

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**INFLUENCIA DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL
MARKETING EN LA SALUD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES EN
MERCADOS INTERNACIONALES**

TRABAJO DE GRADO

MARIA CAMILA VÉLEZ PIÑEROS

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**INFLUENCIA DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL
MARKETING EN LA SALUD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES EN
MERCADOS INTERNACIONALES**

TRABAJO DE GRADO

MARIA CAMILA VÉLEZ PIÑEROS

TUTOR:

FERNANDO JUAREZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2016

AGRADECIMIENTO

Primero que todo me gustaría agradecer a Dios por permitirme realizar y culminar este trabajo satisfactoriamente, que es el reflejo de un largo camino de aprendizajes y esfuerzos durante mi trayectoria en la Universidad.

Quiero agradecer a mis padres por creer en mí y apoyarme incondicionalmente en el cumplimiento de todas mis metas, son el mejor ejemplo que haya podido tener.

Un agradecimiento muy especial y sincero al profesor Fernando Juárez por su dedicación, tiempo, apoyo y ayuda durante todo el desarrollo de este trabajo de investigación, el cual fue un privilegio realizar bajo su dirección, experiencia y conocimiento.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de la Bordadita por acompañarme siempre, a mis papás por su infinito amor y apoyo que han sido fundamentales para mi desarrollo personal y académico.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
B) JUSTIFICACIÓN.....	10
C) OBJETIVOS	12
D) ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR	12
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	14
A) DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL MARKETING	14
B) LA SALUD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES EN MERCADOS INTERNACIONALES	26
C) LA INFLUENCIA DE LA RELACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA Y EL MARKETING EN LA SALUD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES EN MERCADOS INTERNACIONALES	34
3. CONCLUSIONES	39
4. RECOMENDACIONES.....	41
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

GLOSARIO

Comunidad: ecosistema con múltiples interacciones y redes que comparten una cultura, intereses, significados y valores.

Proceso de internacionalización: conjunto de actividades que crean vínculos entre las empresas y los mercados internacionales.

Mercado internacional: punto de encuentro entre la demanda y la oferta de bienes y servicios de varios países.

Marketing relacional: proceso mediante el cual se busca establecer relaciones perdurables y rentables entre cliente y empresa.

Valor del tiempo de vida del cliente: valor presente del cliente de todas las utilidades de la organización generadas a partir de éste.

RESUMEN

La globalización de mercados ha generado una serie de cambios en la estructura del comercio internacional, como el surgimiento de áreas de libre comercio, que son el resultado de las integraciones económicas, las cuales han facilitado los flujos de capital, recursos y personas. La internacionalización no solamente se ha convertido en una estrategia para aprovechar las oportunidades que se dan en los mercados internacionales, sino también en un medio de diversificación del riesgo para reducir la dependencia del mercado doméstico. Sin embargo, para emprender un proceso de internacionalización, es necesario conocer muy bien el contexto dentro del cual se desarrollan los clientes, puesto que la falta de conocimiento del entorno puede perjudicar la salud financiera de la empresa. De ahí la importancia de utilizar una definición de comunidad y unas estrategias comunitarias con las cuales se identifiquen las necesidades, objetivos e intereses de la comunidad, para establecer un relación a largo plazo que procure el desarrollo de ambas partes. La relación estratégica comunitaria y el *marketing* impactan positivamente la salud financiera de la empresa, en la medida en que este desarrollo mutuo, tanto de la comunidad como de la empresa, no solamente incrementa el interés y el compromiso por seguir interactuando; también crea vínculos afectivos entre ambas partes, lo cual consolida aún más la perdurabilidad de la relación, logrando así una fidelización de los clientes y por ende aumentando la rentabilidad de la empresa.

PALABRAS CLAVES: comunidad, estrategias comunitarias, proceso de internacionalización, mercados internacionales, *marketing*, salud financiera.

ABSTRACT

Globalization has produced a series of changes in the structure of international trade, just like free trade areas that are the result from economic integrations, which have facilitated flows of capital, resources and people. Internationalization has not only become in a strategy for taking advantage of opportunities in international markets, but in a way to diversify risk in order to reduce domestic dependency. Nevertheless, to start an internationalization process it is necessary to know very well the context in which clients are, because the lack of environment's knowledge can be harmful to financial health of the company. Hence the importance of using a community definition and community strategies, with which needs, objectives and interests are identified to establish a long term relationship that seeks development for both sides. The community strategic relationship and marketing impacts positively the company's financial health to the extent that mutual development, not only increase interest and compromise for keep interacting, but create an affective link between them, which further strengthens the durability of that relationship, achieving customer loyalty and therefore an increase in the profitability of the company.

KEYWORDS: community, community strategies, internationalization process, international markets, marketing, financial health.

1. INTRODUCCIÓN

a) Planteamiento del problema

A lo largo de las últimas dos décadas, se ha presenciado un cambio en la estructura del comercio internacional, debido en gran parte a los procesos de liberación de mercados y las integraciones económicas, lo cual ha dado lugar a áreas de libre comercio, en las cuales se han visto fortalecidas tanto las empresas nacionales como las multinacionales (Berzosa, 1992). Asimismo, se ha intensificado de manera apreciable la inversión de capital financiero y capital productivo, por lo cual muchos países en vía de desarrollo se han convertido en los principales destinos de estos capitales, sobre todo en Latinoamérica (Burges, 2004). A raíz de esto, las empresas han tenido que realizar modificaciones a nivel estratégico y operativo, con el fin de enfrentar la competencia en un entorno cada vez más globalizado (Rozo, 1993).

La internacionalización se ha convertido en una estrategia de las empresas para aprovechar oportunidades en mercados internacionales, motivadas por la explotación de ventajas competitivas en nichos de mercados que anteriormente no eran accesibles, debido a las barreras geopolíticas existentes (Aragón & Monreal, 2008). Igualmente, se ha convertido en un medio de diversificación del riesgo para reducir la dependencia del mercado doméstico. Más allá del objetivo antes de comenzar un proceso de internacionalización, está su rentabilidad, ya que de la salud financiera de las empresas depende su perdurabilidad. Es por ello que además de tener en cuenta factores como las diferencias lingüísticas, los factores culturales (reglas sociales, valores y costumbres) y los distintos entornos macroeconómicos, es importante desarrollar estrategias que permitan hacer sostenible este proceso.

En este orden de ideas, la gerencia comercial y de mercadeo es un pilar fundamental para desarrollar ventajas competitivas y mejorar la productividad organizacional (Valenzuela & Villegas, 2013). En el panorama general del mercadeo, existe un área llamada el mercadeo relacional, el cual plantea gestionar el grupo de clientes como un activo estratégico importante

para generar un aumento en la utilidad de la compañía a través de la orientación al mercado y el conocimiento sobre éste para captar, mantener y fidelizar a los clientes (Valenzuela & Torres, 2008). Las empresas se apoyan en el mercadeo relacional con el fin de encontrar formas más eficaces e innovadoras de gestionar sus relaciones con los clientes ante los retos complejos que plantea la revolución del cliente, tratando de obtener un mejor conocimiento de estos, para poder desarrollar estrategias efectivas y programas comerciales de *marketing* y servicio al cliente. La revolución del cliente surge del aumento de demandas, exigencias y expectativas por parte de éste, debido a su mayor capacidad para comparar ofertas y precios, a raíz de fenómenos como el *mobile shopping* [compra móvil] (Torres, 2005).

Sumado a lo anterior, manejar varias comunidades de clientes dentro de un mercado doméstico implica cierta complejidad, debido a las diferencias culturales entre las regiones del país. Desarrollar comunidades en mercados internacionales puede significar un reto aun mayor, no solo por las distancias físicas y culturales, sino también por el entorno económico en el que se encuentran, puesto que cada país tiene características políticas, económicas y sociales que generan un riesgo para el país inversor. Es por ello que en este proyecto se aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia de la relación estratégica comunitaria y el *marketing* en la salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales?

b) Justificación

Debido a la globalización de los mercados, el comercio internacional ha cobrado una gran relevancia dentro de la planeación estratégica y operativa de las organizaciones, ya que además de amenazas también ha generado nuevas oportunidades para las empresas, con independencia de su tamaño (Castro, 2006). Sin embargo, las empresas que emprenden un proceso de internacionalización, deben apoyarse en estrategias comunitarias, con el fin de asegurar la rentabilidad y el éxito de este proceso. Es por ello que el objetivo principal de este proyecto es determinar si hay un incremento en la salud financiera de las empresas mediante la utilización de la relación estratégica comunitaria y el *marketing* en mercados internacionales. A

estos efectos, comunidad se entiende como un ecosistema con múltiples interacciones, redes, significados, valores y una cultura compartida (Montero, 2006).

La dificultad en la creación de comunidades en mercados internacionales radica principalmente en que en estos mercados, donde se da el punto de encuentro entre la demanda y la oferta de bienes y servicios de varios países, cuyas transacciones no necesariamente tienen que traspasar las fronteras físicas, las comunidades de clientes tienen características que difieren de manera significativa de aquellas que se encuentran en el mercado doméstico, por diferencias culturales, políticas, sociales o económicas (Marín, 2003). Algunos autores han tratado de agrupar estas diferencias, es el caso de Hofstede quien sugiere que las variables geopolíticas y socioeconómicas pueden determinar las características y las diferencias entre estas comunidades, por lo cual plantea cuatro dimensiones culturales: a) distancia de poder (*power distance*), b) aversión a la incertidumbre (*uncertainty avoidance*), c) individualismo (*individualism*) y d) masculinidad (*masculinity*) (Farías, 2007).

En este sentido, las empresas necesitan desplegar estrategias comunitarias para poder establecer una relación beneficiosa con las diferentes comunidades. Entre las estrategias comunitarias más comunes están: a) comunidad de aprendizaje, b) comunidad de práctica, c) trabajo comunitario, d) liderazgo comunitario, e) coaliciones, f) funciones espontaneas, g) organizaciones basadas en comunidades y h) empoderamiento (Juárez, 2011). En consecuencia, las empresas se están movilizandode un mercadeo transaccional a uno relacional, con el objetivo de encontrar formas más eficaces e innovadoras de gestionar sus relaciones con los clientes ante los retos complejos que plantea la revolución del cliente, tratando de obtener un mejor conocimiento de estos, para poder desarrollar efectivas estrategias y programas de *marketing*, ventas y atención al cliente (Cobo & González, 2007).

En este proyecto se realizará un estudio de tipo teórico-conceptual, a partir de información de diferentes bases de datos y artículos con pertinencia en el tema. En el proyecto se abordarán conceptos tales como comunidad, estrategia comunitaria, modelo de internacionalización, comercio internacional, mercado internacional, salud financiera y riesgo, entre otros; también se buscará establecer relaciones entre ellos.

De acuerdo con lo anterior, con este proyecto se pretende demostrar que mediante el uso de estrategias comunitarias y *marketing* relacional, se pueden crear comunidades en mercados internacionales, estableciendo sólidas relaciones a largo plazo que generan alta rentabilidad para la empresa y beneficios para la comunidad.

c) Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de la relación estratégica comunitaria y el *marketing* en la salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales.

Objetivos específicos

- Describir en que consisten la Relación estratégica comunitaria y el *marketing*.
- Describir la salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales.
- Analizar cómo influyen la relación estratégica comunitaria y *el marketing* en la salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales.

d) Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Este proyecto contribuye a la salud financiera y al *marketing* en las empresas, en la medida en que busca determinar el impacto de utilizar estrategias comunitarias y *marketing* sobre la salud financiera de las organizaciones. Así, refleja, a través de unos ratios e indicadores, la capacidad de las empresas para continuar con sus operaciones de una manera rentable, por un tiempo determinado. Este proyecto tiene sentido dentro del Grupo de Investigación en Dirección

y Gerencia, pues se basa en el mercadeo relacional, el cual plantea una manera más eficiente de gestionar la cartera de clientes, buscando un aumento en la rentabilidad de las operaciones empresariales, lo cual a su vez genera un incremento en la salud financiera.

El proyecto se incluye en la Línea de Investigación de Finanzas y Mercadeo, habida cuenta que abarca estas dos áreas funcionales (Dirección de Investigaciones, 2013). En este estudio, el área de finanzas se considera desde la perspectiva del riesgo financiero al cual están expuestas las organizaciones que emprenden procesos de internacionalización o que ya están incorporadas al mercado internacional. Asimismo, el área de mercadeo sirve como base de este estudio para explicar las diferentes estrategias comunitarias que se pueden implementar en mercados internacionales.

Dentro de la línea de investigación, este trabajo se enfoca en el proyecto de “Relación estratégica de las organizaciones con el medio y marketing”, del profesor Fernando Juárez, ya que estudia las diferentes oportunidades que se generan en el mercado internacional y los modelos de internacionalización necesarios para llegar a dicho mercado.

Las publicaciones que se han realizado en este proyecto son:

- A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development context (Juárez, 2011).
- Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community (Juárez & Chacón, 2013a).
- Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case (Juárez & Chacón, 2013b).

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

a) Descripción de la Relación estratégica comunitaria y el marketing

Una comunidad es un ecosistema, un grupo con múltiples interacciones, redes, objetivos, significados, valores y una misma cultura (Montero, 2006). La comunidad hace parte del núcleo de la educación y ésta a su vez es la esencia del individuo y del desarrollo de la comunidad (Juárez & Chacón, 2013a). La comunidad es una totalidad orgánica que crece continuamente por vida interna y cuenta con recursos físicos, personales, conocimientos, voluntad, entre otros (Camacho, 1998).

El concepto de comunidad debe ser incluido en las estrategias de *marketing* relacional (Juárez, 2011). Hoy en día las empresas buscan una mayor rentabilidad, a través de segmentos homogenizados, es decir, segmentos explicados por un conjunto de características que se parecen o difieren de las de los otros grupos contemplados (Vélez, 2008); esto con el fin de desarrollar un bien común que satisfaga las necesidades de todos. Sin embargo, el incremento de las expectativas del cliente, el aumento de la competencia y la tendencia de marcas y productos a hacerse indiferenciados, hace de la segmentación un proceso mucho más complejo de lo imaginado. De acuerdo con Juárez y Chacón (2013b), una verdadera segmentación requiere un enfoque de comunidad, pero para tener dicho enfoque no basta con saber sobre la comunidad, también hace falta ser parte de ella.

Contrariamente a ello, muchas organizaciones están enfocadas en un mercadeo transaccional, el cual tiene un enfoque de corto plazo con el cliente, ya que espera que a través de intercambios únicos se produzcan beneficios para la empresa (Córdoba, 2009). Las estrategias basadas en este tipo de mercadeo no permiten que la organización forme parte de la comunidad, puesto que plantean que los intereses y metas de la organización y los de la comunidad no van en la misma dirección (Juárez & Chacón, 2013a).

De ahí que se hable de dos conceptos de suma importancia: el *marketing* relacional y la orientación al mercado. Estos dos conceptos implican una visión de largo plazo del *marketing*, de acuerdo con la cual se pretende establecer relaciones fuertes y duraderas entre cliente y empresa para recibir un beneficio mutuo. Por medio de este *marketing* relacional, se crean y fortalecen vínculos económicos, técnicos y sociales entre la comunidad de clientes, lo cual genera una confianza mutua y disminución de costos de transacción. Kotler propone cuatro componentes fundamentales del *marketing* relacional: clientes, trabajadores, socios de *marketing* (proveedores, distribuidores) y accionistas (Kotler & Keller, 2012, p. 20), donde el objetivo principal es generar prosperidad entre estas cuatro comunidades. Para establecer y mantener estos vínculos se necesita del conocimiento de sus necesidades, objetivos y deseos. El resultado deseable es construir una red de *marketing* creada por la empresa y las diferentes comunidades que la conforman y se relacionan con ella (Kotler & Keller, 2012, p. 20).

De acuerdo con Sharma (2008), tener clientes que no contribuyan a las relaciones con la empresa incrementa los costos financieros, de servicio al cliente y de empleados. Con base en lo anterior, el autor recomienda que la compañía empiece un programa de intervención sobre estos clientes, el cual tiene como objetivo distanciarlos y en últimas eliminarlos de la comunidad, a través de segmentos separados con incremento de precios. En este orden de ideas, no es interés de la empresa establecer relaciones duraderas con todos los clientes, solo se pretende desarrollar estos vínculos con aquellos que son rentables y generan más beneficios que gastos. Al enfocarse en los clientes más rentables, las compañías esperan obtener un crecimiento incremental, capturando una parte de los gastos de cada cliente a través del desarrollo de su lealtad. Para ello es importante determinar el costo de vida del cliente en la empresa y desarrollar estrategias de ofertas y precios que generen beneficios que superen estos costos (Kotler & Keller, 2012, p. 132).

Existen dos tipos de relaciones, las primarias y las secundarias (Küster, Vila & Canales, 2008). Tal como indican estos autores, las primeras consisten en atraer, mantener y fidelizar clientes y las segundas están enfocadas en fortalecer interrelaciones dentro de una comunidad en la cual la empresa y sus aliados estratégicos interactúan para ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes.

Lo anterior sucede en sectores que debido a su gran nivel de competitividad, se hace necesario gestionar relaciones de manera cercana y prolongada con los proveedores, con el fin de ofrecer un mayor valor agregado al cliente y generar diferenciación entre las demás compañías. La construcción de estas redes interorganizacionales tiene un gran impacto sobre la configuración de un entorno adecuado para el desarrollo local, puesto que son fuente de capital social que promueve la innovación y genera consolidación de emprendimientos socioeconómicos (Bravo, Marín & Carrera, 2013), por medio de la creación de un ambiente de colaboración y competencia (Coopetencia) entre los actores de la comunidad (López, 2006). El capital social comunitario disminuye el costo de las transacciones entre organizaciones, en una perspectiva de largo plazo. Asimismo, la colaboración estratégica promueve un mayor nivel de emprendimiento y competitividad, generando como resultado una reducción de los riesgos asociados a los procesos de innovación e inversión (Bravo, Marín & Carrera, 2013).

Para que en un entorno exista coopetencia se deben dar ciertas condiciones, como la cultura inclusiva, la cual consiste en la vinculación creciente de personas jurídicas o naturales con comunidades de individuos que empiezan a involucrarse en la dinámica de los procesos de referencia. En segundo lugar, es de suma importancia que se fomente la descentración económica, apoyada por entidades o empresas privadas que creen proyectos de desarrollo acordes a la dinámica regional, con el fin de tener una acumulación de riqueza más democrática que a largo plazo genere crecimiento socioeconómico. Si se logra construir un entorno más cooperativo, se mejorará la calidad de vida de todos sus integrantes (Rojas, 2011).

En este orden de ideas, se puede hablar de negocios inclusivos, en los cuales se propone un nuevo papel para la empresa en la comunidad, desde una perspectiva de ética diferente, donde se espera que las empresas sean capaces de generar bienestar para la sociedad, al mismo tiempo que generan riqueza económica (Rojas, 2011). De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que no sólo es rentable establecer relaciones a largo plazo con comunidades de clientes, sino también es necesario desarrollar vínculos fuertes con otras organizaciones, con el fin de ofrecer un mayor valor agregado al cliente, así como generar entornos de coopetencia, los cuales benefician a todas las comunidades alrededor de la empresa.

Sin embargo, vale la pena aclarar la diferencia entre comunidad y sociedad, ya que son procesos diversos de integración social. Storper (2005) define a la sociedad como el conjunto de interacciones coordinadas a través de intercambios anónimos, formales y transparentes. Con base en la definición de comunidad introducida al comienzo de este escrito, se pueden evidenciar las diferencias entre estos dos conceptos, puesto que la comunidad, según Juárez y Chacón (2013a), tiene vínculos no formales como lo son los valores, costumbres y significados que hacen que esta segunda forma de vida colectiva sea más propensa al desarrollo económico y social. Sin embargo, ello no las hace estrictamente excluyentes, debido a que dentro de una sociedad pueden existir varias comunidades, es decir, una sociedad altamente comunitaria. También puede haber una sociedad con pocas comunidades, lo cual se puede definir como una sociedad individualista, la cual según Storper (2005) es insostenible.

Las comunidades mejoran el funcionamiento de los mercados de trabajo, fomentan el emprendimiento y gestionan de forma más eficiente los recursos públicos y privados, generando con ello mayor bienestar social. Lo anterior se puede evidenciar en el éxito de clústeres industriales, los cuales se apoyan en la conformación de comunidades que supervisan las relaciones interorganizacionales por medio de normas compartidas y expectativas multilaterales. Este capital social genera externalidades positivas como la disminución de riesgos morales (robos, delincuencia). Los dos componentes de este capital social son el *bonding* y el *bridging*. El primero consiste en el vínculo entre individuos similares, por ejemplo, personas que pertenecen a una etnia o tienen intereses comunes, en tanto que el segundo trata sobre la conexión entre diferentes grupos (Storper, 2005).

Las estrategias comunitarias son fundamentales para establecer la relación organización-comunidad. Algunas de ellas son: a) desarrollo comunitario, b) programas de desarrollo comunitario, c) comunidad de aprendizaje, d) comunidad de práctica, e) comunidad de trabajo, f) liderazgo comunitario, g) coaliciones, h) desarrollo de capital social, i) empoderamiento (Juárez, 2011; Juárez & Chacón, 2013a).

Todas estas estrategias tienen relación con la educación continua (Juárez & Chacón, 2013a), que es la variable fundamental para la equidad, la estabilidad social y la participación

activa en la vida ciudadana (Tedesco, 1998). Su objetivo es formar personas capaces de comprender a los otros e interpretar los acontecimientos y las relaciones que establecen con su entorno (Maldonado, 2008). De la crisis educativa surgió una división de la educación en formal, no formal y los elementos informales (Juárez & Chacón, 2013a). De acuerdo con Colom (2005), tanto la educación formal como la no formal facilitan la vida personal, social y cultural de las personas, y por lo tanto no deben tratarse como un todo diferenciado, sino como un sistema educativo complementario. Sin embargo, no todas las comunidades son iguales, sus necesidades y fortalezas difieren unas de otras, y con base en ello se deberá escoger la estrategia que sea más adecuada para cada una de ellas (Juárez, 2011; Juárez & Chacón, 2013a).

La estrategia de programas de desarrollo comunitario consiste en incorporar a todos los agentes que hacen parte de la comunidad, construyendo procesos de participación entre la comunidad y las organizaciones, potenciando un proceso de aprendizaje y las capacidades participativas de los actores, para poder determinar y alcanzar unos objetivos comunes, como por ejemplo mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales (Camacho, 2012). Los planes de desarrollo comunitario no deben centrarse en una sola actividad, deben tener en cuenta la diversidad y complementariedad de acciones que puedan contribuir al bienestar de la comunidad, reforzar su capital social y evitar procesos de diferenciación, así como de creación de desigualdades (Rivera & Rodríguez, 2012, p. 36).

De acuerdo con Camacho (1998), para llevar a cabo un programa de desarrollo comunitario se debe, inicialmente, a través de un proceso participativo entre todos los miembros de la comunidad, determinar los principales problemas que la afectan, seguido de la enumeración de las necesidades y aspiraciones, para poder formular una demanda social que pueda ser asumida por un plan de acción pertinente y adecuado. Al efecto de propiciar un entorno adecuado para el desarrollo comunitario, se debe tener en cuenta la implicación y participación de todos los miembros de la comunidad, la generación de confianza y los procesos de autoaprendizaje y aprendizaje mutuo (Camacho, 2012).

El desarrollo de capital social, el cual es otro tipo de estrategia comunitaria, consiste en establecer relaciones sociales de manera horizontal, basadas en la confianza y la reciprocidad

(Oleaga & Ugalde, 2005), promoviendo redes sociales formales y no formales por medio del aprendizaje, la cultura y el capital cultural (Juárez & Chacón, 2013a). Según Oleaga y Ugalde (2005), en el caso de las Pymes, el capital social conlleva cuatro beneficios: el primero, activa los procesos de intercambio de conocimiento e innovación; el segundo, reduce los costos de transacción y se vuelve una oportunidad para adquirir una ventaja competitiva; el tercero, genera mayor actividad económica y eficiencia y también mejora la cantidad y diversidad de conocimiento del individuo (Oleaga & Ugalde, 2005).

Levy y Varnagy (2005) definen el capital social como el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción social. Este capital se relaciona con confianza, reciprocidad, cooperación, interacción y participación y puede cambiar a lo largo del tiempo, bien porque se incrementa, o bien porque se destruye. Sin embargo, no es medible de manera objetiva, ya que no es único y depende de las características propias de cada comunidad (Vargas, 2002).

El capital social tiene validez como activo económico, porque genera externalidades como transmisión de conocimiento sobre tecnología y mercado, lo cual impide los fallos de mercados con respecto a la información (Rodríguez & Román, 2005). Adicionalmente, facilita la transferencia de conocimiento acerca del comportamiento de otros, lo cual mitiga el dilema del oportunismo y promueve la coordinación (Rodríguez & Román, 2005). Debido a lo anterior, se facilita la toma de decisiones colectivas y el emprendimiento de proyectos que individualmente no se podría realizar. En este orden de ideas, el capital social y el económico son pilares complementarios, fundamentales para el crecimiento de la comunidad.

De acuerdo con Arosteguy (2007), los beneficios del capital social radican en el control social, el cual consiste en la internalización de las normas compartidas por una comunidad y la sanción de los transgresores; la resolución de conflictos por medio de líderes o un mecanismo institucionalizado, como una junta de vecinos; la generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo, en donde la unidad y la convicción por lograr un objetivo hacen que todos los miembros de la comunidad trabajen en equipo de manera espontánea y cotidiana.

Otra estrategia es el liderazgo comunitario, el cual se define como un liderazgo complejo de carácter activo, participativo y democrático, que fortalece el compromiso con la comunidad y genera modelos de acción, convirtiéndose en un servicio (Henao & González, 2014). Los líderes comunitarios no son solo capaces de influir en los miembros de la comunidad, sino también de incorporar a sus acciones todas las ideas, consejos y críticas que vienen de ella (Reyes & Perinat, 2011). Dentro de la comunidad, los líderes son considerados como personas comprometidas con la defensa de los intereses colectivos, lo cual genera a su vez un sentimiento de solidaridad hacia ellos.

El liderazgo comunitario está intrínsecamente relacionado con la solidaridad comunitaria, las necesidades colectivas y objetivos en común, por lo cual cuando el líder no consulta, no informa, toma decisiones sin tener en cuenta los intereses de la comunidad o actúa solo para el beneficio propio, pierde legitimidad como líder comunitario (Montero, 2006, p. 96). Es por ello que este tipo de liderazgo, además de tener un componente participativo, también tiene un carácter democrático.

De acuerdo con Rojas (2013), el liderazgo comunitario está compuesto por tres pilares: el primero es la influencia colectiva para el cambio, porque todos los miembros de la comunidad se influyen entre sí, de acuerdo con unas metas comunes; el segundo es la acción colectiva para el cambio, ya que todos hacen parte de un proceso colaborativo que implica un esfuerzo por modificar la realidad local. Y el tercero es la construcción de poder e identidad comunitaria, puesto que se promueve un proceso participativo por medio del poder de la comunidad para lograr cambio social (Rojas, 2013). De lo anterior se puede decir que las funciones del liderazgo comunitario son, inicialmente, movilizar y organizar a la comunidad para el logro de metas y asegurar el fortalecimiento comunitario y el aumento del capital social (Rojas, 2013).

Para Montero (2016), las funciones del líder comunitario son siete:

1. Tener capacidad organizativa y de dirección.
2. Promover los procesos participativos.

3. Ser considerado como modelo de acción y fuente de información.
4. Estar comprometido con la comunidad.
5. Trabajar en línea con las metas comunes y los intereses de la comunidad.
6. Enfrentar las nuevas situaciones para influir en la vida cotidiana de la comunidad.
7. Responder al compromiso político que busca el bienestar comunitario.

Este liderazgo tiene un enfoque situacional, ya que el líder actúa de acuerdo con un contexto particular de cada comunidad que tiene un entorno sociohistórico y cultural único, en el cual el líder por medio de sus habilidades y capacidades logra resolver problemas, promover cambios sociales y dirigir la comunidad (Rojas, 2013). El liderazgo se considera como una habilidad, práctica y trabajo que aprecia las oportunidades y los recursos de acción que caracterizan a la situación. El líder es un agente que tiene una mejor perspectiva de cómo se reproducen las estructuras a través de las prácticas rutinarias, llevando a cabo cambios no traumáticos gracias a este conocimiento (Reyes & Perinat, 2011).

No obstante, el liderazgo comunitario en muchas situaciones puede calificarse también como transformador. Como se había expresado anteriormente, la comunidad empieza a establecer vínculos afectivos con el líder, debido a su compromiso y trabajo por el bienestar de ésta. Entre las características de estos líderes comunitarios transformacionales se encuentran: la capacidad de motivar a los miembros de la comunidad a trabajar con mayor empeño; la inclusión y fomento de la participación de las personas tímidas o apartadas dentro de la comunidad; estimular la alegría y la satisfacción con respecto a la tarea realizada; ser personas amables, alegres y carismáticas que se comunican fácilmente con todos los demás (Montero, 2006).

Las comunidades de práctica son otra estrategia comunitaria. Se definen como grupos de personas que comparten un interés o pasión por algo que realizan y que, a través de la práctica, reflexión e interacción entre sí, de forma regular y estable, aprenden cómo mejorar (Ávalos, 2011). El pilar fundamental de una comunidad de práctica es que se desarrolla en torno a un tema que es importante y de interés para sus miembros, por lo cual se puede considerar

como una autoorganización (Vásquez, 2011). Este tema de interés o importancia se llama un “dominio”, sobre el cual la comunidad se constituye a partir de relaciones interactivas como discusión e intercambio de información y toma de decisiones sobre posibles acciones de intervención o cambio (Ávalos, 2011).

Para Vásquez (2011), es importante aclarar que una comunidad de práctica es diferente de una unidad funcional, pues al definirse sobre una práctica común, la comunidad puede sobrepasar los límites de dicha unidad. El autor aclara asimismo que tampoco es un equipo de trabajo, porque en éste se realizan y desarrollan diferentes tareas y oficios, además no es estable en el tiempo, puesto que cuando el proyecto o tarea finaliza, el equipo también se acaba. No es una red de personas, ya que ésta es conformada por un conjunto de relaciones, y no necesariamente de prácticas comunes.

Debido al avance de las TIC, esta estrategia se ha ido concentrando también en un espacio virtual donde se crean comunidades de práctica *online*, grupos de personas que discuten, se integran y construyen conocimiento de forma cooperativa, con base en la tecnología (Silva, Silva & Miskulin, 2010). Según Vásquez (2011), en estas comunidades de práctica se pueden evidenciar, generalmente, tres niveles de participación. El primero lo constituye un eje reducido de individuos que participan muy activamente y son quienes lideran la comunidad. Este grupo no representa más del 15% de la comunidad. En el segundo están los miembros activos, que participan frecuentemente en las reuniones y discusiones *online*, pero no con la intensidad de las personas del eje central. Este grupo también representa de un 15 a 20% de la comunidad. En el tercero, la mayoría de los miembros están en la periferia y no participan activamente. Sin embargo, se considera válido este tipo de participación, aunque sea periférica, es decir, cuando el individuo escucha y lee, pero no dice ni escribe nada. Por lo general, esto no se considera participación, no obstante que en la teoría de las comunidades de práctica es una parte esencial del aprendizaje.

Otra estrategia comunitaria es el empoderamiento, el cual se define como el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y

crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose simultáneamente a sí mismos (Montero, 2006). Esta estrategia está fuertemente relacionada con aspectos como participación, control, fortalecimiento de capacidades y compromiso, entre otros.

De acuerdo con Silva y Loreto (2004), este concepto se analiza con base en sus cuatro componentes, el primero de los cuales es el empoderamiento como valor, lo que implica una intervención comunitaria y de cambio social que se basa en las fortalezas y competencias que promueven el cambio en las comunidades. El segundo es el empoderamiento como proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. Sin embargo, algunas veces no es tan clara la distinción entre el proceso como tal y su resultado, debido a que el empoderamiento es un fenómeno dinámico y, generalmente, un resultado es el comienzo de una nueva fase de empoderamiento. Ligado a este componente se encuentra el empoderamiento como proceso en un contexto. Éste tiene sentido cuando responde a la diversidad de condiciones y necesidades en un contexto local que tiene trasfondo histórico, social y cultural y cada uno tiene sus propias oportunidades de empoderamiento. Por último, el empoderamiento se da a nivel de segregación social, considerando tres niveles: el individual, el organizacional y el comunitario (Silva & Loreto, 2014).

De todas formas, los diferentes niveles son interdependientes: el fortalecimiento de uno influye en el potencial fortalecedor del otro (Hombrados & Gómez, 2001). Este proceso de empoderamiento de una comunidad local implica el fortalecimiento de sus miembros, el cual debe definirse a nivel de las metas, la evolución y el cambio de manera colectiva (Silva & Loreto, 2004). Asimismo, es necesario crear redes intersectoriales de organizaciones e instituciones de la comunidad local (coaliciones).

El empoderamiento se concibe como un proceso que incluye la percepción de control, las habilidades de toma de decisiones y solución de problemas, la evaluación crítica del contexto político y las conductas de participación. Antes de desarrollar una estrategia de empoderamiento, se debe estudiar los entornos que proporcionan dominio y poder a las personas, examinando las estructuras sociales intermedias (Hombrados & Gómez, 2001). Las estrategias que habilitan el

proceso de empoderamiento son el fortalecimiento de las capacidades individuales, la mejora de la organización y la estructura de la comunidad, la eliminación de barreras a la participación y la mejora de los recursos ambientales (Maya, 2009).

Una vez examinadas todas estas estrategias comunitarias, es importante escoger la que se adecue mejor a las características de cada comunidad, ya que en un mercado internacional, donde se da el punto de encuentro entre la demanda y la oferta de bienes y servicios de varios países, cuyas transacciones no necesariamente tienen que traspasar las fronteras físicas (Vélez, 2008), las comunidades pueden tener características muy diferentes a las del mercado doméstico. Estas discrepancias radican en su mayoría en cuestiones culturales y en el entorno macroeconómico de las comunidades (Castro, 2009; Farías, 2007).

En la actualidad, se habla de una “cultura internacional de negocios”, de acuerdo con la cual, la globalización y la eliminación de barreras consolidan cada vez más una homogenización cultural a escala global. Sin embargo, esta hipótesis infravalora el hecho de que un sinnúmero de sociedades celebran con mucha fuerza sus pautas culturales diferenciales. Es por ello que es importante tener en cuenta estos patrones de cultura a la hora de comenzar proceso de internacionalización y creación de comunidades en mercados internacionales, sin incurrir en la aprobación de estereotipos (Fanjul, 2010).

De ahí surge un concepto relevante en este contexto: la interculturalidad, la cual supone un intento por entender los diferentes entornos culturales y facilitar la convivencia en ellos. Esto implica unas habilidades, unas competencias y un lenguaje necesarios para aproximarse al otro, respetando sus costumbres y creencias (Rosembuj, 2007). En consecuencia, para crear comunidad a partir de diferentes patrones culturales, es importante el reconocimiento y respeto de las diferencias y la aceptación mutua. Ello implica asimismo una relación de solidaridad con el “otro”, lo cual transforma la conciencia individual en una conciencia social, y esto es lo que busca la interculturalidad en sí: hallar interconexiones con otras culturas para lograr una comunicación intercultural (Espinosa & Ysunza, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, dependiendo de los niveles de *bonding* y *bridging* de cada entorno cultural, los efectos de la publicidad y del *marketing* serán diferentes, es decir, en sociedades con niveles de *bonding* muy altos como China y Corea, las campañas publicitarias basadas en los beneficios del grupo de pertenencia, la armonía y la familia son más eficaces. En cambio, en ambientes con un alto nivel de *bridging* como Estados Unidos, la publicidad que apunta a los beneficios y preferencias individuales, el éxito y la independencia es más eficaz (Fanjul, 2007).

Es por ello que a la hora de comenzar un proceso de internacionalización, es primordial conocer los factores culturales que tiene ese mercado, ya que estos influyen directamente en las preferencias y comportamientos de los consumidores y a su vez en las relaciones comprador-vendedor y empleado-empleador. El desarrollo de los negocios internacionales se da en un entorno cultural definido por un sistema integrado de valores y atributos de un país, como el nivel de riqueza, los prejuicios, el lenguaje, las leyes, la política (partidos políticos, ideologías, grupos de presión), la religión, la educación (niveles de alfabetización) y las organizaciones sociales (familia, asociaciones patronales y sindicales, estructura de clases). Un ejemplo en el que se puede evidenciar lo que se ha explicado anteriormente es el caso de Nike y su logo “Air” en la parte trasera de los tenis “Nike Air Bakin”, el cual tenía una gran similitud con la palabra “Alá” escrita en árabe, lo cual obligó a Nike a recoger inmediatamente cualquier existencia de dicho producto en los países árabes (López & Mella, 2010).

Con respecto a las comunidades de trabajadores en mercados internacionales, la diversidad dentro de estas puede ser beneficiosa y también perjudicial. Un obstáculo es que la diversidad cultural puede dificultar la comunicación y ampliar las diferencias culturales. Uno de los beneficios, que entre mayor nivel de diversidad mayor será la innovación, puesto que las diferentes perspectivas facilitan y enriquecen los análisis y las discusiones. Además, contar con equipos de trabajo de diferentes partes del mundo ayuda a la internacionalización de la empresa, en la medida que ésta dispone de mano de obra calificada para trabajar en entornos diversos. Sin duda alguna, las ventajas de la diversidad cultural superan cualquier obstáculo que ésta genere (Fanjul, 2007).

Algunos estudios han demostrado, asimismo, que el éxito de la gestión de proyectos internacionales está directamente relacionado con la capacidad de las empresas y sus directivos para enfrentar situaciones y contextos culturales diferentes, liderando equipos en diferentes zonas geográficas con diferencias horarias sustanciales. A estos equipos se les llama “equipos multilocalizados”, no tienen una comunicación cara a cara, porque se encuentran ubicados en distintos puntos geográficos y por esa razón se comunican a través de herramientas tecnológicas (Correa & Serrano, 2010). A causa de ello, las empresas comienzan a realizar cambios en la administración de los recursos humanos, focalizando su atención en estrategias de impatriación, las cuales consisten en enviar a los directivos locales de las empresas subsidiarias a la empresa matriz por ciertos periodos de tiempo, con el fin de que interioricen la manera de trabajar de la empresa.

Uno de los beneficios de esta estrategia es que no implica un traslado definitivo del empleado, lo cual implicaría una barrera de movilidad, porque toda su familia tendría que mudarse con él, o en el peor de los casos él tendría que separarse de ella. Un segundo beneficio es que al aprender las mejores prácticas y la cultura corporativa de la central, el impatriado está más preparado para enfrentar los retos en las oficinas locales. Asimismo, la impatriación fortalece la relación empleado-empresa, porque hace que los empleados se sientan valorados y que tienen potencial de crecimiento dentro de la organización. Por consiguiente, esta estrategia aumenta la tasa de retención de personal. Por otro lado, la estrategia de expatriación, en la cual sucede todo lo contrario y los empleados de la central viajan a la oficina local, refleja una visión etnocéntrica y sesgada hacia la sede central (Fanjul, 2007).

b) La salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales

Los procesos de internacionalización se definen como el conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales (Castro, 2009), y por medio de estos, las empresas buscan formar comunidades en el exterior, con el fin de establecer relaciones a largo plazo con éstas y así obtener una rentabilidad mayor y sostenible en el tiempo. Los motivos e incentivos para emprender un proceso de esta índole pueden ser varios; entre ellos

se encuentran: a) la búsqueda de mercados más grandes para explotar las ventajas competitivas de la empresa, b) la búsqueda de eficiencia tomando ventaja de la mano de obra barata existente en otros países que ofrecen posibilidades de instalación de maquilas (Jiménez, 2007), c) la búsqueda de recursos naturales que no están presentes o son escasos en el mercado doméstico, d) la búsqueda de capital más barato en aquellos países que ofrecen reducciones de tasas de interés y exenciones tributarias (Requeijo, 2003).

Los procesos de internacionalización pueden adoptar varias formas, como franquicias, exportación indirecta, exportación directa, subsidiarias, *joint venture* e inversión extranjera directa (Taylor, 2013). Existen teorías para explicar este fenómeno, una de ellas es la teoría económica, la cual plantea que la internacionalización ocurre cuando una organización escoge explorar ventajas a través de la producción o el establecimiento de nuevos mercados (Woodcock, Beamish & Makino, 1994). Otra teoría es la del comportamiento, la cual explica que la internacionalización es un proceso que ocurre gradualmente, a medida que la organización evoluciona dentro del nuevo mercado y se compromete con éste (Bassi, Vasconcellos & Polo, 2014).

Por otro lado, Castro (2009) plantea el proceso de internacionalización desde tres perspectivas: modelo Upssala, enfoque de innovación y modelo del ciclo de vida. El modelo Upssala propone que una empresa va a ir aumentando el compromiso de sus recursos en un país extranjero (Johanson & Vahlne, 2009), en la medida que gana experiencia en las actividades internacionales. El despliegue de dichas actividades en el exterior se da en una secuencia de etapas, conocida como “cadena de establecimiento”. El enfoque de innovación consiste en tres etapas, la primera de las cuales se llama “imitación” e implica la adquisición de maquinaria, pagar derechos de licencia o la inversión en una nueva fábrica. La siguiente etapa se llama “imitación creativa”, y es cuando las empresas incorporan conocimientos para mejorar y diferenciar los productos (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007). La última se llama “innovación tecnológica”, esto es, cuando la investigación no se considera como un acto individual, sino colectivo, lo cual implica la colaboración entre las empresas y una gran base de la investigación (Castro, 2009).

Finalmente, el modelo del ciclo de vida del producto propuesto por Vernon propone que en la etapa de introducción, el producto sólo se vende en el mercado local, ya que está más cerca de sus actividades de innovación (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007). En la etapa de crecimiento puede ser exportado a mercados internacionales, gracias al desarrollo de ventajas productivas e innovadoras que se ofrecen en el país de origen (Castro, 2009). En la etapa de madurez, la empresa tiene que buscar economías de escala y su consecuente recorte en los costos de producción (Kim, Hwang & Hill, 1990). En la etapa de declinación, la empresa sale de su país de origen y sólo produce en el país extranjero.

En este orden de ideas, los modelos de internacionalización pueden ser varios y se pueden apoyar en diferentes teorías de internacionalización. Algunos de los modelos de internacionalización más comunes son las licencias, los *joint ventures* y las subsidiarias de propiedad total (Kim & Hwang, 2014). Cada uno de estos modos de entrada sugiere un diferente nivel de control y compromiso de recursos (Lu, 2002). Por nivel de control se entiende la autoridad operacional y estratégica en la toma de decisiones. Por lo tanto, el modelo de internacionalización que se use, es una decisión no sólo estratégica, sino también crítica para el éxito del proceso y por ende del futuro de la empresa (Jiménez, 2007).

Algunos teóricos afirman que la exportación es el primer paso para la internacionalización, sin embargo, ésta no puede ser la única base, puesto que se debe apoyar en un contexto histórico local para aprovechar las oportunidades que el entorno y el mercado proporcionen (Castro, 2007). De Pastors (2007) afirma que dependiendo del entorno en el cual se encuentre la empresa, será mejor alguna de las estrategias de internacionalización anteriormente planteadas en este documento. Tal como lo plantea el autor, hay seis tipos de entornos genéricos: a) A, sin posibilidad de diferenciación, b) B, con pocas oportunidades de segmentación, c) C, concentrados o de volumen, d) D, con segmentos definidos, e) E, con mercados definidos y altas posibilidades de diferenciación, f) F, grandes mercados definidos y altos niveles de estandarización.

El tipo de entorno A es en el que no hay posibilidad de diferenciación por vía de la segmentación del mercado y en el cual la competitividad en costos de producción no es un factor

influyente. Su rentabilidad es baja, por lo cual la optimización de los recursos de producción y la minimización de los costos de derivados del proceso de internacionalización son los puntos de partida para las empresas, y es por ello que el mejor modelo de entrada para éstas es la exportación, porque cualquiera de las otras estrategias implica una inversión no justificada por su rentabilidad. Los entornos tipo B tienen más posibilidades de segmentación del mercado, sin embargo, no son suficientes para establecer una barrera de acceso al sector, por lo tanto, sigue siendo un entorno de baja rentabilidad (De Pastors, 2007). Para este mercado, la mejor estrategia es la de diversificación en mercados, tomando como nuevo mercado cada uno de los segmentos (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007).

Los entornos de tipo C se caracterizan por ser concentrados o de volumen y la rentabilidad está vinculada con la cuota de mercado, por lo cual se requiere una inversión significativa de recursos hasta tener una posición competitiva del mercado, lo cual permite alcanzar altos niveles de rentabilidad pero de manera lenta (De Pastors, 2007). Debido a ello, se debe buscar minimizar los costos e incrementar la cuota de mercado, para lo cual se recomienda desarrollar la capacidad de innovación como ventaja competitiva. La estrategia adecuada para este entorno es establecer unidades productivas en países más competitivos y tener una red internacional de proveedores, con el fin de optimizar los costos de la cadena de suministro (Araneda & Moraga, 2004).

Los entornos tipo D son aquellos en los cuales la competitividad radica en la exclusividad, el mercado tiene una segmentación bien definida y por ende existe un alto nivel de fidelidad. Por esa razón, la estrategia de internacionalización idónea para estas empresas es el establecimiento de presencia comercial, es decir, la apertura de tiendas propias en los mercados internacionales. Los entornos tipo E son los que tienen segmentos de mercado definidos, pero con un tamaño superior que los del tipo D, por lo cual existe un gran nivel de competitividad en cada uno de los segmentos y grandes posibilidades de diferenciación (De Pastors, 2007). Es por ello que la internacionalización en este caso es un medio para la expansión de la empresa cuando el segmento se sature en el mercado doméstico. Las compañías de este entorno pueden desarrollar varias estrategias de internacionalización, como franquicias, licencias, presencia comercial, exportación y diversificación de mercados. Por último, los entornos tipo F son

similares a los de tipo E, pero sus segmentos son aún más grandes y la estandarización de los productos es alta, por lo tanto, las posibilidades de diferenciación son más bajas. En consecuencia, en este contexto la mejor estrategia será la de diversificación de productos y de mercados (De Pastors, 2007).

Por otro lado, Araya (2009) plantea que se pueden distinguir cuatro tipos de empresas internacionales: a) la empresa exportadora, la cual tiene una internacionalización pasiva, puesto que consiste en exportaciones específicas a ciertos mercados internacionales, pero su concentración operativa está en su país de origen; b) la empresa multinacional, la cual pretende reproducir una empresa casi igual a la matriz en todos los mercados donde tiene una empresa subsidiaria, como por ejemplo Coca Cola o Nestlé. En estas empresas, la atracción de la fuerza de localización ha generado altos niveles de descentralización en sus operaciones; c) la empresa global, que se caracteriza por su activa gestión operativa internacional y la concentración de actividades críticas en el país de origen; y por último, d) la empresa transnacional, la cual combina la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales (Araya, 2009). Este tipo de empresa tiene la flexibilidad de aplicar y desarrollar las experiencias e innovaciones que se den en algún país donde tenga presencia comercial.

Estos procesos de internacionalización implican una serie de riesgos a los que está expuesto cualquier negocio internacional (Thomas & Worrall, 1994), ya que éste depende en gran medida de la predictibilidad y estabilidad del entorno en el que se encuentra (Buncic & Filipovic, 2011). La toma de riesgos se refiere en muchos casos a introducirse en mercados desconocidos, comprometiendo gran parte de los recursos de la empresa en proyectos con resultados inciertos (Taylor, 2013). Este dinamismo puede afectar la salud financiera de la empresa, debido a los montos de inversión que se requieren. Esto último tomando como referencia la metáfora de los seres vivos (Johnson, Kast & Rosenweig, 1964), en la cual una organización posee una serie de características de los seres vivos, entre las cuales se encuentran las cualidades de salud y enfermedad (Juárez, 2010a). No obstante, es importante resaltar que la ausencia de enfermedad no significa que la organización tenga salud (Juárez, 2010b). En este orden de ideas, es posible usar modelos de salud en las organizaciones (Juárez, 2010a).

La aplicación de modelos de salud en el análisis de estados financieros ha venido adquiriendo importancia, debido a que la era de la tecnología dinamiza cada vez más los sectores económicos y ha suscitado una preocupación por la gestión de riesgos futuros y acontecimientos que comprometen la perdurabilidad de las empresas (Manzaneque, Banegas & García, 2010). El fracaso empresarial es un concepto con varias acepciones, pero que para efectos de este texto se tomará como la suspensión de pagos o quiebra legal, ya que es un indicador del riesgo de insolvencia aplicable a la generalidad de las empresas (García & Mures, 2004).

De acuerdo con Vargas, Barrett y Cordero (2013), el modelo de Beaver se basa en el análisis para la prevención de bancarrotas empresariales, utilizando razones financieras por medio del flujo de efectivo, a partir de cuatro proposiciones (Beaver, 1996):

1. Entre mayor sea la reserva de efectivo, menor será la probabilidad de fracaso.
2. Entre mayor flujo de efectivo operativo, menor será la probabilidad de fracaso.
3. Entre más apalancamiento, mayor será la probabilidad de fracaso.
4. A mayor cantidad de gastos operativos, mayor es la probabilidad de fracaso.

Por otro lado, el modelo Z de Altman, a través de una serie de ratios financieros debidamente elegidos, ponderados y agregados, calcula un resultado Z (Altman & Narayanan, 1977), que si es superior a un puntaje calculado, se considera que la empresa es financieramente sana. En caso contrario es percibida como un fracaso potencial (Lizarzaburu, 2014). Altman consideró un grupo de 22 ratios agrupados en términos de: a) liquidez, b) rentabilidad, c) solvencia y d) actividad.

En la ecuación del modelo Z de Altman se consideran los siguientes cinco ratios (Altman & Narayanan, 1977):

- Capital de trabajo / activo total: este ratio es la medida de los activos netos líquidos de la empresa con respecto a la capitalización total. El capital de trabajo está definido como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos

corrientes. Si la empresa está teniendo constantes pérdidas operativas, tendrá una reducción de los activos corrientes con respecto a los activos totales.

- Utilidades retenidas / activo total: es la cuenta en la cual se reporta la cantidad de ganancias reinvertidas o las pérdidas de una empresa durante toda su existencia. Una empresa con pocos años en el mercado puede tener este ratio bajo, ya que no tiene el suficiente tiempo para acumular utilidades; sin embargo, esto no difiere de la realidad, porque la incidencia del fracaso es mucho mayor en los primeros años.
- Utilidades antes de intereses e impuestos / activo total: este ratio es una medida de la productividad de los activos de la empresa, con independencia de los intereses o tipos de apalancamiento (Lizarzaburu, 2014). La insolvencia en el ámbito de bancarrota, sucede cuando el total de pasivo excede considerablemente los activos de la compañía con un valor determinado por el poder de ganancia de los activos.
- Valor de mercado del patrimonio / valor en libro del pasivo total: el patrimonio se mide por el valor del mercado combinado de todas las acciones en *stock*, preferenciales y comunes, mientras que los pasivos incluyen corto y largo plazo. Este ratio muestra cómo los activos de la empresa pueden disminuir en valor antes de que los pasivos excedan a los activos y la empresa se vuelva insolvente.
- Ventas / activo total: este ratio muestra la habilidad de los activos de la empresa para generar venta. Es decir, es una medida que relativiza los beneficios en relación con los capitales invertidos (Lizarzaburu, 2014).

No obstante, es importante revisar las variables descritas en este modelo, dentro de las cuales se encuentra la liquidez, que consiste en la capacidad de un activo en convertirse en efectivo (Brealy, 2001). Esta variable se mide como las deudas menos los créditos, menos el efectivo sobre los activos totales. La rentabilidad, otra de las variables, se define como la utilidad o pérdida antes de impuestos sobre activos totales (García & Mures, 2004). La solvencia mide la proporción de activos financiados por deuda total, su coeficiente ilustra los recursos que tiene invertidos la empresa en cada unidad monetaria del activo total (Lizarzaburu, 2014). Por último,

la actividad es una medida donde los activos pueden reducir su valor antes de que las deudas los excedan y se presente el fracaso.

Según Fernandes, Ferreira y Rodrigues (2014), otros indicadores financieros relevantes para evidenciar la situación económica de la empresa son la inmovilización de patrimonio líquido, el índice de composición de endeudamiento y la estructura del capital, el cual se refiere a la composición de los recursos de la empresa, que pueden ser tanto propios —en el caso de que provengan de los accionistas o socios— como de terceros, cuando son préstamos. Entre mayor sea el capital proveniente de terceros con relación al propio, mayor será el endeudamiento de la empresa.

Tal como lo mencionan los autores arriba citados, la inmovilización de patrimonio líquido muestra el porcentaje de capital propio destinado a activos no corrientes, lo cual plantea que entre mayor sea la cantidad de inversión en activos no corrientes, mayor será la dependencia de capital de terceros para activos corrientes. Por otro lado, el índice de composición de endeudamiento hace referencia a la concentración de la deuda en el corto o largo plazo, para lo cual se recomienda a empresas en plena expansión que este índice sea bajo, de tal manera que las deudas no se acumulen en el corto plazo y no se tenga cómo cubrirlas (Fernandes, Ferreira y Rodrigues, 2014).

Como se ha explicado anteriormente, dependiendo del tipo de entorno, se escogerá el modo de entrada en el proceso de internacionalización, lo cual puede implicar o no una inversión en activos fijos, que debe evaluarse cuidadosamente, ya que impacta de manera directa en la salud financiera de la empresa. Antes que todo, es muy importante identificar si esta inversión realmente llevará a la empresa a un incremento en sus utilidades, porque este tipo de inversiones son difíciles de reversar (Juárez, 2014) en un corto plazo. La administración de activos fijos comprende los siguientes ratios financieros (Juárez, 2014):

1. Valor neto de activos fijos: $\text{activos fijos} / \text{valor neto}$
2. Cobertura de activos fijos: $\text{ventas netas} / \text{activos fijos}$
3. Retorno sobre activos: $\text{ingresos netos} / \text{activos totales medios}$

Entre mayor sea el ratio de valor neto de activos fijos, menor será la solvencia de la empresa, por lo cual no estará en capacidad de responder o enfrentar cualquier evento inesperado, o simplemente responder con las obligaciones financieras a corto plazo. El ratio de retorno sobre activos (ROA) indica qué tan eficiente es la empresa para generar rentabilidad a partir de sus activos fijos, por lo cual entre más alto sea este ratio, será mejor para la salud financiera de la empresa (Heikal, Khaddafi & Ummah, 2014). Por último, un ratio de cobertura de activos fijos alto sugiere que la inversión en activos fijos es pequeña para estimular la venta, por lo cual tiende a ser más rentable. Por el otro lado, cuando este ratio es bajo, significa que la inversión en activos es muy grande y no genera las suficientes ventas.

Otro ratio importante para revisar cuando se tienen operaciones internacionales es el de rotación de inventario, puesto que el control de estos es uno de los temas más complejos en la logística internacional, ya sea por excesos o inexistencias (Osorio, 2008). El indicador de rotación de inventarios está compuesto por el costo de las ventas sobre el inventario promedio, el cual muestra la velocidad con la que estos activos corrientes se convierten en ventas; por lo tanto, entre más alto sea este índice, mejor será la gestión de dichos activos. Cuando este índice es bajo, se puede deducir que se están generando más costos de almacenamiento, porque los inventarios se quedan más tiempo en bodega, lo que también podría traducirse en pérdidas si son productos perecederos.

Sin embargo, vale la pena aclarar que el escenario idóneo tampoco es tener cero inventarios, ya que estos son necesarios para atender demandas no previstas y sobre todo cuando la fábrica se encuentra en una locación geográfica diferente a la del mercado. Es por ello que es fundamental la revisión de cada una de las partes de la cadena de suministros, desde los proveedores hasta los clientes (Villarreal, 2012).

c) La influencia de la Relación estratégica comunitaria y el marketing en la salud financiera de las organizaciones en mercados internacionales

Debido a todo lo anterior, se puede decir que existen muchos factores que impactan positiva o negativamente la salud financiera de las empresas en mercados internacionales. Uno de estos factores es el alto nivel de competencia empresarial, que es el resultado de la globalización. Esta última ha facilitado no sólo el flujo de capitales, personas y recursos, sino también la expansión y consolidación de empresas multinacionales, multilatinas y transnacionales, lo cual ha generado que los clientes se conviertan en un recurso cada vez más escaso y protegido a través de barreras comerciales y de *marketing* que, de igual manera, han conducido a que los clientes sean mucho más exigentes y menos leales. En este orden de ideas, la creación de redes interorganizacionales promueve la innovación (Bravo, Marín & Carrera, 2013), el desarrollo de capital social, ambientes de colaboración y coopectencia (López, 2006), por lo cual consolidan emprendimientos socioeconómicos e incrementan el nivel de competitividad empresarial, lo que les permite ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes y fidelizarlos.

Otro factor relevante que resaltar es la diferenciación de cada comunidad con respecto a sus dimensiones geopolíticas y económicas, que son únicas en cada uno de los entornos donde se encuentran (Farías, 2007). Estos entornos donde se desarrollan los negocios internacionales están influenciados por un sistema integrado de valores y atributos tales como el nivel de riqueza, los prejuicios, el lenguaje, las leyes, la política, la religión y la educación, entre otros. Debido a lo anterior, cada comunidad y sociedad tienen sus propias necesidades y capacidades, lo cual hace que sus objetivos, intereses y valores sean distintos de los de las demás comunidades. Ello impacta la salud financiera de las empresas, porque influye directamente en las preferencias y comportamientos de los consumidores y a su vez en las relaciones comprador-vendedor y empleado-empleador (López & Mella, 2010).

Asimismo, las distancias geográficas y la logística internacional tienen un papel fundamental en la gestión de los inventarios, y estos a su vez influyen en la rentabilidad, como se explicó anteriormente a través de los ratios de rotación, donde un alto índice demuestra una rápida evacuación y recuperación de la inversión (Osorio, 2008). Una baja rotación de inventarios puede generar mayores costos de almacenaje y pérdidas por obsolescencia de producto. La gestión debe ser eficiente, de tal manera que tampoco se afecten las ventas por no

tener producto disponible para venta, sobre todo cuanto los tiempos de abastecimiento en operaciones internacionales son más extensos.

La Relación estratégica comunitaria y el *marketing* generan un impacto positivo en la salud financiera de las empresas, en la medida que utilizan una definición de comunidad y unas estrategias comunitarias, lo cual no solo ayuda a solucionar las problemáticas de la comunidad, sino que conlleva un desarrollo mutuo entre ésta y la empresa (Rojas, 2011). La importancia de tener una definición de comunidad y estar en la capacidad de identificarla, tiene que ver con implementar la estrategia comunitaria más adecuada, de acuerdo con sus características particulares dadas por el contexto en el que se desarrolla. Lo anterior permite una correcta interacción y comunicación con la comunidad, lo cual es fundamental para la consolidación de la confianza, la conexión y el establecimiento de relaciones perdurables en el tiempo.

La segmentación de mercados es una herramienta muy útil, sin embargo, la relación estratégica comunitaria y el *marketing* permiten una evaluación más profunda, a través de una definición de comunidad, para saber si estos segmentos realmente la conforman e identificar sus necesidades, intereses, experiencias y objetivos, a fin de integrarse con ella de manera efectiva. Por medio de técnicas de *marketing* se pueden establecer relaciones a largo plazo con las comunidades de clientes, pero para que éstas sean perdurables, la empresa debe hacer parte de esa comunidad a través de una estrategia comunitaria, la cual genera un desarrollo mutuo y por ende crea un interés de ambas partes por seguir interactuando.

El desarrollo mutuo de la comunidad y la empresa, no solamente incrementa el interés y compromiso por seguir interactuando, sino también crea vínculos afectivos entre ambas partes, lo cual consolida aún más la perdurabilidad de la relación, logrando así una fidelización de los clientes y por ende el aumento de la rentabilidad de la empresa. Una métrica que permite visualizar esto es *el customer lifetime value* [valor de vida del cliente] (Borle & Jain, 2008), que es el valor presente de todas las utilidades de la organización generadas a partir del cliente (Farias, 2014).

En este orden de ideas, una forma de determinar el valor del cliente es a través del análisis de rentabilidad contable por cliente (RCC), el cual es de suma importancia para la asignación de presupuesto y las decisiones de *marketing*. El cálculo de la rentabilidad contable es el ingreso que proviene de ese cliente menos los costos relacionados con él. A pesar de parecer un cálculo simple, su dificultad radica en que se deben tener en cuenta costos indirectos tales como gastos de administración y ventas. De acuerdo con este indicador, los clientes pueden ser clasificados en cuatro tipos: a) los clientes tipo I, que son los menos rentables, puesto que son aquellos que tienen una gran sensibilidad al precio, aunque no exijan mucho en términos de servicio; b) los tipo II, que además de ser sensibles a los precios, implican altos costos de servicio, puesto que tienden a ser problemáticos; c) los tipo III, que son muy rentables pero también generan altos costos de servicio; y por último, d) los clientes tipo IV, que son los más rentables para la empresa, porque no exigen mucho en términos de servicio y sus compras generan utilidades mayores a las de los demás clientes (Murphy, 2012). Es por ello que se hace necesario que las empresas empleen una definición de comunidad clara y una estrategia comunitaria adecuada, con las cuales identifiquen los clientes con potencial de crecimiento y aquellos que no lo tienen, con el fin de distribuir eficientemente los recursos (Cuadros & Domínguez, 2012).

En este sentido, el valor del tiempo de vida del cliente (VVC) se calcularía de la misma manera que el valor neto del cliente, pero teniendo en cuenta una variable adicional, la cual es el periodo de tiempo, ya que el valor neto no contempla transacciones futuras, sino aquellas que se dan en el presente. Una tercera métrica importante es el valor de la cartera de clientes (VCC), que corresponde al valor presente de la suma de todos los valores de tiempo de vida de los clientes actuales y futuros. Para esta métrica es de suma relevancia considerar la variable de la tasa de retención de clientes, porque por medio de ésta se determina el porcentaje de clientes que permanecen leales a la empresa en un periodo definido (Murphy, 2012). De acuerdo con lo anterior, entre mayor sea la rentabilidad contable de los clientes en el tiempo, mayor será el valor de cartera de cliente de la empresa, asegurándose con ello crecimientos constantes de las utilidades.

Hechas las consideraciones anteriores, el objetivo es lograr que los clientes rentables para la empresa establezcan con ésta relaciones por el mayor tiempo posible, ya que esto le permite ser rentable y sostenible en el tiempo. Dicho de otra manera, la fidelización es adonde toda empresa debe llegar para asegurar beneficios a lo largo de su operación. Lo anterior sólo sucederá si la empresa involucra a la comunidad de clientes en procesos de co-creación de estrategias que generen valor para ambas partes. La fidelización también influye positivamente en la salud financiera de las empresas, ya que facilita la venta cruzada, puesto que es mucho más fácil venderles nuevos productos a los clientes fieles, que conseguir nuevos clientes e incurrir en altos costos de *marketing* y publicidad. Además, los clientes leales a la compañía tienen una menor sensibilidad a los precios y están dispuestos a pagar un mayor margen sobre el producto. Por último, un beneficio de la fidelización que impacta indirectamente en la salud financiera de la empresa es que los clientes fieles son prescriptores de la empresa o marca, lo cual promueve la buena imagen de ésta y facilita la captación de nuevos clientes, sin incurrir en costos adicionales.

Es importante resaltar, sin embargo, que estas relaciones a largo plazo con el cliente, además de los efectos positivos en las finanzas de la empresa, permiten tener un proceso de aprendizaje del cliente, lo cual se puede ver reflejado en la personalización de productos y servicios que cada vez le generan más valor a éste. Asimismo, esta relación de aprendizaje genera barreras de salida para el cliente, porque aun cuando la competencia genere el mismo nivel de personalización de producto, el cliente no sentirá el mismo grado de satisfacción hasta que la competencia aprenda todo sobre él, lo cual toma tiempo y recursos. Incluso, hay estudios que afirman que el vendedor tiene un papel fundamental dentro de la creación de las relaciones entre cliente y empresa, puesto que crea una relación interpersonal que incrementa la confianza y fortalece la relación con la empresa (Palmatier, Scheer, Houston, Evans & Gopalakrishna, 2007).

3. CONCLUSIONES

Se puede inferir que la Relación estratégica y el *marketing* influyen positivamente en la salud financiera de las empresas, en la medida que al establecer vínculos duraderos y de valor con la comunidad de clientes, tanto la rentabilidad contable por cliente (RCC) como el valor de tiempo de vida del cliente (VVC) (Borle & Jain, 2008) superan los costos incurridos en ellos, tales como los costos de mercadeo y servicio al cliente, y el resultado es un valor de cartera alto (VCC), lo cual a su vez genera una ventaja competitiva para la empresa, puesto que optimiza la asignación de su inversión de recursos y aumenta su rentabilidad (Murphy, 2012).

La implementación de las estrategias comunitarias depende del tipo de comunidad con la que se piensa integrar la empresa, ya que un mercado puede compartir unas condiciones socioeconómicas y políticas similares, pero las necesidades, objetivos y capacidades de las personas pueden ser diferentes, por lo cual se debe tener una definición clara de comunidad, que no está necesariamente ligada a una locación geográfica, puesto que con el fenómeno de la globalización ya se pueden observar comunidades virtuales que interactúan a través de las TIC (Silva et al., 2010). Una empresa que no conoce el tipo de comunidad a la cual se va a dirigir, puede cometer errores de comunicación que fácilmente pueden hacer fracasar un proceso de internacionalización, porque la comunidad puede rechazar todo tipo de interacción con ella. En la medida en que haya un desarrollo mutuo de la empresa y la comunidad, se fortalecerá el interés y los vínculos afectivos para mantener esa relación (Rojas, 2011).

En un proceso de internacionalización, la salud financiera de las empresas se puede ver afectada por múltiples factores, tales como diferentes contextos culturales (Marín, 2003), un creciente nivel de competencia (Rozo, 1993), desconocimiento del mercado, distancias geográficas y logística, por lo cual es importante analizar constantemente los ratios financieros, con el fin de identificar cualquier mala gestión de los recursos, para implementar un plan de acción antes de que se comprometa la perdurabilidad de la empresa.

El desarrollo de capital social dentro de una comunidad de empresas fortalece la construcción de redes interorganizacionales, las cuales promueven una colaboración estratégica que activa los procesos de intercambio de información e innovación (Oleaga & Ugalde, 2005), disminuye el costo de las transacciones —en una visión del largo plazo— y aumenta nivel de emprendimiento y de competitividad. Todo lo anterior permite tener: a) un mayor conocimiento del mercado, b) eficiencias económicas y c) una reducción de la incertidumbre y los riesgos asociados al proceso de internacionalización (Bravo, Marín & Carrera, 2013).

4. RECOMENDACIONES

Antes de iniciar un proceso de internacionalización, es primordial tener una definición clara de comunidad, con el fin de estar en la capacidad de identificarla y elegir la mejor estrategia comunitaria de acuerdo con sus características y necesidades. Una vez reconocidas la comunidad y la estrategia, se debe analizar profundamente el contexto en el cual se desarrollan, con base en las dimensiones geopolíticas planteadas por Hofstede, con el fin de escoger el mejor modo de entrada a ese mercado.

Si la empresa se encuentra en una etapa temprana de expansión, no debe emplear una estrategia de presencia comercial, ya que requiere una inversión significativa en activos fijos, los cuales no tendrán un retorno justificado, pues este tipo de inversiones tienden a generar beneficios de largo plazo, disminuyendo la capacidad financiera para cubrir sus obligaciones a corto plazo o enfrentar una eventualidad no prevista generada por el entorno. Para este tipo de empresas es recomendable tener aliados estratégicos encargados de la comercialización y distribución de los productos, que les permitan optimizar la estructura de costos mientras adquieren experiencia en el mercado internacional.

Identificar y analizar constantemente los ratios financieros que estén más relacionados con las actividades estratégicas de la empresa, con el objetivo de determinar el estado de salud financiera de ésta y ejecutar un plan de acción en caso de que se requiera. Para el análisis de estos indicadores debe procurarse la comparación con los resultados de empresas del mismo sector, ya que su interpretación puede variar de un sector a otro.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altman, E., & Narayanan, P. (1977). Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations. *Journal of Banking & Finance*, 1, 8-35.
- Aragón, A., & Monreal, J. (2008). La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1 (1), 20-45.
- Araneda, R., & Moraga, R. (2004). La decisión de localización en la cadena de suministro. *Revista Ingeniería Industrial*, (3), 57-67.
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresaria*, 3 (3), 18-25.
- Arosteguy, A. (2007). Construcción de capital social comunitario y empoderamiento ciudadano. *Última Década*, (26), 123-145.
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educación*, 47 (2), 237-252.
- Bassi, M., Vasconcellos, E., & Polo, E. (2014). Internationalization Strategies Adopted by Natura in Latin America and Europe: An Exploratory Study with an Emerging Market Company. *African Journal of Business Management*, 8 (14), 561-571.
- Berzosa, C. (1992). La internacionalización de la economía. Modificaciones y cambios en la estructura económica mundial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 4 (2), 183-193.
- Beaver, W. (1996). Financial ratios as predictors of failure. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies. Journal of Accounting Research*, 4, 71-111.
- Borle, S., & Jain, D. (2008). Customer Lifetime Value Measurement. *Management Science*, 54 (1), 100-112.
- Bravo, O., Marín, F., & Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Redes Inter-Organizacionales y Desarrollo Local* (70), 86-103.
- Buncic, S., & Filipovic, M. (2011). The Future of International Financial Business: Global Regulatory Framework. *African Journal of Business Management*, 5 (9), 3749- 3756.
- Burges, S. (2004). Latin America and Caribbean. *International Affairs*, 80(2), 410-411.
- Camacho, A. (1998). La educación de adultos y el desarrollo comunitario. *Cuestiones pedagógicas: Revista de Ciencias de la Educación*, (14), 197-216.
- Camacho, J. (2012). Desarrollo comunitario. *Eunomía*, (3), 206-212.

- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1 (3), 4-23.
- Castro, A. (2006). La internacionalización de las empresas en Colombia. *Universidad & Empresa*, 5 (10), 183-231.
- Castro, A. (2007). Modelo de internacionalización para la empresa colombiana. *Universidad & Empresa*, 6 (12), 168-193.
- Castro, A. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. *Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad*, 55, 5-131.
- Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (40), 543-568.
- Colom, A. (2005). Continuidad y complementariedad entre la educación formal y no formal. *Revista de Educación*, (338), 9-22.
- Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5 (1), 6-17.
- Correa, M., & Serrano, I. (2010). Gestión de personas en equipos multilocalizados. Competencias, diversidad cultural e internacionalización. *ICE*, (856), 41-52.
- Cuadros, A., & Domínguez, V. (2012). Customer Segmentation Model Based on Value Generation for Marketing Strategies Formulation. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 30 (130), 25-30.
- De Pastors, D. (2007). Algunos casos de estrategias de internacionalización: La influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena de valor. *ICE*, (839), 75-88.
- Dirección de Investigaciones (2013). *Documento descriptivo de la línea de gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Espinosa, L., & Ysunza, A. (2007). Reflexiones en voz alta sobre la interculturalidad en la globalización. *Ciencia Ergo-Sum*, 14 (2), 151-160.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE*, (856), 7-20.
- Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23 (52), 85- 103.
- Farias, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración*, 30 (51), 1-15.

- Fernandes, F., Ferreira, M., & Rodrigues, E. (2014). Análise de rentabilidade utilizando o modelo dupont: estudo de caso em uma operadora de planos de saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 3 (2), 30-44.
- García, A., & Mures, M. (2004). Factores determinantes del fracaso empresarial en Castilla y León. *Revista de Economía y Empresa*, 21 (51), 95-115.
- Henao, D., & González, Y. (2014). Presupuesto participativo, liderazgo comunitario y participación comunitaria. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5 (1), 99-121.
- Hombrados, M., & Gómez, L. (2001). Potenciación en la intervención comunitaria. *Intervención Psicosocial*, 10 (1), 55-69.
- Jiménez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, 22 (49), 111-131.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411- 1431.
- Johnson, R., Kast, F., & Rosenweig, J. (1964). Systems Theory and Management. *Management Science*, 10 (2), 367-384.
- Juárez, F. (2010a). Caos y salud en el sector económico de la salud en Colombia. *International Journal of Psychological Research*, 3 (2), 29-33.
- Juárez, F. (2010b). Applying the Theory of Chaos and a Complex Model of Health to Establish Relations among Financial Indicators. *Procedia Computer Science*, 3, 982-986.
- Juárez, F. (2011). A Critical Review of Relationship Marketing: Strategies to Include Community into Marketing in Development Context. *African Journal of Business Management*, 5 (35), 13404-13409.
- Juárez, F., & Chacón, A. (2013a). Community Strategies that Replace Marketing in the Relationship between Continuing Education Organizations and the Community. *Educational Research*, 4 (3), 231-238.
- Juárez, F., & Chacón, A. (2013b). Relationship with the Community instead of Marketing: A Continuing Education Case. *Educational Research*, 4 (3), 239-248.
- Juárez, F. (2014). Chaotic Recurrence of the Fixed Assets-Infrastructure Influence on Financial Health of the Hospitality Industry in Emerging Market. *Mathematical Methods in Finance and Business Administration*, Athens: WSEAS Press.

- Kim, C., & Hwang, P. (2014). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 29-53.
- Kim, C., Hwang, P., & Hill, C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11 (2), 117- 128.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Küster, I., Vila, N., & Canales, P. (2008). El marketing relacional y el marketing emocional: dos enfoques competitivos para el turismo de sol y playa. *Estudios sobre Consumo*, (84), 31-40.
- Levy, S., & Varnagy, D. (2005). Capital financiero y capital social: dos ingredientes del desarrollo. *Líder: Revista Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional*, (13), 13-30.
- López, R. (2006). El capital social comunitario como un componente del desarrollo rural salvadoreño. El caso de la comunidad “Nueva Esperanza”, en el Bajo Lempa de Usulutá. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 3 (1), 173-198.
- López, A., & Mella, J. (2010). Cultura e internacionalización de la economía española. El caso de Marruecos. *ICE*, (856), 89-99.
- Lu, J. (2002). Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 33 (1), 19-37.
- Lizarzaburu, E. (2014). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. *Universidad & Empresa*, 16 (26), 141-158.
- Maldonado, M. (2008). Aprendizaje basado en proyectos colaborativos. Una experiencia en educación superior. *Laurus*, 14 (28), 158-180.
- Manzaneque, M., Banegas, R., & García, D. (2010). Diferentes procesos de fracaso empresarial. Un análisis dinámico a través de la aplicación de técnicas estadísticas clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (3), 67-88.
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Marín, J. (2003). Globalización, diversidad cultural y práctica educativa. *Revista Diálogo Educativo*, 4 (8), 1-22.

- Maya, I. (2009). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Miríada: Investigación en Ciencias Sociales*, 2 (3), 69-109.
- Murphy, D. (2012). Contabilidad y marketing: buscando un denominador común. *Contabilidad y Negocios*, 7 (13), 5-12.
- Oleaga, M., & Ugalde, I. (2005). Capital social y Pymes internacionalizadas en Bizkania. *Ekonomiaz*, (59), 330-359.
- Osorio, C. (2008). Modelos para el control de inventarios en las pymes. *Panorama*, 2 (6), 4-9.
- Palmatier, R., Scheer, L., Houston, M., Evans, K., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of Relationship Marketing Programs in Building Customer-Salesperson and Customer-Firm Relationships: Differential Influences on Financial Outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, (24), 210-233.
- Requeijo, J. (2003). La internacionalización de la economía española. *Información Comercial Española*, (811), 97-111.
- Reyes, M., & Perinat, A. (2011). La construcción biográfica del liderazgo comunitario en sectores populares: un estudio piloto orientado a la exploración del capital social en Santiago de Chile. *Castalia*, (19), 63-89.
- Rivera, M., & Rodríguez, L. (2012). *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Córdoba: Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba.
- Rodríguez, P., & Román, C. (2005). El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial. *Ekonomiaz*, (59), 214-231.
- Rojas, J. (2011). Competencias para activar la cooepetitividad en la región Caribe colombiana. *Dimensión Empresarial*, 9 (1), 131-141.
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, (25), 57-76.
- Rosembuj, T. (2007). La interculturalidad cooperativa. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (41), 27-30.
- Rozo, C. (1993). Internacionalización y competitividad. *Política y Cultura*, 7 (2), 307-318.
- Sharma, A. (2008). Improving Customer Service and Profitability through Customer Intervention in Service Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4), 327-340.
- Silva, C., & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psykhe*, 13 (2), 29-39.

- Silva, M., Silva, D., & Miskulin, R. (2010). Comunidade virtual de prática e o processo de formação: fatores evidenciados pelos alunos. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 9 (2), 125-137.
- Storper, M. (2005). Sociedad, comunidad y desarrollo económico. *Ekonomiaz*, (58), 12-43.
- Taylor, P. (2013). The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Internationalization of SMEs in Developing Countries. *African Journal of Business Management*, 7 (19), 1927-1937.
- Tedesco, J. (1998). Educación, mercado y ciudadanía. *Nómadas*, (9), 29-39.
- Torres, M. (2005). El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES. *Universidad & Empresa*, 4 (9), 170-196.
- Thomas, J., & Worrall, T. (1994). Foreign Direct Investment and the Risk of Expropriation. *The Review of Economic Studies*, 61 (1), 81-108.
- Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, 4(6), 71-108.
- Vargas, J., Baret, M., & Cordero, J. (2013). Modelos para la prevención de bancarrotas empresariales utilizados por el sector empresarial costarricense. *Tec Empresarial*, 7(3), 43-49.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión Empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva: Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 65-86.
- Valenzuela, L., & Villegas, F. (2013). Orientación al valor del cliente y desempeño organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (7), 1-25.
- Vásquez, S. (2011). Comunidades de práctica. *Educar*, 4 (1), 51-68.
- Vélez, C. (2008). Rompiendo la tradición: De describir la conducta de compra a comprender al consumidor. *Pensamiento & Gestión*, 1 (24), 1-28.
- Villarreal, F. (2012). Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado. *Nova Scientia*, 4 (8), 165-202.
- Woodcock, C., Beamish, P., & Makino, S. (1994). Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 253-273.