciente a países similares e, inclusive, hacia los mismos países desarrollados, necesitados de productos, servicios y materias primas, que sólo pueden ser suministrados por empresas latinas. Según el World Bank, Global Economic Prospects, de junio de 2012,

los flujos internacionales de capital hacia América Latina alcanzará 4.3%, superior al 2012 que fue de 4.1%.

En el caso de Colombia, según información del Dane, se nota una tasa de crecimiento significativa en lo referente a la formación bruta de capital, especialmente en 2013, cuando el país alcanzaría una cifra de 15%. La mayor tasa se presentó en el año 2006, cuando alcanzó un 18%. Luego disminuye en el 2009, producto de los efectos de la crisis mundial, para en los siguientes años recuperarse notoriamente.

Otro aspecto a destacar del país, según el mismo Dane, es la disminución paulatina de la tasa de desempleo, que se situó en 10.83 % en el 2011, mientras que en ciertas economías desarrolladas, por efectos de la crisis mundial, presentan cifras crecientes. Algo similar ocurre con la inflación, que alcanza una tasa de de 3.8% en el mismo periodo, brindando confianza a la política monetaria del Banco de la República

Si se consideran buenos y aceptables los indicadores anteriores, no ocurre lo mismo con el comportamiento de la competitividad de los productos colombianos en el exterior a causa de la revaluación que se presenta, principalmente desde 2010, tal como lo expresa el Banco de la República en las cifras de devaluación nominal y real que presenta. Es decir, Colombia muestra indicadores aceptables a nivel doméstico, pero, en materia de competitividad frente al exterior, no lo favorece mucho, razón por la que se está muy esperanzado en la firma de tratados internacionales que le permitirían consolidar muchos productos en el exterior.

#### **4. CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia se utilizó inicialmente en aquellas actividades relacionadas con la guerra. El término estrategia viene del latín *strategia*, y del término griego *stratos*, que significa ejército y *agein*, que quiere decir guía-conducción. En sus inicios aparece referenciada por K. V. Clausewitz, quien la describe como

*...el arte de hacer uso en combate de los medios dados... surgen aquí actividades diferentes: preparar y*

*conducir individualmente estos encuentros aislados y combinarlos unos con otros para alcanzar el objetivo de la guerra. La primera es la llamada táctica y la segunda se denomina estrategia. La táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los encuentros y la estrategia el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra.*

Un compendio importante de conceptualización sobre estrategia lo presentan Castellanos Castillo y Castellanos Machado (2011). Presentan los aportes de Drucker (1954), que considera que *la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?* Chandler Jr. (1962), define la *estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas*. Andrews (1962), considera que *la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*.

Por lo tanto, la estrategia debe verse como una forma de aplicación de actividades que buscan el logro de objetivos de parte de las organizaciones. También son planes que exigirán a los dirigentes asumir riesgos y responsabilidades en busca de objetivos previamente definidos, basándose en experiencias y proyecciones futuras, que a su vez, deben incluir los medios y acciones para alcanzarlos.

Las definiciones que se tienen sobre estrategias son amplias, controversiales y prestas a debates. Existen diversas definiciones, dependiendo del autor, teoría y contexto en que se desenvuelve. Según Chandler, la estrategia establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos. En tanto que para Learned, Christensen, Andrews y Guth, (1965), la estrategia define el campo competitivo de la organización, es decir, selecciona el negocio donde la organización está o desea estar. Por su parte, Porter (1980, 1985, 1991) considera que la estrategia

permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas.

Mientras que Ansoff (1965); Vancil y Lorange (1975); Steiner y Miner (1977); Andrews (1980); Hax y Majluf (1984), establecen que una estrategia define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional. Para Minzberg (1978, 1987, 1993), la estrategia es un modelo de toma de decisiones coherentes, unificadoras e integradoras. Por otro lado, Hax y Majluf (1996), definen la estrategia como una naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado). Hamel y Prahalad (1989), afirman que la estrategia es una expresión de la ambición estratégica de la organización. Más adelante, 1990, expresan que es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización. En tanto que autores como Wernelfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Vallet, 2000, la miran como una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible.

Seguidamente, los mismos, Castellanos C. y Castellanos M. resaltan la importancia que fue adquiriendo la implementación de estrategias en las organizaciones. Por su parte Minzberg (1994), construye su concepción sobre estrategia viéndola como un plan, patrón, posición y perspectiva. Específicamente se reconoce que la estrategia permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro. Además, es un fenómeno objetivo que afecta a cualquier empresa, tiene carácter dinámico por la inestabilidad del entorno y la estrategia no solo responde al ambiente, sino que también trata de adaptarse a él buscando que la empresa se favorezca.

La estrategia como un Plan, se convierte en un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Además, es una Pauta de acción dirigida a derrotar a un oponente o competidor. Es un Patrón que

guía el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Establece una posición que identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.). También puede verse como una Perspectiva que relaciona a la organización con su entorno, la cual la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

El mismo Minzberg (1998), establece una clasificación de grupos o escuelas sobre aproximaciones de estrategias desde el punto de vista académico, según la perspectiva del proceso estratégico. Inicialmente destaca tres escuelas normativas o prescriptivas de pensamiento estratégico: las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, que podrían identificarse, sobre todo las dos últimas, con el strategic content.

En la década del setenta se dieron aportes significativos. Es el caso de Schendel y Hatten (1972), quienes consideran que *la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno*. Tabatoni y Jarniou (1975), ven a la estrategia como *el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno*. En tanto que Ansoff (1976), afirma que *la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia de la naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que planea para el futuro*. Steiner y Minero (1977), resaltan que *la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados*. Mientras que Galbraith y Nathanson (1978), ven a la estrategia como una *acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos,*



para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico. En tanto que para Hofer y Schendel (1978), la estrategia es un *patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica como alcanzará la organización sus objetivos*.

Otros autores, caso Hrebiniak y Joyce (1984), coinciden en que establecer estrategias es un proceso. Afirman que *la formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance*. Menguzato y Renal (1984), la asocian más al logro de los objetivos, por lo que resaltan que *explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico*. Al siguiente año Argyris (1985), orienta la estrategia como parte fundamental de la planeación estratégica por lo que *la formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades*.

En el mismo año, Chaffee (1985), resalta que *la estrategia es un referente necesario para que los distintos grupos de interés relacionados con la empresa conozcan e interpreten la relación que mantiene con el entorno en que se desenvuelve*. Sobre esta base, los stakeholders son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización. Por su parte, Morrissey (1985), define a la estrategia como establecer el medio hacia donde se dirige la empresa y no las fases o formas de conseguirlo es decir, se refiere a lo que se necesita para el cumplimiento de la misión.

Robbins (1987), hace un aporte muy valioso cuando plantea que

las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y

actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

En tanto Stoner (1989), sostiene que *la estrategia ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Supone un marco temporal más largo. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar*.

En la década del noventa, se reafirma la importancia de desarrollar estrategias en las organizaciones para obtener ventajas competitivas. Al respecto, Koontz (1991), dice que *las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido he iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada*. Así mismo, Quinn (1991), reconoce que la estrategia es parte esencial dentro de cada organización, de ahí que *una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes*.

Posteriormente, Harper y Lynch (1992), dinamizan el concepto de estrategia, consideran que se hace necesario *establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene*. Un aporte relevante es el efectuado por Porter (1992), quien la relaciona claramente como una alternativa para el logro de ventajas competitivas por parte de las organizaciones. Para él *la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y*

qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Otros, caso Hax (1993), relacionan la estrategia con su objetivo principal afirmando que es *la creación de un cliente y su conservación. Misión ¿Cuál es su negocio?*.

Mientras que para Ohmae (1993), la estrategia es una forma de comportamiento frente a sus compositores. La resaltan como *el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor*. Por su parte, autores como Lambin (1994), presentan a la estrategia como una forma de aprovechar las oportunidades que se presentan. Afirma que *la estrategia busca orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercado*. En el mismo sentido se encuentran los planteamientos de Johnson y Scholes (1997), quienes consideran que *la estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders*.

Luego aparecieron nuevos aportes sobre la importancia de desarrollar estrategias, tal como lo hacen Thompson y Strickland (1998), quienes reconocen que la estrategia es un patrón. Específicamente, dicen: *la estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización*. Es decir, la estrategia es relacionada más como un enlace con el entorno en el cual interactúa la empresa. Al respecto, Gimbert, X. (1998), cree que la estrategia es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno. Este planteamiento se complementa con la posición de que la estrategia es una relación estrecha entre los objetivos y los recursos de que dispone la empresa, a largo plazo. Precisamente Burgelman, R. (2002), afirma que la estrategia es la *determinación de*

*los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos*.

Pero, el concepto de estrategia se ha visto reflejado desde varios puntos de vista, básicamente de acuerdo a la posición que asumen diferentes autores. Es el caso de Technikor I. C. (1976) quien afirma que *la política de la empresa se expresa en: unos objetivos a largo, medio y corto plazo y, simultáneamente en unas directrices que describen el estilo, el espíritu y los métodos según los cuales se practicará dicha política... una vez que se han definido los objetivos y su jerarquización, cada dirección elabora una o varias estrategias mediante las cuales alcanza los objetivos a corto plazo*. W. H. Newman (1977) dice: *la estrategia insiste principalmente en las reacciones que provoca en la gente la adopción de cualquier plan... empleamos aquí la estrategia en el sentido de ajustar un plan a las reacciones previsibles de aquellos a quienes ha de afectarles*.

Posteriormente, Garrido (2003), plantea que *la estrategia se fue incluyendo en la gestión de las organizaciones hasta convertirse en una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones a desarrollar... la estrategia es un medio que se preocupa por alcanzar los objetivos. Igualmente señala que estrategia no debe confundirse con planificación. La planificación es un proceso reflexivo y metódico y la estrategia surge de un análisis o de una idea que se concreta en el correspondiente plan. La realidad es que la estrategia hay que identificarla con la acción y no con la planificación*. Señala que la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes que incluye los objetivos a alcanzar; las estrategias para la obtención de los objetivos; las tácticas y las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados; y, los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

Hoy en día hablar de estrategia implica ampliar su aplicabilidad, especialmente para lograr una mayor y mejor competitividad. Con la estrategia es posible relacionar a la organización con el entorno en que se desenvuelve, facilitar

la toma de decisiones que estén acordes con la realidad nacional e internacional. Aun más, la estrategia debe constituirse en una fuente y guía para el logro de los objetivos que las empresas se hayan propuesto. La aplicación de estrategias se hace necesaria debido al compromiso que han adquirido las empresas con el medio en que interactúan y teniendo en cuenta el sector al cual pertenecen.

Es evidente que las estrategias son de gran importancia para las empresas, razón por la cual debe incluirse dentro de la planeación estratégica, dando a entender con ello que es un proceso de largo plazo, que debe incluir un análisis DOFA con el fin de establecer las reales condiciones en que se encuentran en relación al entorno cambiante en el cual se desenvuelve y con el compromiso con sus stakeholders. Por lo tanto, la estrategia se orienta hacia el establecimiento de planes de acción en la búsqueda, creación y mantenimiento de ventajas competitivas por lo que debe considerar tanto factores internos como externos.

Dentro de los factores internos se encuentran los distintos estamentos que conforman la empresa, como el recurso humano, material y financiero, las divisiones y las acciones que ejecuta para funcionar y poder alcanzar los objetivos establecidos, y de esa manera, consolidar su ventaja competitiva. Mientras que los externos incluyen los medios que permiten que la empresa alcance la eficiencia y logre altos niveles de competitividad, que establezca las necesidades que debe satisfacer, seleccione los segmentos de mercado que deberá cubrir, diferenciarse de sus competidores y determinar los bienes y servicios que ofrecerá, entre otros. Aunque es fundamental que asuma una posición acorde con el comportamiento del entorno, especialmente en asuntos económicos, políticos, sociales y ambientales.

Para finales de la década pasada se amplía el horizonte de aplicabilidad de las estrategias, ya no cubre sólo el ámbito nacional y local, sino que cubre el entorno internacional. Al respecto, Mike W. Peng (2010), destaca la importancia de la estrategia global, cuando afirma que *casi por definición, la noción estrecha de “estrategia global” se concentra en cómo competir en el ámbito internacional y ver la forma en que*

*los rivales globales se encuentran conviviendo en diversos países. Asimismo, comprenden la manera en que las compañías nacionales compiten entre ellas y con las entrantes extranjeras parece ignorarse.* Además, plantea que el tipo actual de estrategia global parece ser relevante sólo para empresas multinacionales de países desarrollados, principalmente Estados Unidos, Europa y Japón – comúnmente llamados la tríada – para competir con otras economías desarrolladas en donde el poder adquisitivo y las preferencias son similares. Es decir, según él, prevalece el nivel de desarrollo de los grandes países como garantes para obtener mejores beneficios de las relaciones entre los países del mundo con quienes se mantienen relaciones comerciales.

Es claro que el desarrollo y evolución de la aplicación de estrategias incluyen más que nunca la necesidad de que los distintos países del mundo sean ser partícipes en los mercados internacionales. Si se consideran las grandes diferencias y distancias entre las economías desarrolladas con respecto a economías en vías de desarrollo y emergentes, es esencial recurrir al establecimiento de estrategias de internacionalización, que posibiliten y faciliten las acciones que deben ejecutarse si el objetivo es beneficiarse en los mercados mundiales, sobre todo, si se tiene en cuenta que los mercados domésticos son insuficientes para cubrir las necesidades de la comunidad. En consecuencia, estrategias de internacionalización y estrategias globales se constituyen en herramientas necesarias para lograr adecuados niveles de competitividad, por lo que las organizaciones deben conocer el tipo de estrategias que pueden utilizarse, dependiendo de la intención, disposición y decisiones que asuman cada una de ellas.

## **5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Al desarrollar estrategias de internacionalización es importante referenciar los tipos de estrategias más comunes, que inclusive forman parte del proceso de inversión que realizan las empresas que incursionan en mercados extranjeros. Dentro de ellas se destacan las exportaciones directas y las indirectas, los acuerdos contractuales y la empresa conjunta, cada una con sus respectivas ventajas y desventajas, tal como se observa en la tabla No. 1.

**Tabla No. 1.** Modos de entrada: ventajas y desventajas

Modos de entrada	Ventajas	Desventajas
<b>1. Modos no patrimoniales: exportaciones</b>		
Exportaciones directas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economías de escala en producción concentrada en casa.</li> <li>Mejor control sobre la distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos de transportación de productos voluminosos.</li> <li>Distancia de comercialización de los consumidores.</li> <li>Barreras comerciales y proteccionistas.</li> </ul>
Exportaciones indirectas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración de recursos en la producción.</li> <li>Sin necesidad de hacerse cargo del proceso de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor control de la distribución (relativo a las exportaciones directas).</li> <li>Incapacidad de aprender cómo operar en el extranjero.</li> </ul>
<b>2. Modos no patrimoniales: acuerdos contractuales</b>		
Licencias/franquicias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos costos de desarrollo.</li> <li>Expansión de bajo riesgo en el extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco control sobre la tecnología y la mercadotecnia.</li> <li>Posibilidad de crear competidores.</li> <li>Incapacidad para involucrarse en coordinación global.</li> </ul>
Proyectos listos para operarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para obtener ganancias provenientes de tecnología procesada en países donde la IED está restringida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de crear competidores eficientes.</li> <li>Falta de presencia a largo plazo.</li> </ul>
Contratos I&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para acceder a las mejores ubicaciones para ciertas innovaciones a bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad para negociar y reforzar contratos.</li> <li>Posibilidad de alimentar competidores innovadores.</li> <li>Posibilidad de perder capacidades de innovación fundamentales.</li> </ul>
Comercialización compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para alcanzar a más clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación limitada.</li> </ul>
<b>3. Modo patrimonial: empresa conjunta</b>		
Empresa conjunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de participación, riesgos y ganancias.</li> <li>Acceso al conocimiento y activos de los socios.</li> <li>Políticamente aceptable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos divergentes e intereses de los socios.</li> <li>Patrimonio limitado y control de operaciones.</li> <li>Dificultad para coordinar globalmente.</li> </ul>
<b>4. Modos patrimoniales: subsidiarias de propiedad completa</b>		
Operaciones en terreno virgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrimonio completo y control de operaciones.</li> <li>Protección de los conocimientos.</li> <li>Habilidad para controlar globalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas y riesgos políticamente potenciales.</li> <li>Altos costos de desarrollo.</li> <li>Agregan nueva capacidad a la industria.</li> <li>Velocidad de entrada lenta. (en relación a las adquisiciones)</li> </ul>
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mismas que en terreno virgen (arriba).</li> <li>No agregan capacidad nueva.</li> <li>Gran velocidad de entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mismas que en terreno virgen (arriba), excepto que agrega capacidad nueva y baja velocidad.</li> <li>Problemas de integración después de la adquisición.</li> </ul>

Fuente: Peng, 2010, p. 169.

La exportación puede considerarse como la estrategia más utilizada para ingresar a los mercados extranjeros. Es una primera fase en el proceso de largo plazo que deben cumplir las empresas para consolidarse internacionalmente. Inclusive, tradicionalmente, ha formado parte de teorías del comercio internacional y de políticas económicas que se orientan a crear estímulos para incrementar su volumen.

Estas exportaciones pueden ser directas o indirectas. Directas, cuando es la misma empresa quien se encargará de todo, es decir, cubre las etapas de mercadeo y comercialización de sus productos. Tiene como ventajas facilitar el control de sus actividades y aprovechar su conocimiento y experiencia para la gestión internacional. Indirectas o de enlace, cuando la empresa recurre a entidades intermediarias, especializadas en el proceso de mercadeo y comercialización. Puede tener como desventaja la alta dependencia a dichas entidades, que pueden ocasionar poco control sobre las actividades de exportación y un limitado conocimiento sobre lo que debe hacerse en la incursión en mercados extranjeros.

Las exportaciones, sobre todo indirectas, se constituyen en la mejor herramienta que pueden tener pequeñas y medianas empresas que se encuentren deseosas de ser participes activas dentro del mercado internacional, fundamentalmente por sus limitados recursos y conocimientos, que las obliga a estar en función de entes especializados en los procesos de cumplimiento de requisitos legales, mercadeo y comercialización. Aunque, el Estado debería favorecer aún más con programas de capacitación y de incentivos a Pymes para guiarlas hacia mercados más competitivos. La importancia de ello es que pueden permitir la participación de un buen grupo de pequeñas empresas con el fin de no depender de las grandes y de los productos tradicionales.

Un tipo de estrategias utilizadas para facilitar la participación en mercados internacionales son las licencias y las franquicias. Las licencias son acuerdos contractuales en el cual un licenciado extranjero adquiere los derechos para producir los bienes de una empresa en su país a cambio de una tarifa pactada. En este caso, el licenciado debe aportar la mayor parte del capital para que se puedan realizar las activida-

des. Por su parte, la franquicia es una estrategia en el cual un franquiciante, le otorga los derechos al franquiciatario, mediante una licencia, para utilizar su marca o nombre comercial, sus conocimientos y experiencias, forma de gestión y la tecnología para que un negocio pueda operar en su país. Son muy utilizadas por el bajo riesgo que puede generar la utilización de sus recursos. Sin embargo, se atribuye como desventaja que se pueda tener acceso a una tecnología desconocida en el país donde funcionará el negocio.

Existen otros tipos de estrategias que se utilizan y que podrían ser de bajo riesgo. Es el caso de las alianzas estratégicas, que son acuerdos de cooperación entre compañías con el fin de compartir costos fijos, riesgos, activos, entre otros, que pueden aparecer al desarrollar sus actividades y que cada empresa no podría realizar por sí sola.

**Tabla No. 2.** Alianzas versus adquisiciones

	<b>ALIANZAS</b>	<b>ADQUISICIONES</b>
Interdependencia de recursos	Baja	Alta
Radio de activos de suaves a duros	Alto	Bajo
Fuente de creación de valor	Combinando recursos complementarios	Eliminando recursos innecesarios
Nivel de incertidumbre	Alto	Bajo

Fuente: Peng, 2010. p. 208.

Una alternativa que puede ser utilizada por las empresas de economías en desarrollo y emergentes para aprovechar oportunidades de países sometidos a graves crisis económicas, es a través de la inversión en dichos países. Esta inversión puede realizarse mediante estrategias de inversión en filiales y la inversión mixta, más conocida como joint venture. Aunque debe evaluarse el alto riesgo en que puede incurrir, así como la necesidad de establecer mayores controles y la mayor utilización de cantidades de recursos que implica.

La inversión en filial es una alternativa que requiere cuidado, debido a que la empresa nacional, por aprovechar una coyuntura – crisis -, se encuentra ahora bajo las leyes del país extranjero, lo que puede implicar ajustes que pueden resultar inadecuados o insuficientes. Es evidente que este tipo de estrategias las podrán desarrollar grandes empresas o, mejor, grupos económicos poderosos.

Mientras que la estrategia de inversión mixta o joint venture, son tipos de alianzas en las que dos o más compañías tienen un porcentaje accionario en la nueva empresa, ellas varían de acuerdo al porcentaje accionario que cada empresa tenga, la forma más típica es una empresa 50/50). Esta alternativa de inversión puede ser más cómoda y atractiva para empresas nacionales porque ofrece ciertas ventajas al momento de considerarlas, como facilitar la aceptación de los gobiernos por favorecer de alguna manera el posible despegue de la economía enfrentada a la crisis. También podría favorecer las transferencias de recursos hacia el país afectado. Lo mismo que una reducción importante de capital financiero por parte de la empresa nacional, que tratará de aprovechar la estructura de la empresa extranjera.

Ante las perturbaciones originadas por las crisis de las grandes economías se vuelve imperativo que esos países encuentren en los países en desarrollo y emergentes alternativas favorables para realizar grandes inversiones directas. Razón por la cual las empresas deben desarrollar estrategias de supervivencia para empresas locales en mercados emergentes, con el fin de aprovechar las ventajas que hoy ofrecen los distintos tratados internacionales y las variadas formas de cooperación. Otro argumento para beneficiarse es que pueden aprovecharse las continuas eliminaciones de las barreras proteccionistas que se presentan en dichos mercados atrayendo capital extranjero, y que gestionan muy bien las grandes multinacionales, en detrimento, en muchos casos, de las empresas nacionales.

Este tipo de estrategias de supervivencia obliga a que las empresas nacionales puedan recurrir a la adopción de diversas estrategias dentro de las cuales se destacan las denominadas Defensoras, que permite a las empresas

**Tabla No. 3.** Estrategias de internacionalización para firmas empresariales

ENTRANDO A MERCADOS EXTRANJEROS	PERMANECIENDO EN LOS MERCADOS LOCALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones directas</li> <li>• Franquicias/licencias</li> <li>• Inversión extranjera directa (a través de alianzas estratégicas, subsidiarias de propiedad total y/o adquisiciones extranjeras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones indirectas</li> <li>• Proveedor de firmas extranjeras</li> <li>• Franquicias/licencias de marcas extranjeras</li> <li>• Sociedad en alianza con inversionistas directos extranjeros</li> <li>• Cosecha y salida (por medio de venta o adquisición por entrantes extranjeros).</li> </ul>

Fuente: Peng, 2010, p. 138.

locales a consolidarse en el mercado nacional, básicamente pretenden satisfacer las necesidades únicas de sus clientes, pero sin querer cubrir un número mayor de ellos. Se encuentran también las estrategias Expansivas, orientadas a ser proactivas en el sentido de querer incursionar en otros mercados, partiendo del éxito alcanzado en el medio local. Se pueden recurrir a estrategias Esquivadoras, que permiten evadir la presencia de empresas que presentan una fuerte tendencia a aprovechar las ventajas que puede ofrecerle la globalización, es decir, se apoyan en su propio modelo de negocio.

Un reto mayor lo constituyen las estrategias Contenedoras, que pretenden que las empresas nacionales se constituyan en multinacionales, que serían empresa nacionales grandes y pertenecientes a sectores importantes, en especial el industrial. Por otro lado, están las estrategias dirigidas a clientes y proveedores. En este caso se recurren a estrategias de Selección del cliente, lo que se constituye en una necesidad, pero, resaltando que no debería permitirse la venta de sus productos y/o servicios a un único comprador, más bien es tener claro la utilización del bien y las necesidades reales del cliente. Otra muy importante son las estrategias de compra, que se relacionan con los proveedores, en este caso se

pretenden elegir los proveedores que posibiliten la entrega oportuna de los insumos consiguiendo con ello estabilidad y confianza para lograr niveles adecuados de competitividad, en cuyo caso se haría una asignación eficiente en las compras y la creación de ventajas competitivas importantes.

## 6. LAS ESTRATEGIAS GLOBALES

Una estrategia global busca fundamentalmente que una empresa nacional o local participe en un mercado internacional. Aunque, es esencial tener en cuenta, que generalmente no es una sola empresa, sino todas las que pertenecen a una industria y que necesitan mantener relaciones con el mundo. En este caso son fundamentales las relaciones entre gobiernos y entre instituciones que lleven a la firma de acuerdos internacionales y formas de cooperación.

Los países desarrollados, por ejemplo, sumidos en fases de crisis económica en los últimos años, necesitan nuevos mercados, que encuentran en países en desarrollo y emergentes, por lo que tratarán de aprovechar al máximo las oportunidades que estos brindan. Indudablemente se ha presentado un aumento considerable del comercio en el mundo debido a la participación de más países, particularmente de empresas nacionales que obliga a pensar y actuar con mentalidad global, a crecer y desarrollar formas de gestión más eficientes, aunque, deben estar atentas a la presencia de más competidores. Sin embargo, no es suficiente limitarse a aprovechar las ventajas comparativas, se hace necesario desarrollar ventajas competitivas en el plano internacional.

Sin embargo, es importante distinguir conceptos que pueden considerarse como sinónimos. Por ejemplo, el concepto de global es más una cobertura generalizada del mundo, incluye a países como a regiones; en tanto que Internacional, se refiere más bien a una actividad donde se encuentran involucrados negocios de un país con otros.

Al definir qué es estrategia global, Peng (2010), difiere del concepto tradicional, que es definida como la forma de competir en el ámbito internacional y ver la forma en que

los rivales globales se encuentran conviviendo en diversos países. Asimismo, comprenden la manera en que las compañías nacionales compiten entre ellas y con las entrantes extranjeras. En este caso se trata de una teoría que específica la forma en que se debe competir, y se concentra en ofrecer productos y servicios estandarizados en todo el mundo, razón por la cual sólo podrían aplicarlas empresas multinacionales. Sin embargo, para él esta concepción es limitada por lo que debe considerarse de una manera más amplia e integral especialmente por la tendencia y mayor presencia de empresas multinacionales y el papel protagónico de las economías emergentes.

Por lo tanto, una estrategia global también puede ser cualquier estrategia fuera del propio país o país de origen. Pero, no se identifica con ninguna de las dos teorías. Una estrategia global se define como la estrategia de las firmas alrededor del mundo, esencialmente varias teorías de las empresas acerca de competir con éxito.

Por otro lado, la estrategia global se ha constituido en un reto muy importante hoy en día. Al respecto Yip (1992), considera que existen tres componentes claves para una acertada estrategia global, ellos son: 1) Desarrollar la estrategia básica, que es la base para una ventaja estratégica sostenible; 2) Internacionalizar la estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica; y, 3) Globalizar la estrategia internacional, integrando la estrategia para todos los países. Además, considera que las empresas, en especial las multinacionales, conocen los dos primeros componentes, pero no conocen el tercero.

La participación con estrategias globales debe ser un proceso de gestión a largo plazo. No puede tomarse como una opción más. Como parte de este proceso, es necesario elegir bien los mercados o países donde se puede y debe competir si se quiere ser exitoso. Pero, decidir esta participación exige claridad sobre la necesidad de que realmente se requiere internacionalizar a la empresa, por lo cual debe sentar las bases para desarrollar una planeación estratégica de las actividades que son necesarias llevar a cabo.

Específicamente, deben considerarse aspectos fundamentales. Inicialmente, se encuentra el espacio temporal, que incluye el tiempo y momento en que se puedan aprovechar las oportunidades que el entorno pueda brindar, muy a pesar de las fluctuaciones económicas que se estén presentando y que obligan a cambios continuos dentro del proceso de planeación estratégica.

Igualmente, tener claro el tipo de negocio al cual se dedica la empresa, es decir, los productos y sus clientes, principalmente, lo que incluye determinar su capacidad productiva para ser protagonista en mercados internacionales. Igualmente, definir los países con quienes mantendrán relaciones comerciales (sus clientes), con el fin de poder ofrecer lo que necesitan y quieren. Pero, es importante considerar el espacio geográfico, mirándolo como los mercados reales a donde se dirigirán los productos que ofrecerá, aunque se supone que previamente debió realizar un estudio de los mercados posibles tratando de identificar más, mejores y nuevas oportunidades de negocios, y no dirigirse exclusivamente a aquellos mercados tradicionales, como generalmente ha ocurrido con nuestro país, dejando de lado a otros con quienes podría lograr grandes beneficios.

Dentro de este proceso es prioritario realizar un análisis de la situación interna de la empresa. Es decir, determinar cuáles son sus fortalezas y sus debilidades para realizar un diagnóstico acerca del potencial que tiene y que le permitirían incursionar en los mercados externos, así mismo evaluar los inconvenientes que ocasionarían el logro de nuevos mercados. El enfoque de este análisis puede cambiar si la empresa, por ejemplo, tiene experiencia exportadora, pues debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades tanto a nivel interno como externo, teniendo de referencia las experiencias en materia de productos, servicios, marketing y su forma de gestión.

Al efectuar un análisis de la capacidad productiva y servicios que puede ofrecer la empresa a nivel internacional, es básico considerar aspectos como su imagen. Una buena imagen implica reconocimiento de buenos productos y servicios a sus clientes, actuación ética y compromiso social.

Sin embargo, para ello se necesita identificar lo que puede generarle ventajas competitivas, con el fin de aprovecharlas tanto en el mercado interno como en el externo.

Un aspecto esencial es conocer, evaluar e interpretar el entorno en que se desenvuelve la empresa. Esto implica un espacio global que involucraría a todas las empresas y determinaría las amenazas y oportunidades que incidirían en el desarrollo de sus actividades, pero sobre las que no existe un control o influencia directa de las empresas, caso el entorno económico, social, político, legal, demográfico, tecnológico y ambiental. Mientras que también existe un espacio específico, que se relaciona con la empresa en particular y que incluye todos los factores que afectan sus actividades, como los clientes, poder de negociación de los proveedores, entrada de nuevos competidores, nuevos productos sustitutos y la rivalidad entre competidores, tal como lo expresó Michael Porter (1999). Estos dos espacios, global y específico, se pueden analizar apoyándose en la matriz FODA.

Posteriormente, se establecerán los objetivos que las empresas persiguen con la internacionalización, de tal manera que las estrategias permitan ser participes activas en los mercados externos. Estos objetivos deben estar acordes con las condiciones y características de la empresa y con la situación que presenta el entorno interno y externo. Es decir, deben ser lo suficientemente claros, y preferiblemente medibles, para facilitar la ejecución de las actividades que deban realizarse y contar con la disponibilidad de recursos para lograrlos. Debe tenerse en cuenta que estos objetivos pueden ser estratégicos, que serán a largo plazo, por lo que se incluirán dentro de la planeación estratégica y entrarán a formar parte de la misión y visión de la empresa. También se cuentan con los objetivos operacionales que tienen como fin apoyar los objetivos estratégicos, que pueden ser distintos en los distintos mercados en que se quiera ingresar o participar.

Una estrategia busca detallar la ruta que deberá seguir la empresa para el logro de sus objetivos, tanto estratégicos como operacionales. Mientras que la estrategia internacional,



forma parte de esa ruta, relacionándola como una alternativa propicia para sus objetivos, es decir, una mejor opción. Es importante que la empresa considere dentro del diseño de las estrategias internacionales diferentes factores, tales como el tipo de producto, su experiencia internacional, qué participación tiene en el mercado y hacia qué tipo de mercados quiere llegar. Concretamente, si evalúa la posibilidad de considerar el número de mercados, podría recurrir a estrategias de concentración, que se caracterizan por la presencia en pocos mercados. También se utilizarían estrategias de diversificación, si el objetivo es participar en muchos. Es recomendable que si la empresa cuenta con poca experiencia internacional o ninguna, es relativamente pequeña, mediana o sólo participa en el mercado nacional, recurra a estrategias de concentración. Pero, una empresa grande cuenta con experiencia y recursos suficientes, caso multinacionales, podría diversificarse ampliamente.

Sí se considera el producto y el mercado, es apropiado recurrir a estrategias globales, cuya característica es que se pueden utilizar las mismas estrategias en el país o mercados donde participará. Pero, si son para mercados únicos, es decir, para cada mercado o país, podrían aplicarse estrategias multidomésticas, en cuyo caso los productos se adaptan a las reales necesidades de sus clientes, pero, las estrategias de marketing serán diferentes. Este tipo de estrategias se recomiendan para distintos segmentos de mercado.

Ante la importancia de la estrategia global se establece la necesidad de distinguir entre estrategia como plan, acción e integración. La estrategia como plan indica que la estrategia está incluida en la planeación explícita, rigurosa y formal, igual que la planeación militar. Mientras que la estrategia como acción considera dos partes: la estrategia intencional -que está deliberadamente planeada- y la estrategia emergente, que se basa en el resultado de una serie de decisiones de fondo. En lo que se refiere a la estrategia como integración, la presenta no como planes o acciones, sino que integra elementos de ambas escuelas de pensamiento. Es decir, es una combinación de las estrategias de plan y las de acción. Algunas definiciones se presentan en el siguiente recuadro:

**Tabla No. 4** ¿Qué es una estrategia?

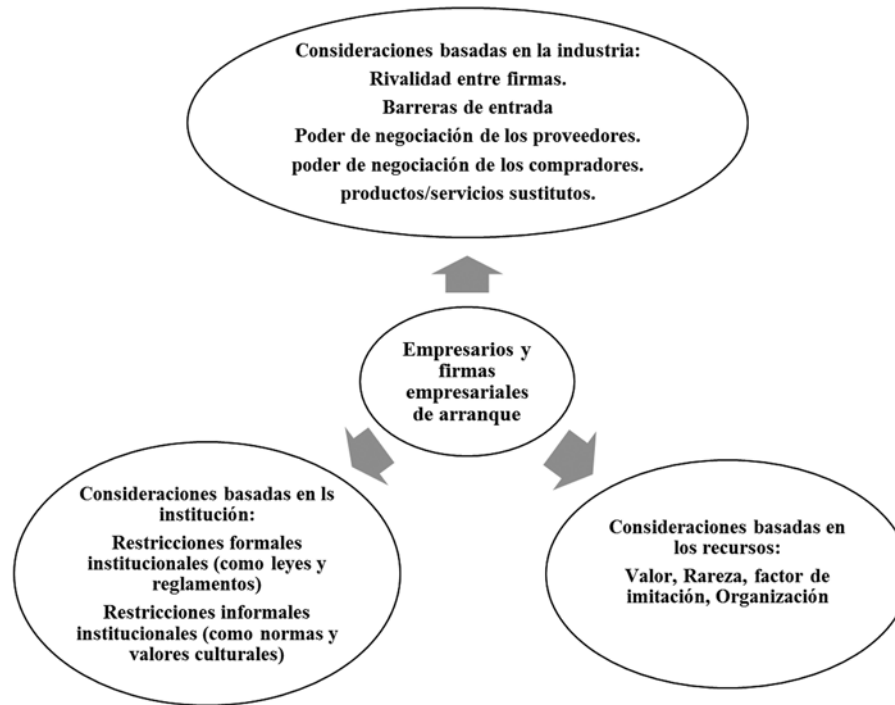
<p><b>Estrategia como plan:</b>  <i>se ocupa de esbozar el plan de guerra y darle forma a la campaña individual y dentro de ésta. Decidir los enfrentamientos individuales (von Clausewitz, 1976)</i>  <i>un conjunto de planes concretos para ayudar a la organización a lograr su meta” (Oster, 1994)</i></p>
<p><b>Estrategia como acción:</b>  <i>el arte de distribuir y aplicar medios militares para cumplir los fines de la empresa (Liddell hart, 1967)</i>  <i>un patrón dentro de una corriente de acciones o decisiones (Mintzberg, 1978)</i>  <i>la creación de una posición única y valiosa, envolviendo un nuevo conjunto de actividades... haciendo compensaciones para competir... creando medidas dentro de las actividades de la compañía (Porter, 1996)</i></p>
<p><b>Estrategia como integración:</b>  <i>la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa y la adopción de rutas de acción y la ubicación de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos (Chandler, 1962).</i>  <i>un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar competencias fundamentales y ganar ventaja competitiva” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003)</i>  <i>el análisis, las decisiones y las acciones que lleva a cabo una organización a fin de crear y sostener ventajas competitivas (Dess, Lumpkin y Eisner, 2008)</i></p>

Fuente: Peng, 2010, p. 8.

La estrategia global debe partir de bases sólidas y claras que permitan identificar el real potencial de las empresas para incursionar en mercados internacionales. Al respecto Peng, resalta unas perspectivas muy importantes, ellas son: la industria, los recursos y las instituciones (ver grafica No. 1)

Las consideraciones basadas en la industria parte de las denominadas cinco fuerzas de Porter: rivalidad de firmas, barreras de entrada, poder de los proveedores, poder de los compradores y amenazas de productos sustitutos.

**Gráfica No. 1** Un modelo completo de iniciativa empresarial



Fuente: Peng, 2010, p. 128.

Es evidente que dependiendo del tamaño y poder de grandes empresas en el mercado, mayor será la posibilidad de ingresar a un mercado. En tanto, que si la rivalidad se presenta entre pequeñas empresas se podrían presentar restricciones para incursionar en nuevos mercados. Algo similar ocurre con la presencia de barreras de entrada, pues las grandes empresas las establecen con el fin de evitar participación de las pequeñas.

Además, hay que tener en cuenta el poder que pueden adquirir los proveedores, pues si es grande, las empresas tratarán de elaborar estrategias para disminuirlo. De igual manera ocurre con el poder que puedan alcanzar los compradores, que también requiere disminuirse con el fin de ampliar la cuota de participación en el mercado.

Es importante considerar que la presencia de más bienes y servicios sustitutos se ha incrementado considerablemente por lo que podría beneficiar a ciertas empresas, pero también podría lesionar a otras, razón por la que es fundamental evaluar el impacto que puede ocasionar.

En lo que respecta a los recursos estos deben generar valor para las empresas, es decir, crear un plus adicional. Asimismo, diferenciarse, llegando inclusive a un grado de rareza, constituyéndose en una ventaja significativa para la empresa que las posean. Adicional a esta condición se encuentra la posibilidad de evitar la imitación, es decir, adquirir el rol de exclusivos. También la organización necesita tener claro que los recursos de que dispone son propios y como tal necesitan apropiarse de ellos para el desarrollo de sus actividades.

Por el lado de las instituciones, generalmente se encuentran restricciones establecidas por los entes reguladores de las actividades empresariales, que determinan la facilidad o limitaciones para crear empresas. Aunque hay que reconocer que en los países desarrollados las instituciones encargadas cumplen menor cantidad de requisitos y tramites, en tanto que en los países en desarrollo y emergentes son mayores.

Dentro del proceso de aplicar estrategias globales, hay que resaltar las estrategias de crecimiento, innovación, redes, financiamiento/gobierno y cosecha/salida. En la estrategia de crecimiento es evidente el interés por utilizar mejor sus recursos asumiendo un mayor liderazgo y recurriendo a una estrategia de guerrilla muy dinámica y con alto margen de flexibilidad, principalmente porque no pueden competir abiertamente con las grandes empresas, viéndose obligados a incursionar poco a poco en los mercados internacionales. Un hecho relevante es que las empresas que buscan crecimiento se apoyan mucho en la acción y no en análisis.

En lo que se refiere a las estrategias de innovación, que es una estrategia de diferenciación, se constituyen en base primordial para desarrollar ventajas competitivas, que obliga a cubrir todos los ámbitos que la innovación incluye, tal como ocurre con la innovación tecnológica y la organizacional. Mientras que con las estrategias de redes se pretende aprovechar la facilidad de contactos y relaciones que surgen entre las personas y las organizaciones.

Hoy en día es fundamental incursionar y desarrollarse en mercados internacionales, razón por la cual se ha incrementado la necesidad urgente de desarrollar redes, sobre todo de empresas nuevas en estas lides. El apoyo de esta estrategia se encuentra en aprovechar las relaciones que surgen de las redes sociales y buscar y crear otras con el fin de no mostrar ser un desconocido en el medio internacional. Pero, además, se requiere evaluar si dichas relaciones son fuertes o débiles. Las fuertes son aquellas relaciones duraderas y generan confianza; mientras que las débiles son todo lo contrario, son no duraderas y poco confiables.

Mantener relaciones duraderas y confiables requiere de un enamoramiento continuo, debe cultivarse y mantenerse, por

cuanto facilitan el apoyo y consejería, así como garantizan un alto grado de previsión acerca del comportamiento de las empresas que puedan ser rivales. Además, estas buenas relaciones a través del uso de redes les permiten a empresas que ingresan a mercados de otros países impactar positivamente en la forma en que actuará la empresa. Hay evidencias de que las redes, personales y organizacionales, representan recursos y oportunidades significativas y que su creación exitosa puede conducir al desempeño eficaz de la firma.

Sin embargo, las empresas que recién ingresan en otros países no cuentan con lazos fuertes para atraer inversionistas estratégicos externos, por lo que deben asumir el reto de que estos se atrevan a laborar con empresas de lazos débiles. Pero, generalmente ellos, y las mismas empresas que van a incursionar en otros mercados, esperan encontrar estrategias y políticas gubernamentales que protejan su inversión. Este inversionista es tan importante para las empresas de relaciones débiles, que estarían dispuestas a sacrificar parte de su propiedad y de su control.

Las empresas que incursionan en mercados internacionales deben desarrollar estrategias de innovación, ser especializadas y ofrecer ciertas ventajas para obtener provecho de ellas, constituyéndose en soporte para lograr ventajas competitivas. Las empresas que innovan producen bienes y servicios nuevos lo que les permite beneficiarse de la situación antes de que aparezcan competidores. Pero, la innovación no se circunscribe a innovación tecnológica, debe ser más amplia y cubrir aspectos claves, como nuevas formas de hacer negocios, lo que obliga a realizar, inclusive, una reestructuración organizacional. Lo preocupante es que las empresas de países en desarrollo y emergentes no cuenten con las condiciones ideales para ser muy innovadoras en mercados internacionales, aunque las pymes generalmente son más innovadoras que las empresas grandes.

Otro tipo de estrategias son las de cosecha y salida empresarial. Inicialmente, recurrirían a la venta de parte del patrimonio de la empresa a un inversionista estratégico externo con el objetivo de valorizar la empresa y ofrecer una cosecha excelente. Pero, el inconveniente radica en

que estará obligada a ceder ciertos derechos de propiedad y control. Otra alternativa, es vender la empresa a otros propietarios privados o compañías extranjeras. Y, como última opción, está la de realizar fusiones como alternativa de participación en el mercado internacional. También es posible que los empresarios recurran a una participación en una oferta pública inicial, que permitiría a la empresa lograr estabilidad financiera. Mientras que como última alternativa aparece la declaración de bancarrota, que se presenta cuando ya la empresa no cuenta con las condiciones para un normal funcionamiento (Ver tabla No.7)

**Tabla No. 5** Rutas empresariales de cosecha y salida

1.	Vender una parte del patrimonio
2.	Vender el negocio
3.	Fusionarse con una firma
4.	Considerar una oferta pública inicial (OPI)
5.	Declararse en bancarrota

Fuente: Peng, 2010, p. 136.

## 7. ESTRATEGIAS

El establecimiento de estrategias por parte de empresas pertenecientes a países en desarrollo y emergentes, conllevan a una serie de reflexiones relacionadas con la posibilidad de que puedan incursionar en otros países, aprovechando la coyuntura de la fuerte recesión que presentan actualmente economías consideradas desarrolladas.

Estas reflexiones van más allá del simple análisis de las condiciones domésticas y el deseo de participar en mercados internacionales. Debe cubrir diferentes ámbitos. Inicialmente podríamos preguntarnos si las empresas pertenecientes a países en desarrollo y emergentes podrían ser empresas globales para lo cual deberían recurrir a estrategias globales, previa evaluación acerca de contar con las condiciones para competir exitosamente o simplemente se limitarán a internacionalizarse, siendo ésta quizás la opción más conveniente, menos riesgosa y comprometedor. En este caso, actuarían

internacionalmente viendo y considerando como fase de su aprendizaje, la manera en que las empresas globales desarrollan sus acciones en distintos países.

Evidentemente que surge la inquietud de saber qué tipo de empresas lo harían: grandes empresas o pymes. Otra duda que surge es saber si los directivos poseen la disposición, mentalidad y rasgos para actuar y comportarse al interior de empresas globales.

Surgen una serie de interrogantes que sería importante resolver para establecer la real situación de las empresas domésticas interesadas en participar en mercados internacionales. Ellos son ¿hacia dónde deberían orientar sus operaciones las empresas nacionales para ser exitosas en mercados externos? ¿Será que lo harán con base en la industria al cual pertenecen? ¿Disponen de los recursos suficientes para ser competitivos? O ¿Tienen claridad sobre la normatividad existente y conocen el rol que cumplen las instituciones relacionadas con las actividades que realizarán las empresas?

Encontrar respuestas a estos interrogantes conllevaría a establecer buenas posibilidades de incursionar en el mundo global, sería como recurrir a las mismas formas y medios que los mismos países desarrollados han utilizado tradicional e históricamente. Sin embargo, continúan los interrogantes que requieren solución, tales como: ¿podrían empresas domésticas internacionales de países en desarrollo y emergentes realizar inversiones directas en países sumidos en crisis? Si existiera la viabilidad de hacerlo, se requeriría de un buen sistema de control, considerando la necesidad de generar valor agregado en el país donde llegará. Este valor agregado necesitaría de todo un proceso que incluya estrategias claras para incursionar con productos y servicios adecuados acordes con las reales necesidades del país donde actuará globalmente.

Es importante determinar cómo y qué tipo de estrategias utilizar en diversos países, es necesario determinar si las estrategias deben ser vistas como plan, acción e integración. Ante este criterio, surge la inquietud de conocer si las empresas nacionales tienen claridad de la forma en que establecerán sus

estrategias. La más sencilla y tradicional sería verlas como plan, que se limitaría a mirarla como parte de una planeación estrictamente formal. Si la ven como acción, indicaría la manera en que actuaría la empresa bajo unos lineamientos que la identifican. Si se recurre a la estrategia como integración, se estaría definiendo la forma en que la empresa competiría exitosamente combinando las anteriores escuelas.

Es evidente que la duda surgiría al momento de establecer si las empresas de países en desarrollo y emergentes, han definido la teoría o escuela con la cual se identificarán. En este caso no creo que se encuentren en disposición de recurrir al establecimiento de estrategias de integración. Sin embargo, no se puede dejar de lado que existirán algunas empresas que cuenten con las condiciones y los recursos ideales para recurrir a este tipo de estrategias. Muchas de ellas continuarán utilizando estrategias de planeación, casi de manera tradicional, sobre todo las nuevas, que en ciertas circunstancias se encontrarían carentes de experiencia internacional. Mientras que las que cuentan con participaciones anteriores en ciertos países, se orientarían a la utilización de estrategias como acción. Pero, ¿indicaría que las empresas nacionales no pueden ser exitosas en los mercados globales? Claro que pueden. Sólo se debe dar respuesta a inquietudes acerca de la forma en que utilizarían el análisis FODA y si son conocedoras de las diferencias existentes entre las empresas que quieren internacionalizarse. Si se logran tales respuestas, se habrá dado un paso importante, pero seguramente surgirán otras inquietudes, entre las que se destacan evaluar la disposición a una forma de comportamiento adecuada a las condiciones en que se desenvuelven los países donde se quiere llegar. Igualmente, tendrían identificado su campo de acción y el de las demás empresas competidoras. Y, lo más significativo: conocer la manera en que han analizado, comprendido e interpretado las razones por las cuales algunas han alcanzado el éxito y otras han fracasado.

Un aspecto interesante dentro de este proceso se encuentra en conocer plenamente el sector o industria al que pertenece la empresa, por ello es preciso recurrir a las valiosas herramientas que son las cinco fuerzas competitivas de Porter (1990). En este caso preocupa si varias de las empresas se

identifican y relacionan con ellas debido a que facilitarían la ubicación en el contexto interno y externo, además, sería útil para tomar mejores decisiones acerca de cómo ser participe activo en mercados globales e internacionales.

Participar en mercados internacionales implica para las empresas retos importantes. Pero, específicamente, ¿han logrado las empresas nacionales el crecimiento necesario para ser competitivas internacionalmente? En Colombia se ha venido presentando un incremento en el número de empresas exportadoras, al pasar en 2012, según publicación de El Tiempo del día 12 de marzo de 2013, en 213, es decir, 2,2 por ciento, alcanzando el número de 10.008. Se destaca que las 35 empresas y grupos exportadores más grandes colocaron el año pasado el 75,8 por ciento de las ventas externas del país, al ganar 2,1 puntos de participación respecto al 2011. Inclusive se desarrollan programas por parte del Gobierno para fomentar la participación de más empresas. Lo real es que estas cifras son muy bajas para mostrar una cultura exportadora, pero, reconfortante ante los largos periodos de revaluación que ha sufrido el país.

Si se pretende incrementar el número de empresas exportadoras, es importante resaltar la oportunidad que brinda recurrir a las denominadas estrategias de conglomerado, que se orientan a la diversificación de productos no relacionados. Esto facilitaría la incursión debido a que no existirían líneas de productos hacia sectores específicos o definidos, sino que se admitirían productos variados y pertenecientes a distintas áreas y sectores.

Es importante referirse a la cultura como parte esencial del proceso de internacionalización. Dejarla de lado tendría graves consecuencias al ingresar a países que tienen una cultura muy arraigada. Además, es imperativo identificar la existencia de una verdadera iniciativa empresarial internacional, que incluya el rol de ser innovador, proactivo y dispuesto a asumir riesgos.

Al ser viable y provechoso el ingreso a otros países, aparecen preguntas acerca de cuáles serían las estrategias más adecuada que desarrollarán las empresas nacionales. Quizás la más común serían las estrategias de crecimiento,

ejecutadas principalmente por grandes empresas, en especial aquellas que buscan ampliar su cobertura geográfica. En este caso, es fundamental evaluar el tipo de recursos. Es decir, si tienen el suficiente apoyo en recursos tangibles o intangibles (Ver tabla No. 6).

Lo ideal para estas empresas es que tomen la posición y determinación de que pueden hacerlo si son innovadoras, de tal manera que dicha innovación forme parte de una diferenciación, que sea esencial en mercados internacionales. Además, es preciso establecer si la empresa puede cubrir muchos ámbitos: productos, servicios, innovación, tecnología, entre otros. O, por el contrario, se limitará a ofrecer los mismos productos que ofrece en el mercado nacional.

Otro factor muy significativo se refiere a considerar el grado de contactos que posibiliten la presencia de excelentes relaciones, lazos y conexiones que puedan ser aprovechadas para facilitar el ingreso a países a donde se quiera llegar.

Es indudable que hoy se facilitan estas relaciones por los sistemas en redes, pero surgen las dudas para evaluar la solidez o debilidad de ellas. El grado de solidez hay que consolidarlas para obtener beneficio de ellas, en caso contrario, es imprescindible empezar a realizarlas a través del desarrollo de un proceso continuo, que a la vez, se constituya en un reto para las pymes, que son la gran mayoría, dado que muchas de ellas desean participar en otros mercados. Aunado a este reto, es necesario determinar la presencia de políticas gubernamentales para estimularlas.

Con relación a la parte concerniente a los recursos de capital financiero, fundamentales en este proceso, y como parte de las estrategias de cosecha y salida, se requiere resolver la inquietud acerca de la forma en que se obtendrían dichos recursos financieros. Por una parte, podría ser por la venta de parte de su patrimonio a un inversionista extranjero con el fin de incrementar la valoración de la empresa. Por otro lado, surge como alternativa la estrategia de fusionarse,

**Tabla No. 6** Motivos detrás de las fusiones y las adquisiciones

	<b>ASUNTOS BASADOS EN LA INDUSTRIA</b>	<b>ASUNTOS BASADOS EN LOS RECURSOS</b>	<b>ASUNTOS BASADOS EN LAS INSTITUCIONES</b>
<b>Motivos sinérgicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acrecentar y consolidar el poder de mercado</li> <li>• Sobrepasar las barreras de entrada</li> <li>• Reducir el riesgo</li> <li>• Economías de alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apalancar capacidades administrativas superiores</li> <li>• Acceder a recursos complementarios</li> <li>• Aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a las restricciones formales institucionales y transiciones</li> <li>• Tomar ventaja de aperturas de mercado y la globalización.</li> </ul>
<b>Motivos de arrogancia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza excesiva en las capacidades de los administradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de rebaño, seguir las normas y buscar las modas pasajeras de las F&amp;A</li> </ul>
<b>Motivos administrativos</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones egoístas o de interés propio, tales como construir un imperio guiado por las normas informales y cognitivas</li> </ul>

Fuente: Peng, 2010. p. 275.

**Tabla No. 7** Alianzas estratégicas y redes basadas en capital versus basadas en no capital

FUERZA DE IMPULSO	ALIANZAS/REDES BASADAS EN CAPITAL	ALIANZAS / REDES BASADAS NO EN CAPITAL
Naturaleza de los recursos compartidos (grado del factor táctico y complejidad)	Alta	Baja
Importancia de monitoreo y control organizacional directo	Alta	Baja
Potencial de opciones reales	Alto (para escalar a F&A)	Alto (para escalar posiblemente a relaciones con base en capital)
Influencia de instituciones formales	Alta (cuando se requiere o se es motivada por los reglamentos)	Alta (cuando se requiere o es motivada por los reglamentos)

Fuente: Peng, 2010. p. 199.

con el fin de encontrar apoyo financiero y capital suficiente, pero, ¿cuándo hacerlo? ¿Sólo si le va mal? Al decidir qué hacer, ¿en qué momento sería adecuado? (ver tabla No. 7).

Durante el análisis de la existencia de la posibilidad de participar en mercados internacionales, continúan apareciendo interrogantes que requieren solución. Es el caso, por ejemplo, de la necesidad de independizarse del mercado doméstico, es decir, ser totalmente internacional, o simplemente verse como aprovechando una coyuntura especial que están ofreciendo los países donde pretende llegar. Al margen de estas inquietudes, ya decidida la participación en mercados internacionales, es necesario establecer la estrategia propicia, que puede ser a través de exportaciones directas, licencias o franquicias, inversión directa o recurriendo a alianzas estratégicas.

Toda esta descripción es todo un desafío que deben enfrentar las empresas interesadas en participar en mercados internacionales. Pero, quizás lo más significativo sea cómo permanecer en ellos, debido a que los mercados son turbulentos y llenos de cambios continuos y con plazos cada vez más cortos. De ahí que en esta fase de permanecer en esos mercados conlleve a establecer estrategias que las avalen y lo garanticen. Una de ellas pueden ser las estrategias de exportación indirecta. Así como aprovechar la presencia de intermediarios ubicados

en el país donde incursionó la empresa. Otra alternativa, muy acorde con nuestro entorno, es convertirse en proveedores de empresas extranjeras. Así mismo evaluar las condiciones para obtener licencias o franquicias, para lo cual se requiere de excelentes relaciones. También sería viable utilizar estrategias que permitan convertirse en socios de inversionistas extranjeros directos. Como alternativa extrema se encuentra la liquidación total de la empresa, lo que implica desaparecer para convertirse en socio de la que la adquirió, si se puede, aunque surge la incertidumbre de si es viable vender su patrimonio o parte de él.

Por otro lado, según los planteamientos de la escuela de pensamiento de los rasgos para empresarios, que incluye el deseo constante de realización, cabe preguntarse si los empresarios nacionales pueden ser capaces de asumir riesgos y aceptar la incertidumbre. Igualmente, permite considerar qué tanto cumplen nuestros empresarios con estas características, es decir, ¿se identifican plenamente como personas capaces de cumplir con el rol que esta escuela plantea? Además, evaluar la preparación y competencia que posean para enfrentar situaciones particulares, como la posibilidad de ser discriminadas en los mercados internacionales, lo cual se reflejaría en pérdida de recursos y de capacidades. Un factor que necesariamente deberá considerarse es el tamaño de la empresa, el cual debe estar acorde con el

tamaño del mercado donde pretenden ingresar. Debe ser así porque seguramente las empresas grandes demostrarán entusiasmo e interés en ingresar, pero, las pymes tendrán que mostrar que cuentan con las condiciones para internacionalizarse, porque se enfrentan al desarrollo de procesos más lentos, lo cual se constituiría en una limitante ante la volatilidad del entorno económico mundial, especialmente por la lenta recuperación de los países desarrollados (ver tabla No. 8)

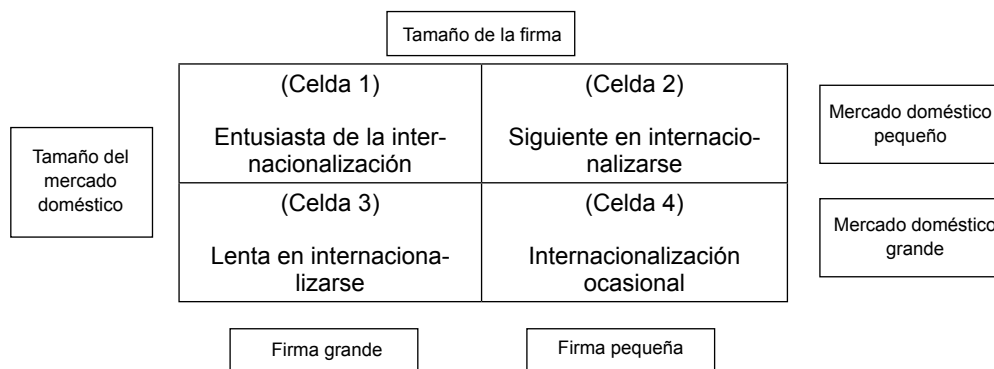
Igualmente, las empresas de países que buscan internacionalizarse establecerán la ubicación, momento y forma en que entrarán a ser participantes activas en dichos mercados. Por ejemplo, es necesario establecer la presencia de ventajas geográficas en cuanto a la ubicación del país donde se ingresará, lo cual facilitará el establecimiento de objetivos estratégicos. Otro factor sería considerar qué tanto aprovechar la aglomeración, especialmente en zonas urbanizadas donde se concentran las actividades comerciales. Pero, ¿qué debe hacerse sino existen tales ventajas geográficas? Una alternativa podría ser recurrir a estrategias de negocios relacionados, así como limitarse a buscar mercados únicamente para productos y servicios, aunque sin descuidar la búsqueda de sitios más eficientes y/o que acepten la innovación. Todos estos aspectos son básicos, aunque se

parte de considerar las influencias culturales, decisivas en el entorno global.

En lo referente a la forma de penetrar en los mercados internacionales, es esencial valorar qué tanto se podrían aprovechar las ventajas de ser las primeras en moverse y de las que tardan en hacerlo. Si el objetivo es ser proactivo e ingresar primero, es necesario realizar una evaluación de la tecnología para establecer el nivel de suficiencia para ingresar en el mercado internacional. Algo similar deberá hacerse con los recursos financieros necesarios para invertir y adquirir derechos de propiedad y con la capacidad de crear barreras de entrada para otros que quieran ingresar. También se requiere referenciar el grado de competencia al cual se enfrentará, basándose en las relaciones existentes. Al decidir ingresar, surgen interrogantes acerca de cómo podría ser, a pequeña escala, donde los costos serían más bajos, o por el contrario, debería hacerse a gran escala.

Sin embargo, sería más conveniente que las empresas aprovechen la experiencia de las primeras en entrar con el fin de beneficiarse de lo que han realizado otras (especie de benchmarking), aunque también pueden verse obligadas a enfrentarse a la incertidumbre que este proceso genera, en especial en materia de tecnología y de mercado. En

**Tabla No. 8.** Tamaño de la firma, tamaño del mercado doméstico y propensión a la internacionalización



Fuente: Peng, 2010. p. 156.



esta fase del proceso surge la inquietud acerca del tipo de estrategia a utilizar. Podría ser a través de las denominadas estrategias de modos no patrimoniales o las de modos patrimoniales, dependiendo del nivel y tamaño de la empresa, que a su vez, se relacionaría con el compromiso patrimonial a través de la inversión directa, que sería mejor aprovechada contando con activos de su propiedad. Esta parte sería conveniente cuando la empresa sea capaz de reducir los costos de transacción que les facilitarían crear ventajas de internacionalización (ver tabla No. 9).

**Tabla No. 9.** Medidas de desempeño relacionadas con las alianzas y las redes

NIVEL DE LA ALIANZA/ RED	NIVEL DE LA FIRMA PROGENITORA
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño financiero (p.e., rentabilidad)</li> <li>Desempeño en el mercado de producto (p.e., participación de mercado)</li> <li>Estabilidad y longevidad</li> </ul>	<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño financiero (p.e., rentabilidad)</li> <li>Desempeño en el mercado de producto (p.e, participación de mercado)</li> <li>Reacción del mercado de valores</li> </ul>
<b>Subjetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción de los directores</li> </ul>	<b>Subjetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimado del alcance de los objetivos</li> </ul>

Fuente: Peng, 2010. p. 204.

Otras alternativas sería recurrir a estrategias de exportaciones directas, siempre y cuando se tengan las condiciones y recursos adecuados. Aunque también existe la opción de realizar estrategias de exportaciones indirectas, que son las que necesitan de intermediarios. Sin embargo, hay que evaluar y establecer las ventajas y desventajas que se presentan a la empresa.

Como parte de las diversas estrategias a utilizar, se encuentran las estrategias de lograr acuerdos de licencias y de franquicias, que serían adecuadas si se consideran aptas, siempre que favorezcan los objetivos que pretenda la empresa al internacionalizarse. Además, están las estra-

tegias de proyectos listos para operar, que son aquellas en que la empresa paga a contratistas con el fin de diseñar y construir nuevas instalaciones y entrenar el personal. Aunque surgen dudas en cuanto a la disponibilidad de recursos para realizar contratos de investigación y desarrollo, dado que en nuestro medio son muy pocas, quizás las grandes, quienes puedan hacerlo.

Ante este panorama es evidente la necesidad de realizar ajustes y cambios por parte de las empresas, que permitan el ingreso a nuevos mercados, dadas las contingencias que se presenten. Ejemplo de ello son las estrategias de comercialización conjunta y la creación de empresas conjuntas, que indican la presencia del nacimiento de una nueva empresa y que es propiedad conjunta de dos o más entidades. También se encuentran estrategias que permitan recurrir a subsidiarias de propiedad total, especialmente cuando incursionen en mercados desconocidos. A este mismo nivel se encuentran las estrategias de adquisiciones, que serían válidas si se disponen de suficientes medios financieros. En todo caso, es necesario resolver inquietudes y dudas sobre los beneficios que arrojen las alianzas estratégicas, pero, sobre todo, definir el tipo de alianzas contractuales a las que puedan recurrir, si es a través de comercialización conjunta, contratos de investigación y desarrollo, proyectos listos para operar, proveedores y distribuidores estratégicos.

Para aquellas empresas que puedan consolidarse en los mercados internacionales seguramente la considerarían como un activo en el extranjero, lo que permitiría calificarla como estrategias del efecto del país de origen. Pero, para ello requerirán de una clara visión acerca del dinamismo en que se desenvuelven los mercados extranjeros, de conocimiento de la normatividad y gobierno de los mercados extranjeros.

En este proceso deben notarse diferencias sustanciales en los deseos y acciones que llevan a cabo las empresas para participar en el exterior debido a su tamaño y el de su mercado local. Esto es viable si se han evaluado las alianzas basadas en capital, las inversiones estratégicas, en la que un socio invierte en otro; o, a través de participaciones cruzadas, que son aquellas que se dan cuando ambos socios realizan

**Tabla No. 10.** Motivos detrás de las fusiones y las adquisiciones

	<b>ASUNTOS BASADOS EN LA INDUSTRIA</b>	<b>ASUNTOS BASADOS EN LOS RECURSOS</b>	<b>ASUNTOS BASADOS EN LAS INSTITUTCIONES</b>
Motivos sinérgicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acrecentar y consolidar el poder de mercado</li> <li>• Sobrepasar las barreras de entrada</li> <li>• Reducir el riesgo</li> <li>• Economías de alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apalancar capacidades administrativas superiores</li> <li>• Acceder a recursos complementarios</li> <li>• Aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a las restricciones formales institucionales y transiciones</li> <li>• Tomar ventaja de aperturas de mercado y la globalización.</li> </ul>
Motivos de arrogancia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza excesiva en las capacidades de los administradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de rebaño, seguir las normas y buscar las modas pasajeras de las F&amp;A</li> </ul>
Motivos administrativos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones egoístas o de interés propio, tales como construir un imperio guiado por las normas informales y cognitivas</li> </ul>

Fuente: Peng, 2010, p. 275.

inversión uno en el otro. Lógicamente, usufructuando las redes o relaciones existentes entre las empresas, que les facilita la realización de alianzas estratégicas en las cuales las empresas forman alianzas para competir con otros grupos parecidos, es decir, es a nivel de grupos y no de acciones eminentemente individuales (ver tabla No. 10)

## 8. REFLEXION FINAL

En Colombia cuando se dio la apertura económica, generó una serie de discusiones sobre si las empresas nacionales se encontraban en condiciones de ser competitivas en los mercados internacionales. Existía la tendencia a poca dinámica relacionada con una situación de poco crecimiento interno que limitaba a la utilización de estrategias defensivas.

Los cambios en el entorno han ocasionado la creciente necesidad de ampliar los mercados, pero más aún, ser partícipes activos. La crisis de 2008 en Estados Unidos tuvo repercusiones en todo el mundo, en especial para los países en desarrollo

y emergentes, que se constituyeron en centro de recepción de inversión extranjera. Aunque la participación de empresas nacionales en el mercado internacional trajo consigo la presencia de elevados costos de entrada para las que quizás no se encontraban preparadas, viéndose en la necesidad de recurrir a alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación con entidades ubicadas principalmente en mercados comunes.

Hoy en día el contexto muestra un mundo convulsionado, especialmente en Estados Unidos y Europa, que ha traído consigo un entorno mucho más difícil y competitivo, con mayor libertad y una desregulación continua. Es el momento en que se necesita una reorientación hacia donde deben dirigir sus acciones las empresas que desean participar en mercados internacionales. Ahora los países desarrollados pueden resultar atractivos para que empresas domésticas aprovechen la contingencia que se presenta, recurriendo a estrategias más ofensivas y con mayor participación no sólo de empresas grandes sino de todas aquellas que se encuentren en condiciones de hacerlo.

Es evidente que esta participación debe ser un proceso complejo, gradual y con una visión de largo plazo, que debe ser promovido por las instituciones encargadas y una regulación que coincida con las exigencias del entorno, de tal manera que conlleve a una mayor competitividad, apoyándose en estrategias de internacionalización y estrategias globales.

Aunque no se puede dejar de lado que ante la complejidad del mundo es importante tener claridad acerca de lo importante que es desarrollar estrategias que generen el suficiente impacto sobre la economía y sociedad, diseñando un proceso inteligente, que incluya aprovechar nexos y redes sociales que faciliten los contactos para ser participe activo en los mercados internacionales.

De igual forma se deben seleccionar los países a donde se quiere ingresar, dejando a un costado que la principal opción es Estados Unidos. Hoy todos los países del mundo pueden brindar alternativas favorables para que más empresas nacionales desarrollen estrategias según el tipo de negociación que se realice y el medio utilizado, recurriendo a una estructura organizacional que facilite la gestión estratégica de las operaciones que es necesario llevar a cabo, la cual debe basarse en un alto contenido ético y de responsabilidad social.

También hay que tener en cuenta que este proceso exige dinamismo, manejo y selección de información, uso de tecnología e innovación que se constituyen en condición para ingresar y permanecer en el largo plazo. Prácticamente es lo que garantizaría no fracasar en el intento. De ahí que las empresas tienen la necesidad de contar con personas bien preparadas para realizar programas de incursión en mercados internacionales, que elaboren y ejecuten estrategias de acuerdo con los requerimientos que el entorno solicita considerando la multiculturalidad, interdisciplinariedad y liderazgo como eje central del proceso.

En consecuencia, el reto está presente, sólo basta asumirlo con la convicción de que se alcanzarán los mejores resultados. La situación es difícil, de pronto con antecedentes de fracasos y poca agresividad, pero, se presentan oportunidades que obligan a sacar provecho a las fortalezas que tienen las

empresas nacionales, soportadas en ventajas comparativas y el continuo desarrollo de ventajas competitivas, que permitan ubicarse, inclusive, en lugares anteriormente fuente de importaciones para el país. Aunque el interrogante sería: ¿están las empresas preparadas y dispuestas a incursionar en mercados externos con estrategias de internacionalización y globales?

Las empresas con vocación internacional y global tienen la respuesta.

## REFERENCIAS

- Andrews, K.R. (1962). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao: Editorial Universidad de Navarra.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press.
- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales, en Contribuciones a la Economía*. En: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>. Consultado en octubre 5 de 2013.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure. Chapters in The History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chateaneuf, R. (2005). *Notas sobre ciclo económico*. En: [https://www.ucursos.cl/forestal/2008/1/EF049/1/material\\_docente/previsualizar?id\\_material=47832](https://www.ucursos.cl/forestal/2008/1/EF049/1/material_docente/previsualizar?id_material=47832). Consultado en septiembre 3 de 2013.
- Clausewitz, K. (2007). *De la Guerra*. Madrid: Editorial: La esfera de los libros.
- David, Fred R. (2008). *Strategic Management: Concepts y Cases*. New Jersey: Ed. Pearson Education.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*, 3 ed. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Galbraith, J. R. y Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: the role of Structure and Process*. Nueva York: West Publishing Company.
- Garrido, B. S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Editorial Mc Graw- Hill. Interamericana.

- Gimbert, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1996). *Competiendo para el futuro*. Harvard Business School Press.
- Harper y Lynch. (1992). *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996): *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach (Second edition)*, London: Prentice Hall International Inc.
- Hoffer & Schendel (1978). *Strategy formulation: analitical concepts*.
- Hrebiniak, L.G. y Joyce, W.F. (1984). *Implementig Strategy*. McMillan Press. Nueva York. En: <http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>. Consultado en septiembre 12 de 2013
- Kaplan, Robert S. y Norton David P. (2000). *La organización enfocada en la estrategia..* Ed. Harvard Businnes School Press.
- Koontz & Weihrich (1991). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill, New York.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R y Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and cases*, Irwin, Homewood.
- Mackay, H. y Blanchard K. (1996). *Nade con los tiburones sin ser comido vivo..* Ed. Fawcett Books.
- MaGahan, Anita (2004). *Cómo evolucionan las industrias*. Ed. Harvard Business School Press.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). *Mapas de estrategia*. Ed. Harvard Business School Press.
- McNeilly, Mark R. (2000). *Sun Tzu y el arte de los negocios*. Ed. Oxford University Press.
- Menguzzato & Renau(1984). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana, Ediciones EMPES.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá.*
- Mintzberg, (1998). *El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba.*
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2003). *Safari a la estrategia*. Ed. Granica.
- Navarro, P. (2006). *La estrategia oportuna*. Ed. Wharton School Publishing.
- Newsletter de opción. Consultores Área de Consultoría Organizacional “¿Qué es la Estrategia?”. Artículo basado en Michael E. Porter.
- Ohmae, K. (1993). *La Mente del Estratega*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Peng, Mike W (2010). *Estrategia global*. Editorial Cengage Learning.
- Peters, T. y Waterman, R. (1988). *En busca de la excelencia*. Ed. Warner Books.
- Porter, M. (1961). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial: Vergara
- Quinn, J.B. (1991). *The strategic process. Concept, context, cases*. New York Irwin.
- Rasiel, E. M. (1999). *La Vía McKinsey*. Ed. McGraw Hill.
- Robert, M. (1999). *El poder del pensamiento estratégico*. Ed. McGraw Hill.
- Jaimes, H. y Sarmiento, S. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis: el caso de seis empresas de Barranquilla, 1995 -2000*. Ediciones Uninorte.
- Ronda Pupo, G. A (2005). *El Concepto de Estrategia*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. Consultado en agosto 20 de 2013.
- Schendel, D., & Hatten, K. J. 1972. *Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline*. Academy of Management Proceedings.
- Slywotzky, Adrian y Morrison, David (2002). *La zona rentable*. Ed. Three Rivers Press.
- Steiner, G. y Minero, J. B. (1977). *Política de Gestión y Estrategia*. Publicado por Collier Mac.
- Stoner, J. (1989). *Administración*. Editorial EMPES, La Habana, Cuba.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 10th Edition.
- Treacy, Michael y Wierseman (1997). *La disciplina de los líderes del mercado*. Ed. Perseus Publishing.
- Vancil, R. F. y Lorange, P. (1975). *Strategic planning in diversified companies*. Harvard Business Review.
- Von Ghyczy, Tiha y Von Oetinger, (2001). *La estrategia según Clausewitz*. Ed. John Wiley & sons.
- Yip, G. (1992). *Total global strategy*. Editoral Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. En: <http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>. Consultado en agosto 19 de 2013.