

Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica*

Jahir A. Gutiérrez O.**

Juan D. Vega Z.***

José R. Concha****

Santiago Osorio A.*****

Fecha de recibido: 27 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 30 de octubre de 2018

Para citar: Gutiérrez Ossa, J.A, Vega Zuluaga, J.D., Concha, J.R., & Osorio, S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Universidad & Empresa*, 21(37), 52.-75. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6466>

-
- * Este artículo es producto del proyecto de investigación Modelo Gerencial de la Empresa Exportadora Colombiana. Casos Antioquia, Atlántico, Cundinamarca y Valle del Cauca, ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de la Universidad CES y del Grupo de Competitividad y Mercadeo en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI (Cali), y aprobado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Universidad CES. Código interno INV022012011. Fecha de inicio: febrero 12 de 2012. Fecha de Terminación: febrero 12 de 2013. Además, hace parte del contenido de la Maestría en Gestión Educativa a ofertarse en la Universidad CES, Medellín, Colombia.
- ** Coordinador y Líder del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES, avalado por la Dirección de Gestión del Conocimiento. Economista industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Magíster en desarrollo con énfasis en lo regional y lo local de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. Ph.D. en Administración Pública de la Atlantic International University, Honolulu, Estados Unidos. Dirección Profesional: calle 10A # 22-04, Bloque C, Oficina 1. Teléfono: 444 0555. Ext. 1411. Correo electrónico: alguierrez@ces.edu.co
- *** Docente investigador del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES. Economista industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad, de la Universidad de Antioquia, Colombia. Especialista en Asesoría y consultoría de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia de proyectos, Universidad del Tolima. Magíster en Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín. Ph.D. en Management, Syracuse University, USA. Dirección Profesional: Calle 10A # 22- 04, Bloque C, Oficina 4. Teléfono: 444 0555. Ext. 1437.
- **** Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ingeniero químico, Universidad del Valle, Doctor en Marketing, Tulane University. Magister Management en Tulane University. Dirección profesional: Calle 18 # 122-135. Tel: 5552334.
- ***** Estudiante Administración de Empresas. 3a cohorte. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad CES; Medellín Colombia. Perteneciente al Semillero de Investigación en Proyectos y Empresas de Blockchain del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad CES.

Resumen

El artículo está dirigido a analizar la estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. La búsqueda de oportunidades de negocios internacionales ha generado un cambio en la postura de la gerencia empresarial colombiana. La gerencia empresarial internacional constituye una aproximación importante al rango que debe cumplir cualquier empresario en toda forma productiva que se constituya al amparo de la realidad económica de los países. Son las expectativas comerciales y productivas a la par con la movilidad de los negocios las que exigen criterios más amplios y extensos por parte de quien ejerce la dirección o el marco de pensamiento de las empresas. La gerencia internacional pretende ilustrar y orientar las líneas de trabajo que debe tener el empresario a la hora de ubicarse en dicho frente multifocal.

Palabras clave: dirección estratégica, gerencia internacional, gerencia de empresas exportadoras, modelo exportador y de liberación económica, modelo internacional de gerencia.

International Management Structure of the Colombian Companies in Colombia within the Framework of the Export Model and Economic Liberation

Abstract

This article's goal is to analyze the international management structure of Colombian companies within the framework of the export and economic liberation model. The pursuit of international business opportunities changed Colombia's business management position. International business management constitutes an essential approximation that any entrepreneur must meet in any productive form established under the economic reality of a country. It is the commercial and productive expectations along with the mobility of the businesses that require broader and more extensive criteria on the part of those who exercise Management or the frame of thought of the companies. International management intends to illustrate and guide the lines of work that the entrepreneur must have when it comes to locating such multifocal opposite.

Keywords: Strategic direction, International management, Management of exporting companies, Exporting model and economic freedom, International model management.

Estrutura gerencial internacional das empresas na Colômbia no marco do modelo exportador e de liberação econômica

Resumo

O artigo está dirigido a analisar a estrutura gerencial internacional das empresas na Colômbia no marco do modelo exportador e de liberação econômica. A busca de oportunidades de negócio internacionais, se tem convertido na mudança de postura da gerência empresarial colombiana. A gerência empresarial internacional constitui uma aproximação importante ao rango que deve cumprir qualquer empresário em toda forma produtiva que se constitua ao amparo da realidade econômica dos países. São as expectativas comerciais e produtivas ao igual que a mobilidade dos negócios, quem exigem critérios mais amplos e extensos por parte de quem exerce a direção ou marco de pensamento das empresas. A gerência internacional, pretende ilustrar e orientar as linhas de trabalho que deve ter o empresário ao momento de se localizar em dito frente multifocal.

Palavras-chave: direção estratégica, Gerência internacional, Gerência de empresas exportadoras, Modelo Exportador e de Liberação Econômica, Modelo internacional de gerência.

Introducción

La internacionalización ha servido para que las empresas muestren su capacidad para enfrentar amenazas y aprovechar las oportunidades; además ha permitido que las compañías amplíen sus mercados y entienda que no solo sus procesos y productos, sino sus estructuras jerárquicas están expuestas hacia una plena transformación. Dicha transformación es causalmente vertical, compuesta por un alto grado de conocimiento y reconocimiento internacional, que altera el sentido direccional de la gerencia por uno más digestivo en cuanto al preservar la empresa como cuerpo biológico y orgánico, cuya naturaleza es tazada en su crecimiento y generación de beneficios.

Los empresarios colombianos consideran que los cambios dirigidos por la economía global, e instados lentamente bajo la discrecionalidad del Estado, más que un llamado de atención o desprotección, plantean una revisión extensa sobre lo que significa estar al frente de una compañía para el mundo. En la práctica, los empresarios colombianos han avanzado lentamente hacia la adopción de criterios y estrategias gerencias internacionales a la medida de los mercados, pero no por una estrategia clara frente a ello. Por ello, la gerencia está adquiriendo un matiz global, motivada más que por los mecanismos que le ofrecen, por las razones que la impulsan para pasar del sentido corporativo al modo de lenguaje y operatividad vivencial en todas sus áreas.

A pesar del avance de los propósitos acometidos en busca de la internacionalización de las empresas colombianas, en las que además de obtener resultados e impactos trascendentales, son pocos los ejercicios que evidencian cambios en el estilo gerencial antes de la apertura y posterior a ella. El gerente colombiano es reconocido en el área natural de la empresa latinoamericana, pero aún le cuesta tener ascendencia en los círculos gerenciales internacionales, a pesar de que en gran medida su formación ha estado cubierta por el modelo americano o francés por lo menos a la versión básica de lo que constituyen las escuelas de administración. No obstante, se trata de evidenciar la construcción de una escuela latinoamericana de administración y/o gerencia.

Precisamente, la internacionalización se manifiesta como una aspiración a la cual puede acceder cualquier empresa que atienda su quehacer como una forma de encarar los cambios y fracasos, es decir, como oportunidad y aprendizaje, mostrando con ello que la

gerencia no es una forma de diseccionar las grandes decisiones por cada área de la compañía, sino es mostrar el grado de contundencia que se requiere para que dicho órgano separado funcione totalmente bajo la forma del diseño que fue creado, a expensas de ser cambiado o transformado si presenta algún tipo de problema o dificultad que ponga en peligro la salud de la empresa.

Los elementos que componen la investigación a saber del tema central obedecen a los siguientes aspectos: En primer lugar se realizará una revisión gerencial próxima al concepto de la gerencia internacional; en una segunda parte se expondrán las condiciones de innovación con que debe contarse para ilustrar los lineamientos de la gerencia internacional; posteriormente, se hablará sobre la entrega analítica y epistemológica de los criterios sobre los cuales debe apoyarse la gerencia internacional, para seguir facultando dicha realidad, y finalmente se dará el marco de análisis sistémico en donde, a partir de diferentes casos, podrán evidenciarse los componentes de la gerencia internacional.

1. Estructura y fundamentos de la gerencia empresarial internacional

La evolución de la gerencia empresarial internacional ha pasado de la entrega de impactos o resultados a visualizar conforme a información y tecnología lo que podría suceder en la empresa en el largo plazo y las decisiones que al respecto deben tomarse. Esta perspectiva, entrecruza el interés de regresar a la premisa del gerente estratégico internacional, para el que los resultados no necesariamente dan cuenta de lo que sucede en los mercados. La gerencia empresarial se encuentra orientada por las disposiciones que surgen de la composición de las organizaciones y, la manera como estas perciben las condiciones del mercado y las economías a favor de las empresas.

Es la empresa privada la que debe aportar la información necesaria sobre los mercados que permita, si bien [de manera] incompleta, identificar las oportunidades comerciales y las restricciones –incluidas las relacionadas con las políticas públicas– a la transformación productiva. Sin embargo, las empresas también padecen de miopía para tomar decisiones y medidas que puedan conducir a un mejor desempeño.

Ello obedece a las externalidades y “fallas de mercado” antes mencionadas, que son especialmente importantes en un mundo globalizado de cambios acelerados: las ventajas de ser el primero, la coordinación óptima del mundo empresarial, la apropiación de los beneficios de la innovación y el desarrollo tecnológico, entre otras (Devlin & Moguillansky, 2009, pp. 104-105).

El acompañamiento que han hecho los estados a la gerencia empresarial ha sido relevante; cada paso dado por las instituciones económicas y políticas de los países ha tenido un efecto directo en el quehacer empresarial. De allí que las empresas hayan tomado para sí las disposiciones hechas en las líneas estatales para incorporarlas a su propio ejercicio. De manera simultánea, cada cometida elaborada en la estructura estatal tendría como recibo a la empresa para acomodarla en su composición organizacional; a partir de esto se entiende que la gerencia es un lineamiento crucial.

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional (Ferrer & Clemenza, 2006, p. 96).

Las diferentes derivaciones a las que ha sido llevada la gerencia son prueba fidedigna de los elementos con los cuales se han querido explicar las amplias y variadas ramificaciones a las que está sujeta la gerencia, siendo la liana internacional, el lineamiento bajo el cual se deben ir acogiendo, adaptando y poniendo en marchas las empresas; de cierta manera no es fácil descifrar dicha composición por cuanto existen otros elementos, además de los hechos mediáticos, que recrean las bases para sustentar los criterios que explican el comportamiento de la gerencial internacional.

Algunos podrían argumentar que no hay por qué preocuparse de la resiliencia de una empresa, siempre que exista la libre competencia, un mercado que funcione bien para la propiedad corporativa, un régimen de políticas públicas que no proteja a las empresas de su propia estupidez, y un grupo de empresas emprendedoras dispuesto a aprovechar la pereza de las empresas ya establecidas. Según esta visión,

la competencia sirve para incentivar la revitalización continua. Una empresa que no logra adaptarse a los cambios en su entorno perderá pronto su relevancia, sus clientes y el apoyo de todas las partes interesadas. Sea que una empresa lentamente se queda sin negocio o sea adquirida, su capital humano y financiero es reasignado para que eleve el retorno marginal sobre sus activos (Hamel & Välikangas, 2003, p. 6).

La actualidad de la gerencia colombiana empresarial ha pasado por el proceso de formación académica e intelectual en la que al paso de esta ha sido cubierto lo conceptual y aplicativo. En evidencia, han sido claramente diferenciados los preceptos que acompañan a las empresas y grupos económicos del país, privadas como públicas e igualmente las de índole social. No obstante, la formación y las evidencias deben ser corroboradas con la apertura con nuevos gerentes y mecanismos gerenciales aplicados a escala internacional, en las que el principal escenario de conciliación es la consecución de negocios por la vía de alianzas, conformación de conglomerados económicos o holdings a través de los cuales puedan lograr reconocimiento.

Hemos visto cómo las condiciones cambian y las empresas lo deben hacer también; la misma manera de competir debe modificarse y en consecuencia la forma como se gerencia y se gestiona debe dar un viraje sustancial que permita al administrador afrontar estas nuevas situaciones (Rincón, 2004, p. 21).

Es la oportunidad de extender la posibilidad de las ramificaciones, el aprendizaje y conocimiento que con respecto a la gerencia convalida los criterios aislados y separados con los cuales se pretende componer la idea de que la gerencia es compleja, pero con simultaneidad de tareas que no necesariamente son conexas. La realidad es que la gerencia está supeditada a responder a diferentes aspectos que aún no colman la composición de los manuales o estudios vinculados a ella, y que están más disponibles a los ojos de quien está al frente de los designios de la empresa, por lo cual desde una visión general no se a estimar totalmente.

En el complejo entorno global en el que actualmente se desenvuelven las empresas, la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas

internacionales. Desde esta perspectiva, hemos tratado de resolver ciertos problemas de ambigüedad que se generan en la delimitación conceptual de la internacionalización de la empresa como estrategia y de la empresa multinacional como entidad organizativa. Este problema de indefinición se explica, fundamentalmente, por el alto grado de heterogeneidad intrínseco a dichos conceptos (Villareal, 2005, p. 69).

Por su parte, la administración ha servido para que la gerencia sea conjeturada en momentos precisos para la empresa, como por ejemplo, en la toma de decisiones estratégicas, la definición de políticas corporativas o las tareas a seguir. En este tramo de las explicaciones ha prevalecido cierto desgaste a la hora de interpretar concretamente las bases en que se apoya la gerencia, y ha sido el interés por confinarla a tareas específicas y rutinarias el que ha provocado que en muchos casos termine por extraviar el propósito de elevar la gerencia a los niveles deseados para la trayectoria de la empresa y del gerente al frente de ella.

Las condiciones de crisis en que se encuentran actualmente las empresas las ha llevado a intensificar la búsqueda de nuevas alternativas que les permita crecer y consolidarse. Para aquellas empresas que deciden crecer a través de la conquista de nuevos mercados en el extranjero, la globalización se constituye en un medio que les proporciona el espacio, les fija las condiciones y las compromete a trascender a un plano donde las transformaciones y los cambios se hacen inminentes (Puerto, 2010, p. 192).

Si bien es necesario establecer las tareas a las que se debe el gerente, la simplificación que estas puedan traer rompe con el hilo explicativo en el que se trata de ubicar e impulsar su cargo. El sometimiento a funciones operativas, que podrían recaer en otros empleados o funcionarios, dilata la posibilidad de profundizar el discurso y formato de explicación que rodea a la gerencia, para lo cual los cánones o estereotipos a los que termina siendo sometida no pueden dilapidar la trayectoria compleja y sistémica que la rodea.

Sistemáticamente en una empresa surgen infinidad de situaciones, algunas de ellas pueden resolverse casi automáticamente pues se trata de situaciones rutinarias que han debido enfrentarse una y otra vez, en cambio ocurren otras donde es necesario identificar o crear una vía de solución (Pérez, 2004, p. 54).

El gerente busca, además de factores productivos, nuevos mercados y oportunidades de negocios, que se trasladan a la senda de análisis y a las perspectivas tejidas en los intereses de la empresa. Definir el gerente internacional parte de la concepción de las actividades a las que debe responder este ante la junta directiva y los accionistas, más que a un acartonado proceso de forma mediática. El margen internacional puede lograrse por efecto económico, jurídico o a través de tratados internacionales tras los que las empresas emblemáticas son las primeras en ser mostradas a la par con el gerente hacedor de ellas.

Todas las problemáticas reseñadas tienen injerencia directa sobre la formulación de la estrategia de internacionalización de las empresas, porque la capacidad de toma de decisiones guarda relación con las prerrogativas concedidas por la propiedad de la empresa y con las expectativas generadas por el proyecto de internacionalización del mismo (Sierra, 2003, p. 122).

El valor consolidado en las empresas permite orientar el interés hacia ellas, escenario que muestra la realidad a la cual está abocada la gerencia de la empresa. En un momento en el que las evaluaciones y valoraciones económicas se convierten en un mecanismo fructífero para estandarizar en una línea de trabajo la tendencia de favorecer los factores y variables circunstanciales con la realidad de la empresa, de cara al proceso de internacionalización que involucra a toda la estructura y no sólo al gerente internacional.

En los procesos gerenciales se asume que es imposible controlar el ambiente, y ni siquiera tomarlo como poco cambiante es una buena idea, ya que se está frente a la variable generadora de incertidumbre que provocará la mayor cantidad de estados posibles en la estructura del sistema a fin de sostenerla en equilibrio con su entorno (Bustamante & Opazo, 2004, p. 16).

Es importante que pueda rescatarse la idea de que la formación es sólo un paso para el liderazgo gerencial y en ausencia de estos elementos, se recurre a las capacidades innatas de quienes integran o lideran los procesos gerenciales en las empresas, reivindicando la idea que la formación o preparación no basta, y que el gerente en cualquier connotación presenta patrones comunes que lo hacen referenciar en distintos frentes. El Gerente ha pasado a tomar preeminencia en las empresas, grupos económicos y conglomerados económicos internacionales a la par que las empresas más emblemáticas, dejando a un lado

el concepto de escuelas de administración o pensamiento gerencial a la personificación de quienes están al frente de ellas.

Estas medidas encuentran sus límites en el entorno en el cual actúan. La empresa se desarrolla en una economía y un marco legal. Este entorno, permite, prohíbe, incentiva o desincentiva cursos de acción de modo que la gerencia no es libre de adoptar cualquier estrategia de reflotamiento (Pinkas, 2006, p. 65).

La internacionalización de las empresas, no es solo reducto del paso de la frontera local hacia la foránea. Es claro que la vigencia de una empresa extranjera debe ser tal, para que eventualmente puedan establecerse elementos de arraigo en el país de llegada, para comenzar a extender la idea de la gerencia internacional. Lo importante no es en dónde están los negocios, sino qué representa cada uno en los países en donde se encuentran, teniendo en cuenta, además, el respaldo que estos generan en términos del fortalecimiento de la gerencia multidestino con respecto a lo que representa en cada país de manera convergente y diferencial.

Las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. Es por esta razón que se ve con frecuencia cómo empresas en crisis se recuperan de manera sorprendente cuando se cambia al gerente general (Jiménez, 2007, p. 124).

La talla de la gerencia internacional, se logra en la medida en que se supera la agrupación o multiplicación de marcas, cuadros organizacionales, estructuras corporativas o redefinición de conglomerados o grupos empresariales, por unos estándares que permiten plantearlos bajo el carácter de la gerencia internacional. Es una consulta que representa la posibilidad de ubicar el estado de referencias a las cuales acude la empresa para referirse a sí misma como internacional. En un proceso de ensamblaje que requiere de lineamientos que revisten el contexto, sobre el cual, la adquisición o compra de empresas es solo un baluarte a la hora de refrendar el proceso.

Las empresas ante la agresiva competitividad y los altos costos no pueden gerenciar aisladamente, por lo tanto establecen relaciones interempresariales. En consecuencia, se agrupan y reagrupan de diferentes maneras para fortalecerse y compartir

responsabilidades, logrando así enfrentar los cambios del entorno, reducir costos de operaciones e inversiones, aplanar sus estructuras y posicionarse en el mercado (Bonomie & Añez, 2009, p. 601).

La entrada de empresas a grupos económicos u organizaciones empresariales no avanza más allá de mostrar nuevos negocios o la traslación de capital hacia otras fuentes de recursos. El tono de la estrategia o del fundamento por el cual se toman decisiones similares, hacen parte de la reserva poco visible que refrenda las acciones ocultas de la gerencia. El escenario de probabilidades de reconocer las bases en que se recrea la estrategia, es solo un asunto de información que la organización expresa para advertir a los medios de su interés, pero en ningún caso, reiteran la inquietud gerencial.

El papel del gerente debería contemplar en primer lugar, la capacidad de búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. En segundo lugar, el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En tercer lugar, el gerente debería encauzar en la misma dirección, todos los esfuerzos e iniciativas orientados al desarrollo integral de la organización (Quero, 2008, p. 47).

El asunto es saber cómo ilustrar un campo que obedece más a la discrecionalidad de quien lidera con la venia de la junta directiva y de los accionistas, y de estas últimas, sobre la manera como tratan de evidenciar en un contexto amable o adverso la posición que asume la empresa a la hora de orientar la gerencia internacional. Los contados episodios bajo las movidas empresariales muestran el andamiaje macro cefálico sobre el que está pensada la organización, pero sí se pudiera discernir a partir de la estructura, el componente gerencial sería además de un gran acierto, un éxito argumentativo.

Como las empresas multinacionales saben que el desarrollo de las habilidades gerenciales es un factor determinante del fracaso o el éxito de la organización, tienen infraestructura de aprendizaje y desarrollan planes de carrera. En cambio, la empresa familiar local apenas empieza a prestarle la atención debida al liderazgo; sin embargo, se va forjando y modelando completamente solo como un acto casuístico, sin ningún seguimiento a su evolución (Aubert, 2009, p. 62).

La perspectiva que trae el identificar la gerencia con los pasos que da la organización, muestra la naturaleza lógica de que debe ser éste quien reúna todos los argumentos para no sólo estar al frente de la compañía, sino para entender de manera profunda los productos a los que la empresa ha dedicado conocimiento e inversión. Aún, no hemos hecho un cuestionamiento amplio sobre lo que implica ver a un Buffet o a un, Gates cuando asoman en los escenarios para hablar de las nuevas apuestas que sobre innovación están generando sus compañías y qué tan relevante es lo creado para mejorar las condiciones de la sociedad o de quien adquiere algún producto de su organización.

Conocer el estilo de liderazgo gerencial y el de las personas que integran su equipo es una ventaja competitiva que ayudará a triunfar en los negocios ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes. El éxito de cualquier propuesta solo será posible si los dirigentes tienen la disposición y voluntad para ello, de igual forma deben comprometer recursos y facilitar el acceso de la Universidad, los gremios y el sector público y privado (Lanzas et., al, 2008, p. 125).

Así mismo, una dimensión que enaltece el orden y la comprensión de la gerencia, y que la pasa del escenario de los resultados al epicentro del conocimiento y la innovación, es aquella en la que el gerente ya no se reserva el conocimiento que tiene de la empresa, sino que lo recrea y lo estipula como directriz sobre la cual debe llevarse el sentido empresarial, escenario sobre el que la innovación deja el lugar de asiento y sustrato, al tomar el primer rubro de balance para definir la proyección empresarial. El sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia (Labarca, 2008, p. 64). La estructura empresarial ha compulsado diversos manifiestos para establecer el quehacer de la gerencia a escala organizacional. Para saber al respecto, es necesario ubicar las condiciones en que se desenvuelve la gerencia en general.

2. Evaluación de la estrategia como parámetro de la gerencia empresarial internacional

Para comprender el mundo empresarial es necesario registrar las características que le otorgó la revolución industrial, pues ésta de cierta manera se acompañó de prácticas empresariales similares a las hoy usadas en las compañías para obtener los beneficios esperados, tanto así que podría señalarse que las sonadas crisis empresariales o financieras eran el pan de cada día en el naciente mundo empresarial de los países y a nivel mundial, de suerte que por cuenta de la visión libre cambista de la economía se asumía que quién generaba el mal, también contaba con los elementos para conjurar la cura, dentro de la propuesta de la visión clásica de la economía, en donde el mercado se ajustaba por sí solo.

Tabla 1. Transformación conceptual de las empresas

Tipo de estructura	Concepto
Empresa	Unidad económica, productiva o jurídica. Es diferente al concepto de negocio. ¿Que distingue a una empresa de un negocio? Las ganancias, un segmento de actividad que constituye propiamente la actividad específica de la empresa y que difiere de un flujo de recursos que esta por fuera de la actividad económica de la empresa como tal. La actividad no define los negocios de las empresas, la actividad es el objeto y, en ocasiones, la razón de la empresa, pero esta puede cambiar.
Compañía	Sociedad que representa a una empresa de carácter anónimo, con particularidad de presencia de socios, asociados y accionistas. Distinto al resto de sociedades. Prima la idea de que en relaciones internacionales solo se privilegia al campo de las multinacionales y transnacionales provenientes de oligopolios y monopolios internos en los países de origen. En esta categoría el objeto es diferente a la razón.
Firma	Grupo de empresas que representan un nombre de una actividad o sector. En esta las empresas no se representan a sí mismas como grupo, sino que el grupo las respalda. Las firmas no existen jurídicamente.
Corporación o incorporaciones	Una forma de fusión que consiste en que las firmas deciden convertirse en una sola empresa, pero cuya dimensión jurídica aún está por explicar.

Fuente: elaboración propia.

La interacción de las empresas fortalecidas por las fusiones y adquisiciones de compañías, ha permitido conocer el mundo de los grupos económicos. Basados en estrategias que sobrepasan la competencia en los mercados a los cuales se adscriben, se encuentran toda una serie de formas en las cuales las empresas acometen acciones del mercado que se constituyen

en escenarios estratégicos. Todavía se mantiene la idea de que las estrategias surgen y nacen del mercado, pero existen otras que abarcan la capacidad de gestión interinstitucional, entre ellas para comprar hasta su más acérrima competencia u otrora aliada.

Una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por sí misma. Sin comprar ni fusionarse, ni estableciendo alianzas estratégicas. Esta opción de desarrollo interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas destaca la compatibilidad con la cultura y entre las desventajas que requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la compañía. Cuando una empresa grande apuesta por perseguir oportunidades de desarrollo interno, el desafío que enfrenta es generar ideas y proyectos. La principal dificultad es lograr que una empresa grande se comporte como una pequeña (Parada & Planellas, 2007, p. 10).

Puede afirmarse que al tesón con que han evolucionado las prácticas empresariales, se le suma el mejoramiento del el esquema de formación de los ejecutivos y dirigentes que han asumido la gerencia o administración de ellas. Igualmente, ha sido provechoso el hecho de que en las empresas se comprenda la importancia de sus acciones para la dirección que deben tomar otros sectores transversalmente relacionados con ellos; de allí que hayan surgido no solo escuelas empresariales y de negocios, sino que sean las mismas quienes promuevan la formación a todo nivel de su planta directiva e institucional.

Se afirma que la capacidad directiva del gerente del nuevo milenio lo hace un ser integral y transformador: debe inspirar, enamorar a la gente, hacer equipo en lo referente a la visión compartida para hacer la metáfora y que nuestro cerebro entienda más fácilmente (Crissien, 2005, p. 80).

Las empresas han permitido la construcción conceptual y de aplicación que de ellas han sido servidas en las instituciones de educación como una especie de complicidad abierta en la cual es claro que deben prepararse para encarar los desafíos empresariales. No obstante, esta parte de la investigación aunque reconoce el papel que han cumplido las instituciones de educación superior al respecto, pretende hacer visible cómo los empresarios también se han convertido en parámetros de análisis en cuanto a la estrategia, sobre todo cuando sus actuaciones o decisiones dan línea para sí, sus competidores e incluso para aquellos que inician el arduo sendero de crear empresa.

Las demandas de un entorno complejo y competitivo al que se enfrenta la gerencia imponen nuevos mapas para la acción. El recambio gerencial establece un mapa para la acción orientado a develar las enfermedades del gerente tradicional, disolverlas y desarrollar un protagonismo gerencial y un liderazgo sintergial, un geo liderazgo para operar en escenarios globalizados (Santos, 2007, p. 26).

El talante de los empresarios era reconocido cuando terminaba su vida corporativa, entregando lo mejor de sí a la compañía que tenían a su cargo; luego a buen recaudo pasaban a retiro, dejando enseñanzas y tal vez en algún pasaje el escrito de los momentos dirigenciales vividos en ellas o con una gran llamada de alguna universidad interesada en sus servicios. Ahora, es desde el comienzo de su actuación en las empresas que generan enseñanzas, las cuales se traspasan con cada cambio de dirección. De esta manera, su labor ya no solo es reconocida exclusivamente al terminar su ciclo laboral, sino que es identificada desde el principio al fin de sus actividades en las empresas, circunstancia que ha valido de manera congruente para señalar dichas actuaciones como estratégicas, más aún cuando de ellas se han obtenido excelentes resultados.

La estrategia empresarial de constituir redes es de especial importancia; refleja la capacidad de las empresas para relacionarse, innovar, mantener vínculos de mercado, transmitir información, compartir conocimientos, entre otras. En sí, las empresas las construyen y las asumen como estrategia porque: consideran que el valor de participar es más alto que el costo y porque aumentan su capacidad de desempeño e impacto en el entorno (Bonomie & Meleán, 2007, p. 12).

Las empresas latinoamericanas han venido jugando un papel más importante, fortaleciendo sus socios y los consumidores. Estas empresas han mejorado sus prácticas administrativas y tienen una amplia visión regional; para ellas los países latinoamericanos siguen siendo su territorio más importante y su meta continúa siendo ser los jugadores dominantes en la región. Estas empresas han identificado que pueden competir exitosamente contra empresas globales y multinacionales, y que ya no requieren del intervencionismo ni del proteccionismo estatal de otras épocas.

Entonces, en la estrategia competitiva de la empresa implica cómo los gerentes más que prever futuro deben crearlo, bien sea a través de la innovación o de la puesta en

marcha de proyectos que asuman el largo plazo y tengan en cuenta la cooperación en diferentes competencias. Igualmente, la empresa está en la obligación de considerar el desarrollo de capacidades medulares, comprendiendo que las empresas y los sectores empresariales son competitivos, cuando poseen capacidades y competencias que les permitan estar en procesos constantes de innovación para enfrentar los mercados. Ahora bien, mientras más grande sea el mercado, más especializadas deben ser las empresas (Ferrer & Clemenza, 2006, pp. 87-88).

En algunos sectores la integración regional es muy intensa, como en la industria alimenticia, en donde las estrategias son muy sofisticadas, han alcanzado niveles muy altos de integración y se han aventurado a buscar más mercados. Aún persisten sectores donde prevalece la protección estatal y el desarrollo alcanzado aún es incipiente, como ocurre en monopolios aún poderosos dentro de los diferentes países, con mucho poder de *lobby*, que han logrado mantener estructuras arcaicas de proteccionismo las cuales benefician a unos pocos y evitan el desarrollo del consumidor. “El paradigma de la gerencia tradicional comienza a desvanecerse y con ello el sistema de ideas que lo soportan. Hoy la gerencia debe estar enmarcada dentro de las nuevas realidades y tendencias infocomunicacionales” (Montilla & Melero, 2008, p. 12). El éxito en las estrategias regionales ha beneficiado a los mercados locales. Se ha visto un avance importante de empresas mexicanas, brasileras y chilenas, entrando a los mercados andinos y centroamericanos, buscando tener una posición dominante en sectores que anteriormente eran reservados a empresas de origen norteamericano; este movimiento será cada vez mayor por el afán de las organizaciones de desarrollar estrategias corporativas en los países de la región, aprovechando sus ventajas competitivas y fortaleciéndose con mercados internos, que aunque pequeños en un contexto mundial, han venido aumentando su poder adquisitivo y la toma de decisiones.

En los negocios internacionales, las empresas deben diseñar su estrategia en entornos muy heterogéneos que las obligan a considerar distintas presiones. Entre ellas, cabe destacar, por un lado, la relativa a la eficiencia global y por otro, la relativa a la sensibilidad local. Cada empresa deberá adoptar la estrategia internacional oportuna (internacional, global, multinacional y transnacional) en función de los parámetros que considere apropiados (Lertxundi, 2007, pp. 35-36).

Es aún prematuro determinar quiénes serán los ganadores y los perdedores en esta lucha, pero muchos líderes corporativos están seguros de que si no actúan ahora, mañana será muy tarde. Es por ello que los ejecutivos están haciéndose preguntas claves como, ¿cuál será el impacto de aumentar la presencia regional de mi firma?, ¿necesito una estrategia regional o puedo operar el proceso de internacionalización a partir de subsidiarias nacionales descentralizadas?, ¿cómo debe operar mi empresa en los países latinoamericanos?, ¿debo aprovechar los diferentes tratados de libre comercio que políticamente está promoviendo mi país?, ¿cómo debe ser la participación de mi empresa en los grandes mercados de China y de India?, preguntas pertinentes que se hacen desde la gerencia con extensión internacional.

3. Gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica

La gerencia empresarial colombiana ha establecido los elementos para pasar de la réplica al proteccionismo, y de las salvaguardas paraestatales a la búsqueda de nuevos mercados y la localización empresarial en otras latitudes distintas. Este paso representa un ejemplo importante a la hora de evidenciar el alcance de la gerencia nacional en materia de características y condiciones para contemplar dentro de sus perspectivas de negocios establecer empresas, productos o servicios de cara a la competencia y rivalidad empresarial que ha superado ampliamente, el silogismo de exportar o morir.

Finalmente, la planificación de las estrategias, tanto de cobertura de los mercados meta como la mezcla de mercadeo, deben plantearse con un horizonte de largo plazo, lo que demanda diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar la efectividad de las mismas, así como la definición de una estrategia de posicionamiento que garantice su permanencia en el mercado (Morales, 2006, pp. 20-21).

El crecimiento de las relaciones internacionales comerciales, económicas y financieras ha despertado el interés de los empresarios por conocer y profundizar más sus apuestas en el frente exterior. Hacia ello, se ha sumado la entrada de diversas empresas de variadas

nacionalidades que han redirigido el papel que debe cumplir el gerente empresarial, para el cual la competencia está a la puerta, y para poder estimarla, debe evaluar los patrones que han hecho posible contemplar a estas, la posibilidad de estar aquí, y de paso a su interior, así como analizar las perspectivas que de manera recíproca tienen.

Desde esta perspectiva, se orientan las nuevas visiones teóricas, en las cuales se vienen planteando como eje de la gerencia empresarial el contexto donde se desenvuelven. Por lo tanto, las estrategias comienzan a definirse como flexibilizadoras, ya que las empresas tienen que adaptarse y acompasarse a las directrices del mercado (Bonomie y Añez, 2009, p. 595).

El Estado ha venido acompañando el proceso de liberación empresarial con la estructuración jurídica del marco de internacionalización de las empresas, desde el cual se consideran los detalles y pormenores que deben revestir el proceso de entrada y salida de recursos de empresas extranjeras y nacionales que han optado por acoger la internacionalización como preámbulo a nuevas oportunidades de negocios o como resultado de las estrategias que han elaborado por varios años, y que como fruto han permitido la apreciación de otros mercados o la incubación de empresas en distintos países.

El éxito de estos países obedeció a una combinación de factores tanto internos como externos, vinculados en su mayoría a la situación particular de cada uno de ellos. No obstante, hubo un factor común: la actitud proactiva del gobierno, que fomentó el desarrollo mediante la implementación eficaz de una estrategia nacional de transformación productiva a mediano y largo plazos, orientada a la inserción internacional. Dicha estrategia se organizó en el marco de una alianza público-privada (Devlin & Moguillansky, 2009, p. 116).

Los grupos empresariales del país comienzan a evidenciar su interés por contar con un marco de apertura más colegiado entre las distintas instituciones dedicadas a fomentar las bases para los acuerdos internacionales de comercio y la liberación empresarial. En principio, la discusión se centró en que el Estado colombiano había emprendido dicha tarea sin contar con la presencia de los gremios y los representantes de las distintas asociaciones económicas del país; esto fue corregido y las empresas pasaron a estar presentes en el proceso y a liderar algunos de los acuerdos económicos previstos.

Lo que marcará la diferencia entre un gerente tradicional y el gerente que requiera la sociedad del siglo XXI será indiscutiblemente su forma de aproximarse a la información y el conocimiento: para los primeros seguirán siendo herramientas para producir beneficios económicos, para los segundos algo superior, más asociado a la comunicación y al entendimiento humano y social (Montilla & Melero, 2008, p. 12).

Esta clase de gerencia que vincula al empresario con el producto y el público aún no ha sido abordada en el país, ni en muchos otros, porque aún es desconocida la simbiosis que puede tener para un país emergente como el nuestro, el conocer de primera mano y de una manera desplegada lo que significa para el gerente de la compañía abordar estos temas, y como estos al unísono moldean la visión que tienen de la innovación puesta a la mano con cada producto dado al público o puesto en el mercado. En adelante, el consumidor global estará muy atento de la relación gerente, innovación y productos de la compañía.

La tendencia, es hacia la definición y fortalecimiento de estructuras organizativas innovadoras que superen los modelos clásicos del pensamiento administrativo. Promover la edificación de modelos gerenciales acordes con nuestras realidades, se convierte en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que las rodea (Nava, 2008, p. 310).

Los iconos de la gerencia plantean la permanente revisión del quehacer gerencial. Multiplicidad de reconversiones vinculadas a diversas sujeciones ubican al gerente en el escaño de sujeto multicriterio, cuyo objetivo es estimar diversos escenarios entre los cuales debe contar con el vínculo internacional. La serie de derivaciones semánticas y temáticas revisten en buena medida la funcionalidad gerencial. Acertada o no la proliferación de áreas y disciplinas que debe apreciar el empresario, la gerencia internacional combina todo.

Como se puede observar, los motivos que llevan a la empresa familiar a internacionalizarse son de dos tipos: motivos o razones relacionados con la familia propietaria de la misma (crear oportunidades de trabajo a miembros de la familia, existencia de miembros de la familia que viven en otro país, presencia de la segunda generación de la empresa, [...]), y motivos y razones puramente empresariales (necesidad de expandirse más allá de sus mercados domésticos, deseo de diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo, asegurar su supervivencia y crecimiento [...]) (Moreno, 2012, p. 20).

El análisis empresarial de Schumpeter y de la teoría de la firma de Coase contribuyen a analizar la exposición gerencial internacional. La gerencia es una faceta que se multiplica conforme a la estructura empresarial a la cual está abocada. No obstante, es necesario provocar un estudio profundo sobre el quehacer gerencial en dicho sustrato, que termine por ampliar los criterios y los fundamentos, y no solo imbricando un contexto más de la gerencia, ya que esta es compleja y sistémica, por lo tanto, sus elementos explicativos se comportan de la misma manera.

La clave del éxito futuro serán los servicios de valor agregado, donde será muy importante el conocimiento, la preparación del talento humano, y las acreditaciones de calidad. Se augura un crecimiento muy importante, pues las empresas colombianas están logrando un reconocimiento en el exterior. Otros factores determinantes serán las reglas de juego, que deberán ser claras y coherentes con las estrategias de país; la inversión en educación, ciencia y tecnología, así como la infraestructura en telecomunicaciones, que se constituyen en otros puntales para el éxito (Arias, 2010, p. 16e).

Los países que conforman las nuevas economías emergentes están participando, cada vez más, en el desarrollo de la economía mundial; la liberalización de sus mercados y las serias políticas de privatización, en muchos de estos nuevos jugadores, están atrayendo inversionistas de todo el mundo (UNCTAD, 1977). Este fenómeno que ha ocurrido en muchos de los países emergentes del mundo, es más evidente en el contexto latinoamericano. En dicha área geográfica, se destaca la generación de un campo gerencial embarcado en la exteriorización de empresas latinoamericanas, que han terminado por adquirir empresas en otros países o asentarse con sus propios negocios en otras latitudes.

Hoy en día son muchas las empresas que tienen una proyección internacional y son cada vez más las empresas que se ven obligadas a afrontar un proceso de internacionalización. La decisión central para la empresa destaca la relativa a la definición de la estrategia internacional que seguir (Lertxundi, 2007, p. 30).

En realidad, esta región ha realizado grandes esfuerzos por incrementar su inserción al panorama internacional; las barreras al comercio han caído dramáticamente, se han modernizados sus comunicaciones, y los gustos y preferencias de los consumidores y la disminución en los costos de logística y transporte han permitido a las firmas

latinoamericanas abastecer, desde sus mercados locales, a terceros países donde ellos actualmente ya están incursionando; así mismo sus mercados internos se han fortalecido y sofisticado, atrayendo el interés de empresas internacionales globales proveedoras de diferentes productos y servicios.

Las empresas pequeñas y medianas que desean ingresar a los mercados internacionales, tienen la opción de desarrollar su propia gerencia de exportaciones, o bien, entrar a estos mercados con la ayuda de "empresas de facilitación", que se especializan en llevar compañías o sus productos y servicios al mercado global (Córdova & Avendaño, 1998, p. 62).

La internacionalización puede definirse como el proceso mediante el cual se llevan a cabo negocios internacionales, siendo éstos todo el conjunto de transacciones de negocios que involucran a dos o más países (Daniels & Radebaugh, 2000). Los negocios internacionales comprenden una enorme y cada vez mayor porción de los negocios totales en el mundo (Murillo, 2001). El imperativo actual de empresas y países es la internacionalización, pues esta es la única forma de estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar (Daniels & Radebaugh, 2000, [en línea]).

Y el cambio puede venir desde la alta gerencia o también de los niveles de gerencia media o más abajo. También logra ser dirigido o estimulado por una fuente externa (un consultor). El cambio puede ser administrado formalmente en algún programa estructurado o puede ocurrir informalmente como sucedería en un cambio emergente e incluso en algunos cambios deliberados (Montoya, 2009, p. 37).

No debe confundirse la internacionalización con la globalización, ya que la globalización es más que una forma de hacer negocios en cualquier lugar del globo terráqueo, pues implica cultura, percepciones, comportamientos y otros, que deben ser similares para todos; además trabaja sobre las semejanzas más que sobre las diferencias existentes en los mercados. Son pocas las empresas y los productos realmente globales, pues son muchos los factores que influyen para que los gustos y comportamientos de las personas difieran de una nación o región a otra, haciendo muy difícil la adaptación de un producto global

(Martínez, 2008). La mayor adopción de recursos de integración y la variedad de uso de tecnologías de información han facilitado los procesos de integración y la coordinación de las diversas operaciones regionales complejas.

El comercio internacional, la inversión y los mercados han sido los sectores de la economía global que han crecido más rápidamente desde el final de la Segunda Guerra Mundial; de ahí la importancia que tiene para la gerencia las empresas, fijarse como uno de sus objetivos principales la inserción tanto en los mercados regionales como mundiales (Pico & López, 2006, pp. 70-71).

Como resultado de los procesos de integración, privatización y liberación comercial, se ha presentado una importante reestructuración industrial a todo lo largo y ancho de la región latinoamericana. En casi todos los países han ocurrido uniones de empresas, consolidación de grupos económicos y adquisiciones de firmas por inversionistas extranjeros. En México y Brasil, las dos potencias latinoamericanas, las cifras de adquisiciones y conformación de nuevos grupos económicos se duplican cada año, pero esto, que se consideraba un fenómeno que ocurría solo en estos dos países, ahora es común en las nuevas economías emergentes de la región.

Conclusiones

La gerencia internacional extiende la manera como ha sido concebida la misma de cara a lo que se fragua internamente en las compañías. Normalmente, la gerencia ha sido planteada como un ejercicio que recubre el proceso de dirección o gestión en cabeza del presidente de la empresa o ejecutivo corporativo organizacional. A diferencia de la perspectiva tradicional, la gerencia internacional expone a un empresario con capacidad de afianzarse en distintas áreas geográficas del mundo, y para el efecto no solo hace visible el camino a seguir, sino que de manera tajante vincula oportunidades y resultados por la decisión tomada de expandir no solo el negocio sino la capacidad gerencial en otros países.

El concepto de estrategia también presenta elementos que cubren la gerencia internacional para las empresas. A medida que estas obtienen éxitos o los resultados afloran, tienden a privilegiar los frutos logrados en cada país, como parte de un marco sobre el que bien cabe apuntar a considerar como fundamento estratégico, es decir que, el cómo del proceso de internacionalización y los resultados obtenidos, hacen posible visibilizar componentes estratégicos que no son evidentes con la sola apuesta a la entrada de otros mercados o países. Por ende, la estrategia internacional es muy diferente de la estrategia concebida como táctica o fórmula para acercar propósitos generales para las empresas.

En Colombia, el proceso vinculado a la salida de empresas emblemáticas del sector privado público, ha hecho posible no solo trasladar infraestructura, inversiones y recursos, sino también trasladar el escenario de la gerencia internacional colombiana, es decir que, la gerencia internacional expone modelos, formas de plantear y esquemas de trabajo para comprender cómo actúan empresas, consideradas autárquicas en algún momento, que deciden acercar el entorno como parte de sus decisiones. En este sentido, tanto la gerencia como la estrategia internacional son contextos para explorar, sobre todo en el caso de distintas compañías que luego de estar cerradas son modelos a seguir a escala internacional.

Referencias bibliográficas

- Arias, J.F. (20 de septiembre de 2010). El reto es llevar el sector a su pleno desarrollo. *El Colombiano*, p.16e.
- Aubert, G. (2009). Diferencias en el estilo de liderazgo de los ejecutivos, entre empresas multinacionales que operan en costa rica y empresas locales. *Gaudeamus*, 1(1), 41-63. Recuperado de grupodesarrollohumano.com/wp-content/uploads/2015/05/Diferencias.pdf
- Bonomie, M.E., & Añez H.C. (2009). Reflexión teórica de las estrategias flexibilizadoras en el marco de la globalización. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(48), 592-605.
- Bustamante, U.M.A., & Opazo, B.P.A. (2004). Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa. Serie Documentos Docentes FACE SDD, 3(2), 1-21. Recuperado de http://www.panorama.atalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf
- Córdova E.L., & Avendaño N.R. (1998). *Gerencia de Exportación* (Primera edición). México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

- Crissien C.J.O. (2005). Gerencia del siglo XXI. Universidad EAN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 59-83.
- Daniels, J., & Radebaugh, L. (2000). *Negocios Internacionales* (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. *Revista CEPAL*, 97, 97-116.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Jiménez, M.M.H. (2007). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral científico*, (09), 115-125.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opinión*, 24(55), 47-68.
- Lanzas, D.Á. M., Arias, R.O.J., & Castañeda, M, C (2008). Estrategias gerenciales administrativas para las empresas comercializadoras de productos alimenticios procesados al por mayor. *Scientia et Technica*, 15(40), 121-130.
- Lertxundi, A (2007). Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación Cuadernos de Gestión 7(2), 29-37.
- Morales R, M Y. (2006). Estrategias de mercadeo de las PyMEs del sector Confección de la Región Zuliana. *Punto Fijo Multiciencias*, 6(1), 1-22.
- Montilla, M., & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 7(1), 1-14.
- Montoya R.I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 17(2), 23-44.
- Moreno M.I. (2012). La internacionalización de la empresa familiar (Proyecto Fin Máster Universitario en Economía de la Empresa 2010-2011). Universidad de la Rioja, España.
- Murillo O.J.A. (2001). *Exportar e Internacionalizarse: Guía Práctica para Acceder a Mercados Internacionales*. Colombia: 3R Editores Ltda.
- Nava, Y. (2008) IV Congreso Internacional de Gerencia en América Latina. Perspectivas Gerenciales en el siglo XXI: Modelos, estrategias, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 309-318.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Qué es Estrategia Corporativa? *Harvard Deusto Business Review*, (153), pp. 1-21.

- Pico, P.G., & López de la Fe, D. M. (2006). Importancia de la actividad comercial de las empresas latinoamericanas en la transnacionalización e internacionalización. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 10(1), 69-85.
- Pinkas, F. (2006). ¿Por qué fracasan las empresas? ¿Reatrineramiento, reflotamiento y recuperación en entornos depresivos? Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), pp. 53-68.
- Puerto B.D.P. (2008). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Universidad del Norte. *Pensamiento & gestión*, (28),171-195.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Revista Científica electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(4):36-49. Recuperado de www.revistanegotium.org.ve
- Rincón, R.I.C. (2004). La administración en el nuevo entorno internacional, *Revista escuela de administración y negocios*, (51), 17-21.
- Santos R.J.A (2007). La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales. Universidad Nacional de El Salvador Insigne Leadership Center, 1-26. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos42/metodologia-gerencial/metodologia-gerencial2.shtml>. Consultada: marzo 11 de 2019.
- Sierra, G.J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. Cuadernos de Administración, 16(26), 99-128.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (1997). *World Investment Report: Investment, trade and international policy agreements*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Villarreal L.O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.