

La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización

Globalization and entrepreneurial growth
through internationalization strategies

Doria Patricia Puerto Becerra

doriapb@univalle.edu.co

Administradora de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Magister en Administración de la Universidad del Valle. Docente y miembro activo del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle.

Correspondencia: Calle 5 n.º 89-35, apto 301 C, Torres de Payandé, Santiago de Cali, Colombia.

Resumen

Este artículo muestra la relación entre la globalización y el crecimiento de las empresas. El planteamiento inicia con una descripción amplia de la globalización hasta llegar a la plena identificación de la relación sinérgica que existe entre las dos variables. Adicionalmente, se hace referencia a las opciones estratégicas que el contexto mundial ofrece para alcanzar el crecimiento empresarial. El artículo no solo pretende resaltar la importancia de la globalización en el crecimiento empresarial, sino que, además, invita a explorar la influencia de los factores externos e internos sobre la toma de decisiones al momento de salir a los mercados extranjeros en búsqueda del crecimiento. Las estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, es decir, cuando alcanza una condición que le garantice el éxito y la estabilidad.

Palabras claves: *Globalización, crecimiento empresarial, estrategia de internacionalización, expansión de los mercados, opciones estratégicas.*



Abstract

This article shows the relationship between globalization and enterprise growth. The approach starts with a broad description of globalization to achieve full identification of the synergistic relationship between two variables. It also refers to the strategic choices that the global context offers that lead to business growth. The article not only seeks to highlight the importance of globalization on business growth but also invites to explore the influence of external and internal factors on decision making when going out to foreign markets in search of growth. The internationalization strategies as a way to enhance business growth make sense when growth improves productivity and innovation, which means when it reaches a condition that guarantees success and stability.

Keywords. *Globalization, business growth, strategy of internationalization, foreign markets, expansion of markets, strategic options.*

1. INTRODUCCIÓN

La alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior han asegurado el desarrollo del comercio internacional.

Los cambios en la economía mundial han llevado a que las empresas que tienen como objetivo fundamental el crecimiento dirijan su mirada hacia los mercados extranjeros, pues la globalización como fenómeno económico y social presenta una amplia gama de posibilidades y proporciona el contexto para que ese propósito se alcance.

El concepto de crecimiento empresarial en este plano se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.

Las empresas que buscan obtener cifras positivas en el crecimiento a través del comercio exterior deben interpretar no solo las necesidades que tienen los posibles clientes del país anfitrión, sino que, además, deben comprender los cambios en los contenidos de los factores externos e internos antes de decidir salir al exterior.

Las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las empresas a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toma sentido cuando la empresa produce excedentes, mejora la visión global, la productividad e innova, es decir, cuando obtiene una condición tal que garantice con éxito la entrada a los mercados extranjeros y estabilidad en su permanencia.

2. GLOBALIZACIÓN

A partir de la Revolución industrial se desarrolló el comercio internacional. La industria y el comercio se transformaron con el avance en las

técnicas de producción, de comercialización, el desarrollo de los medios de transporte, el crecimiento de la demanda de productos y una generación fecunda de inventores que buscaban soluciones prácticas a todas las necesidades de los consumidores.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Después de la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales crecieron debido a los acuerdos de GATT¹ y se da la segunda manifestación de la internacionalización de la empresa con los flujos de inversión directa de un país a otro (Canals, 1994). Con estas expresiones el comercio internacional se formalizó y a través de mecanismos de control se consiguió delimitar la actividad comercial, se fijaron las reglas de juego y se establecieron restricciones proteccionistas con la intervención de los Gobiernos y los bloques económicos.

El término globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, cuyos componentes principales son la globalización de mercados² y la globalización de la producción³ (Hill, 2001). Para Bradley (2006) la globalización es el crecimiento exponencial del comercio internacional, por un lado, y las grandes preocupaciones a causa de las consecuencias sociales que trae, por otro. Pese a que los efectos sociales no manejan total equidad entre los países que participan, este fenómeno se impuso y la dinámica del comercio mundial no presenta signos de marcha atrás; el desarrollo de esta nueva

¹ El GATT, acrónimo de *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), fue un tratado multilateral creado en la Conferencia de La Habana en 1947 y firmado en 1948 por la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias. Es considerado como el precursor de la Organización Mundial del Comercio (OMC). <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/179/5.pdf> y (Hill, 2001, p. 185).

² La globalización de mercados, se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales, en un solo e inmenso mercado global (Hill, 2001, pp. 5-7).

³ La globalización de la producción se refiere a la tendencia entre las empresas de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias del costo y de la calidad de los factores de producción mano de obra, energía, tierra, capital (Hill, 2001, pp. 5-7).

forma de operar los mercados mundiales parece extenderse sin límites, y tan profundo ha sido el cambio que si los países intentan cerrar sus fronteras, corren el riesgo de quedar aislados afrontando las consecuencias sociales y económicas que esta negativa implica. Así mismo, las empresas que no aspiren a posicionar sus productos o marcas en el extranjero, limitarán su crecimiento y quedarán expuestas en el mediano plazo a la inestabilidad económica de los mercados locales, inclusive al declive de sus operaciones. La opción de participar en la lógica comercial que ofrece la actual economía está abierta a todas las empresas; la condición para hacerlo se fundamenta básicamente en el desarrollo de las capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

Según Drucker (1997), la economía mundial ha venido creciendo en los últimos cuarenta años más rápidamente que en cualquier otra época desde la Revolución industrial del siglo XVIII. En este marcado desarrollo se reconoce la intervención de múltiples factores; uno de ellos y tal vez el más significativo ha sido el cambio en la estructura de los mercados que se manifiesta a través de la apertura de los mercados de las grandes potencias; otra señal sobrevino cuando las grandes potencias indujeron a economías emergentes como China, India y Brasil a participar del nuevo contexto mundial. China, por ejemplo, accedió a suministrar mano de obra a bajo costo y aceptó abrir sus mercados a los productos de las grandes corporaciones norteamericanas y europeas, con gurándose como un gran socio comercial.

Con la apertura de las fronteras surgieron las oportunidades que todos esperaban para seguir creciendo: las grandes corporaciones occidentales, que veían saturados sus mercados locales, tuvieron la oportunidad de seguir creciendo a través del desarrollo de mercados; las economías emergentes lograron protagonismo a nivel mundial y un pasaje para salir del subdesarrollo, y las empresas de los países subdesarrollados han visto buenas perspectivas de crecimiento exportando productos tradicionales que no implican altos niveles de tecnología.

Sin embargo, la globalización también plantea algunos retos a las empresas. Uno de ellos es la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación, o por inversión directa

(Canals, 1994). Este fenómeno representa para las empresas locales nuevas condiciones que tienen que absorber, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad; otro reto es la creciente competencia en precios que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia; la presión adicional para mejorar la calidad de los productos es otro desafío que implica mayores inversiones para la empresa. Todos estos retos exigen políticas equilibradas basadas en la sostenibilidad, lo cual significa para la empresa conservar una posición favorable dentro del mercado sin dejar de ser rentable y sin dejar de crecer.

2.1. La globalización como símbolo de red mundial, movilidad y competencia ilimitada

La globalización se representa con el símbolo de red mundial, una red que permite mayor eficacia en los procesos productivos, reordenamiento de los modos de trabajo de las empresas, así como nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes (Brunet y Belzunegui, 2000). Según Lamb et ál. (2006 p. 108) en los últimos años la palabra globalización ha adquirido un nuevo significado; actualmente, el término se refiere a la movilidad y a la competencia ilimitada en los campos social, de negocios e intelectual. Incluir temas sociales e intelectuales es fundamental en la medida en que da un espacio para que la sociedad reconozca el valor del sujeto y del conocimiento (Lamb et ál., 2006); (Bradley, 2006). Los temas sociales e intelectuales están implícitamente incorporados al tema económico y actúan sobre él agregando valor; el conocimiento actúa como la base de la creación de valor y el aspecto social como la base del tejido social, dos factores esenciales para articular planes, dinamizar y dar sostenibilidad a todo el sistema.

2.2. Fuerzas que conducen o frenan la globalización de los mercados

Las fuerzas que conducen o frenan la globalización de los mercados son: *el mercado, la economía, las empresas y el Gobierno* (Canals, 1994). *Son fuerzas que conducen a la globalización: el mercado* en donde convergen las necesidades, los consumidores internacionales y los canales de distribución. En el mercado se ofrecen las oportunidades y se establece la sintonía con la

organización. *La economía*, con factores claves como las economías de escala, nuevas tecnologías, las ganancias globales, el transporte, la infraestructura, y la interdependencia entre los países. *Las empresas*, con la condición óptima para llevar a cabo la penetración en otros mercados, y *el Gobierno*, con la disposición de mecanismos que eliminen las barreras arancelarias, la coordinación de políticas y los bloques regionales de comercio. *Son fuerzas que frenan la globalización: el mercado* con factores tales como las diferencias nacionales, estructuras de mercados diferentes y de distribución. *La economía*, con economías de escala pequeña, sistemas flexibles de producción, infraestructura insuficiente y servicios básicos limitados. *La empresa*, con escasez de directivos, procesos y organización. *El Gobierno*, con factores como tipos de cambio, proteccionismo a la industria nacional y el fomento de empresas nacionales.

Del anterior argumento se puede deducir que el mercado, la economía y el Gobierno son factores que están fuera de la regulación y el control de la empresa; sin embargo, se interrelacionan con la empresa y ofrecen información útil para crear la conexión de las oportunidades con las capacidades internas; de esta manera la organización tiende a convertirse en portadora de respuestas a las variables del nuevo contexto global.

2.3. Implicaciones de la globalización

- **Beneficios.** Los beneficios que trae la globalización son de diferente naturaleza, y a continuación se plantean algunos de ellos: 1) la globalización, como conjunto de mayor comercio internacional y de mayor libertad de movimientos de capital y tecnología, puede ayudar a la convergencia siempre que el primero consiga una mayor difusión de la tecnología y diseminación de las ideas (Dallar, Walf & Baumol, 1998) y (Rossenberg, 1980), citados por De La Dehesa (2000, p. 166). 2) La globalización abre la libertad económica; en la actualidad, las leyes proteccionistas y las restricciones impuestas por los países terminan cediendo ante la contundente movilidad de los mercados (Lamb et ál., 2006). 3) La globalización promueve la competencia⁴, eleva la productividad y los estándares de vida de las personas de los

⁴ La globalización promueve la competencia al incrementar la elasticidad del precio de la demanda, que puede obligar a los productos a reducir sus márgenes y a la vez a disminuir las rentas de los factores de producción (Chen, Imbs & Scott, 2004).

países que se abren al mercado global (Lamb et ál., 2006). La competencia se considera un aspecto beneficioso siempre y cuando se establezcan códigos de ética que señalen explícitamente el respeto por el competidor, por el proveedor, el cliente, el consumidor y por el medio ambiente. 4) Otros beneficios que trae la globalización es el acceso a capital extranjero, a los mercados de exportación globales y a la tecnología avanzada, y al mismo tiempo les permite a las naciones menos desarrolladas romper con el monopolio de productores domésticos inefectivos y protegidos (Lamb et ál., 2006 p. 110). Frenar el monopolio beneficia a gran parte de la población, especialmente aquellos que han sido excluidos del sistema por los altos precios de los productos y por sus reducidos ingresos. 5) La apertura de las fronteras es beneficioso para las empresas porque les ofrece alternativas de crecimiento diferentes a las que poseen en el mercado local. La ampliación del tamaño del mercado es una oportunidad para crecer.

- **Riesgos.** También hay implicaciones menos beneficiosas especialmente relacionadas con el factor económico: 1) se asiste a una intensificación de la competencia en los mercados internacionales resultado de la reducción del precio del transporte, las comunicaciones y las transferencias de tecnología (Brunet & Belzunegui, 2000). La intensificación de la competencia está marcada por la escasez de recursos y la saturación de los mercados, situación que puede poner en alto riesgo la estabilidad de las empresas. 2) Otra implicación menos beneficiosa se refleja en la incertidumbre que produce la evolución de los precios y las fuentes de aprovisionamiento de las mercancías por las fluctuaciones de los precios en los mercados internacionales, ante los diferentes tipos de cambio. Considerar el efecto de los tipos de cambio como un fenómeno inherente a la nueva economía mundial impone tomar medidas preventivas a partir de la interpretación de las tendencias del valor de las monedas a nivel global. 3) También existen riesgos relacionados con la política. Hitt et ál. (1999, p. 299) advierten los riesgos políticos y los relacionan con la inestabilidad en los gobiernos nacionales y con la guerra, ya sea civil o internacional⁵.

⁵Un ejemplo de esta situación de riesgo político son las tensiones entre Hong Kong, Taiwán y China: las dos primeras han sido un laboratorio en el que se probó el capitalismo en contra del socialismo en China (Hitt et ál., 1999, p. 299).

Las tensiones entre regiones y países por razones políticas ponen en riesgo las inversiones y crean incertidumbre por los cambios repentinos que puedan transcurrir.

2.4. La estandarización de los mercados

Según Ted Levitt (1983), la comunicación y la tecnología hicieron más pequeño el mundo, de modo que casi todos en cualquier parte del mundo desean todas las cosas vistas o experimentadas, o las que han escuchado a través de la publicidad en la radio, televisión e Internet o cualquier otro medio de comunicación. Por ello surgen mercados globales para productos de consumo estandarizados⁶ a gran escala, en contraste con mercados extranjeros segmentados con diferentes productos. La estandarización de los mercados lleva a las empresas globales a elaborar “productos globalmente estandarizados”, es decir, que su producción es uniforme y que se venden de la misma manera en todo el mundo. Para las compañías significa la reducción en sus costos de producción y *marketing*, lo cual eleva sus utilidades (Lamb et ál., 2006). Para las grandes empresas la estandarización de los mercados garantiza el dominio y control de los segmentos a donde dirigen sus operaciones, razón por la que a través de estrategias especialmente de publicidad tratan de imponer dicho modelo.

2.5. Visión global

La dinámica global es un proceso histórico que tiende a interconectar las economías en todo el mundo, lo que no presume que las economías locales sean iguales y estén integradas de la misma manera y con la misma fuerza en todas las partes del mundo. El imperativo de la competitividad impone a las empresas una dinámica de cambios intensos que afectan a los métodos de producción, de distribución, las formas de consumo y el patrimonio. Sin embargo, esos cambios no son impedimentos, son respuestas al libre mercado. Según Brunet y Belzunegui (2000, p. 14) lo único que los mercados libres necesitan para coordinar la actividad económica es un marco que proporcione tanto estabilidad monetaria como *scal*.

⁶La estandarización del *marketing* global plantea que los mercados en todo el mundo se hacen cada vez más parecidos.

Desarrollar la visión global implica observar de manera integral toda la amalgama de elementos que constituyen el comercio exterior. La visión global se considera como el reconocimiento y la reacción ante las oportunidades internacionales dictadas por el mercado. Es la percepción anticipada de los riesgos que implican la presencia de los competidores extranjeros en todos los mercados y el uso práctico de las redes internacionales de comercialización. La adopción de una visión global logra ser benéfica siempre y cuando se interpreten de modo apropiado las fuerzas que conducen o frenan la internacionalización de los mercados.

Antes de tomar la decisión de salir a vender los productos o servicios en el mercado extranjero a la empresa le corresponde adelantar un diagnóstico del mercado al cual se va a dirigir (Kotler, 1984). Una empresa tendrá que conocer las particularidades del mercado global y evaluar la estructura comercial y financiera internacional de tal manera que disminuya la incertidumbre a la que se enfrenta.

Existen diversas maneras de operar y diversos modos de hacer negocios a nivel internacional, pero son las empresas con visión global las que se deciden por las opciones ajustadas a las características del mercado al cual se van a dirigir. Según Brunet y Belzunegui (2000), el mercado ha dejado de ser la suma de los mercados nacionales y aparecen segmentos potenciales de mercado con similares características en el extranjero. Estos segmentos están siendo abastecidos por empresas asociadas en alianzas⁷ que trabajan en red a través de las fronteras (Drucker, 1997). La visión global debe abarcar el todo como una realidad que hay que conocer, interpretar, asumir y utilizar.

2.6. Razones y fines de la empresa para tornarse global

Los agentes que inducen y llevan a la organización a tornarse global son de diferente naturaleza dependiendo del sector, de la capacidad instalada,

⁷La nueva fuerza integrante de la economía mundial son las alianzas a través de las fronteras. Las alianzas son la forma dominante de integración económica en la economía mundial. Una alianza crea una relación de sistemas, una relación de familia, en la cual no tiene importancia que un socio hable japonés, otro inglés, un tercero alemán o neerlandés (Drucker 1997, pp. 144-145).

de los beneficios que persigue y del alcance de los objetivos estratégicos que se ha trazado a mediano y largo plazo, incluyendo el crecimiento.

Kotler (1984) identifica dos factores que podrían llevar a las empresas a elegir su incursión en mercados extranjeros: ser empujadas hacia el comercio internacional debido al debilitamiento⁸ del mercadeo doméstico o por iniciativa del Gobierno de impulsar a los negocios hacia una expansión externa con el objeto de incrementar el intercambio para reducir su déficit comercial. Las organizaciones reaccionan positivamente hacia el comercio mundial cuando perciben cambios desfavorables en la demanda de sus productos en el mercado local o cuando reciben estímulos por parte del gobierno para buscar nuevos mercados en el exterior; son jalonadas hacia el comercio con el exterior debido a las crecientes oportunidades de sus productos en otros países (Thompson & Strickland, 2004) y que tiene que ver con la especialización de cada organización. De otro lado, Jarillo (1992) menciona algunas razones que justifican tomar la decisión de tornarse global, a saber: la búsqueda de utilidades adicionales en las organizaciones cuyo objetivo fundamental es crecer y ven una oportunidad de alcanzar ese crecimiento conquistando mercados extranjeros; la capacidad de ofrecer un producto exclusivo o una ventaja tecnológica exclusiva no disponible en los mercados internacionales; cuando los mercados nacionales en los que la empresa enmarca su acción están saturados; o porque posee exceso de capacidad de economías de escala. Sumadas a las anteriores razones, Thompson y Strickland (2004) agregan cuatro razones más: obtener acceso a nuevos clientes; reducir costos y mejorar la competitividad de la compañía; sacar partido a sus competencias centrales; y distribuir el riesgo comercial en una base de mercados más amplia. De lo anterior se puede concluir que la empresa busca diversos fines con la internacionalización, sin embargo, todas las razones para tornarse global llevan al mismo objetivo: la búsqueda del crecimiento.

⁸El debilitamiento del mercado doméstico es causado por el crecimiento lento del PNB por una carga de impuestos muy pesada (Kotler, 1984).

2.7. El contexto del nuevo mercado

El contexto del nuevo mercado lo enmarcan factores externos e internos. Al ingresar a mercados extranjeros es necesario conocer el contexto y los factores ambientales que lo conforman. Según Thompson y Strickland (2004) para garantizar el éxito en el exterior es necesario especificar los factores que están relacionados directamente con el mercado, con el producto y con el potencial de crecimiento. Cuando se refiere a los factores relacionados *al mercado* se debe incluir a los clientes como sujetos con gustos, preferencias y hábitos de compra diferentes; los factores relacionados con *el producto* en este contexto se basan en la decisión de seleccionar el diseño de productos adecuado para cada país; los factores relacionados con el *potencial de crecimiento* varían de un país a otro, en mercados emergentes el potencial de crecimiento es mucho más alto que en economías maduras como las europeas (Thompson & Strickland, 2004). Otros factores externos que se deben abordar antes de incursionar en mercados extranjeros y entrar a competir en ellos, son: el atractivo del país, el potencial del mercado, las características de los clientes, el grado de proteccionismo, factores políticos, ayudas públicas, proveedores locales y personal cualificado (Canals, 1994, p. 114). Como factores internos Canals (1994) distingue los siguientes: las personas, los productos, la experiencia internacional, los recursos disponibles, la capacidad de servicio y la coordinación de departamentos.

Tanto los factores externos como los factores internos influyen en la elección de la estrategia de entrada en mercados internacionales; en este punto es importante considerar los criterios de evaluación⁹ de los distintos modos de entrada. La lectura anticipada de estos y otros factores le permiten a la empresa establecer la orientación correcta a través de políticas y estrategias, medios con los cuales deberá interpretar la realidad y sacar el mejor provecho de ella. Según Thompson y Strickland (2004), las estrategias que emplea la empresa tienen que ser guiadas por factores como la situación de cada lugar, las condiciones culturales, demográficas y de mercado, que varían entre los países del mundo.

⁹ Canals (1994, p. 117) planteó los siguientes: la rentabilidad, las ventajas de actuar rápidamente, la cuota del mercado, el grado de control, riesgo, los recursos necesarios, la flexibilidad y el grado de aprendizaje en la organización.

3. CRECIMIENTO EMPRESARIAL, GLOBALIZACIÓN Y ESTRATEGIA

El crecimiento ha sido abordado desde diversos puntos. Según Penrose (1962, p. 3), el crecimiento se enmarca entre el aumento de la cantidad y aumento de la dimensión¹⁰, lo considera como un proceso que ocurre en el momento en que las condiciones sean favorables, a causa de la propia naturaleza del “organismo”. El crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa que permite medir su capacidad de ampliar¹¹ la gama de oportunidades comerciales y técnicas (Sallenave, 1985). El crecimiento también hace referencia al desarrollo¹² que alcanza la empresa (Bueno Campos, 1944) y a la expansión que realiza hacia nuevos mercados tanto geográficos¹³ como de clientes (Canals, 2001).

Para Hanan¹⁴ (1982) “crecer” es sinónimo del crecimiento de las utilidades. La empresa requiere de recursos financieros para crecer y estos recursos se originan al aumentar la demanda del producto o servicio. Salir a los mercados externos es una oportunidad para alcanzar ese objetivo. Hanan considera que los mercados son la fuente de los fondos para el crecimiento: se supone que a mayor demanda de productos o servicio, la empresa recibirá mayores recursos que a su vez reinvertirá buscando aumentar la capacidad productiva para salir al mercado y así incrementar los recursos de capital que le permitirán crecer; de esta manera se establecen las espirales de crecimiento¹⁵ planteadas por Sallenave (1985).

¹⁰ La dimensión llega a ser un resultado, más o menos accidental, de un proceso en movimiento o desarrollo continuo (Penrose, 1962, p. 3).

¹¹ Con el crecimiento se aumenta el tamaño de la empresa y se agranda la gama de los mercados en los que la compañía puede incursionar, que antes no podía por no tener su suficiente capacidad financiera para hacer altas inversiones iniciales (Sallenave, 1985).

¹² El incremento de las magnitudes económicas y organizativas.

¹³ Las empresas en crecimiento se expanden en nuevos mercados y segmentos de mercado, nuevas regiones, incluso en nuevos países (Charan, 2004, p. 229).

¹⁴ “Después de múltiples estudios y experiencias he llegado a concluir que el crecimiento sigue ciertas leyes y que estas, lo mismo que todas leyes, son inexorables excepto en aquellas extrañas situaciones en las cuales la excepción las con rma” (Hanan, 1982).

¹⁵ La empresa es un sistema en el cual el crecimiento absoluto de un elemento provoca el crecimiento de otros elementos.

La globalización de la economía conduce a aumentar la presencia de empresas en los mercados internacionales, con lo cual surge así otro escenario para el crecimiento. Las tendencias globales indican el establecimiento de un nuevo orden para las empresas. En este nuevo contexto surgen condiciones particulares que requieren ser manejadas a través de diversos tipos de estrategias. Las estrategias de internacionalización llegan a ser un medio de crecimiento que interpreta esas condiciones facilitando la entrada a los mercados extranjeros y garantizan el desarrollo de la actividad empresarial sin mayores contratiempos. Además, propenden por conservar la presencia de la empresa en el país anfitrión y mantener la competitividad que le permita seguir creciendo.

Los objetivos que persigue una empresa a través de una estrategia internacional pueden ser variados: desde ampliar la demanda potencial; diversificar el riesgo comercial con apoyo de clientes que operan en entornos económicos diferentes y que conocen coyunturas más favorables; asimismo alargar el ciclo de vida del producto mediante su implante en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión mientras que el mercado doméstico de la empresa exportadora ya está en fase de madurez; también busca protegerse de la competencia, por una parte, diversificando sus posiciones y, por otra, vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados, hasta, incluso, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción en tanto aproveche las ventajas comparativas de los distintos países (Lambin, 1995, p. 355).

4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para incursionar en los mercados extranjeros la empresa puede optar por diversos tipos de estrategias. Cada estrategia de internacionalización posee características propias y ofrece usos que se analizan, se seleccionan y se ajustan a las opciones más favorables que obedece lógicamente a los requerimientos de la empresa. Para Thompson y Strickland (2004, p. 201) la globalización de la economía mundial es una condición del mercado que exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas.

4.1. Dimensiones claves de la estrategia de internacionalización

Las dimensiones claves de la estrategia de internacionalización se convierten en sus elementos con guadores. Para Jarillo (1992), toda empresa que opera en más de un mercado tiene que tomar decisiones a lo largo de dos dimensiones claves: la localización de las actividades de la empresa en el mundo y el grado de coordinación de esas actividades.

La localización de las actividades¹⁶ de la empresa en el mundo¹⁷. De nír la localización de las actividades reduce los márgenes de error y facilita la formulación de un conector estratégico que articule todos los elementos de la internacionalización evitando los altos costes que implica esa clase de proyectos. Por otro lado, *el grado de coordinación de esas actividades* determina hasta qué punto la empresa funciona como un todo, o más bien como una serie de empresas nacionales semiindependientes. Las dos variables son estructurales¹⁸ y dependen de otras dimensiones, como la e ciencia, la adaptación, el aprendizaje, la diversi cación del riesgo, la e cacia en las operaciones, la gestión del aprendizaje de la organización, la decisión de cómo responder adecuadamente a cada mercado (Jarillo, 1992, p. 114). Sallenave (1985) añade otras dimensiones, como son la elección del producto, la elección del momento propicio y la elección de la forma de penetración.

4.2. Elección de estrategias de internacionalización

Para hacer una óptima elección de estrategias de internacionalización se requiere una dirección que sepa tanto interpretar las condiciones y la posición de la empresa dentro del contexto global como poseer grandes capacidades de liderazgo, poder de decisión y responsabilidad sobre los

¹⁶ Actividades de producción, compras, I +D, *marketing*, etc.

¹⁷ En otras palabras, en qué países la empresa lleva a cabo las actividades, incluyendo el grado de respuesta o sensibilidad a las diferencias de cada medio nacional en que opera la multinacional, es decir, el nivel de adaptación al medio que la empresa está dispuesta a adoptar en cada país.

¹⁸ Medidas estructurales, porque las ventajas de la localización vienen determinadas por los gustos o características del sector, ajenos a la empresa; del mismo modo el nivel de coordinación viene exigido por las economías de escala, del tipo que sea (Jarillo, 1992).

resultados. Uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson & Strickland, 2004). La empresa puede optar por los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategia internacional.** Este tipo de estrategia cambia el enfoque estratégico de la empresa de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. El proceso de ajuste de los productos a cada país le implica a la empresa elevar los costos de producción y de mercadeo.

La estrategia internacional es utilizada cuando se derivan enormes diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas de los diferentes países. La empresa diseña su enfoque estratégico para adaptarlo a la situación del mercado de cada país an trión (Thompson & Strickland, 2004). Según Canals (1994, p. 135), la estrategia internacional “contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc.”. Esa complejidad hace que se presenten algunas dificultades en la generación de una ventaja competitiva consolidada y en el traspaso de las capacidades y de los recursos de la empresa entre sus propios límites.

La estrategia internacional presenta dos tipos: 1) *la estrategia multinacional*, que se centra en cada país y se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales (Jarillo, 1992). Se sigue modificando el enfoque estratégico de la compañía de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores (Thompson & Strickland, 2004). 2) *La estrategia transnacional*, que consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de

escala, al mismo tiempo que mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

- **Estrategia global.** Con este tipo de estrategia el enfoque estratégico competitivo utilizado es igual en todos los mercados donde la compañía tiene presencia, pero con una orientación especial hacia las estrategias genéricas¹⁹. La estrategia global está orientada al mercado mundial, busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales.

La puesta en marcha de una estrategia global²⁰ le implica a la empresa moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad y vender en todo el mundo donde exista demanda signi cativa de los compradores (Thompson & Strickland, 2004).

4.3. Opciones estratégicas

Existen diversas opciones para alcanzar el crecimiento en un entorno global, cuales son las iniciativas que plantean una entrada exitosa, proponen cambios para avanzar y llevan a alcanzar resultados positivos.

- **Exportación:** es la forma más convencional de comercio internacional de productos básicos, materias primas, productos alimenticios, algunos servicios y productos manufacturados. Según Lamb et ál. (2006, p.123), la exportación hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país. Exportar es la mejor opción de acomodo para las empresas que deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez. Muchas empresas dan sus primeros pasos en el desarrollo internacional mediante la exportación, tal predilección según Sallenave (1985, p. 245) está conectada especialmente con las pocas exigencias que se hacen para llevarla a cabo.

¹⁹ Bajo costo, diferenciación y focalización.

²⁰ Este tipo de estrategia es más adecuada para las industrias globalmente competitivas y supone una variación mínima entre cada país al adaptarla a los gustos regionales y las condiciones del mercado local (Thompson & Strickland, 2004).

- **La inversión directa:** es una forma de entrar a operar en el mercado extranjero que consiste en que algunas empresas recompran a su socio extranjero o hacen una inversión directa en una filial extranjera, ya sea de fabricación o de distribución (Sallenave, 1985). Según Bradley (2006), la empresa que invierte en el extranjero transmite capital, iniciativa, tecnología o cualquier conocimiento productivo en el contexto específico de un sector. La inversión directa involucra una obligación de capital considerable y la transferencia de recursos de todo tipo.

Según Canals (1994, p. 114), la inversión directa puede tomar diversas modalidades: “la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente”. La creación de empresas²¹ suele implicar menos costes que las adquisiciones puesto que el nivel de participación de la empresa se puede controlar con precisión y la capacidad productiva se pueden expandir en proporción a la penetración de mercado conseguida; este modo de inversión, además, permite la libre localización de la operación. Las adquisiciones de empresas extranjeras tienen lugar cuando una empresa compra otra que se encuentra en el extranjero y que posee información, activos, marcas, redes de distribución o capacidad de gestión que la primera puede emplear para mejorar resultados (Bradley, 2006, p. 310).

- **Otorgar licencias:** la concesión de licencia es el proceso legal por el cual un cedente permite que otra empresa use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos de negocios y otros conocimientos comerciales y protegidos por ley. A su vez, el adquirente paga regalías o derechos acordados por ambas partes (Lamb et ál., 2006, p. 124). Con el otorgamiento de licencias una empresa que posee experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único y carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros (Thompson & Strickland, 2004). Puede valorizar internacionalmente

²¹ Suele ser la opción favorita de las pequeñas empresas y de las empresas movidas por razones de fabricación y de mercado (Bradley, 2006, p. 326).

sus conocimientos y sus patentes (Sallenave, 1985). La opción de otorgar licencias minimiza las debilidades de la empresa, lo cual es conveniente para las organizaciones que desean incursionar en mercados extranjeros a bajo costo.

Las formas de licencia más populares son la licencia de manufactura, la franquicia y las sociedades en copropiedad o *joint venture*. Según Hill (2001, p. 488), la empresa bajo esta modalidad no debe asumir costos y riesgos de desarrollo asociados con la apertura de un mercado extranjero. Esta ventaja permite ser reconocido por la marca o el producto sin tener que arriesgar capital; sin embargo, se corre el riesgo del plagio y del manejo inadecuado de la calidad. Se usa con frecuencia cuando una rma “desea participar en un mercado extranjero, pero no puede hacerlo debido a la existencia de barreras de inversión”.

- a. *Licencia de manufactura*. En esta modalidad, las empresas conceden a través de acuerdos legales permisos a empresas extranjeras para que usen la tecnología de la empresa o los produzcan y distribuyan sus productos. Para Thompson y Strickland (2004, p. 206) la gran desventaja de otorgar licencias es el riesgo de proporcionar pericia tecnológica valiosa a empresas extranjeras y, de ese modo, perder cierto control sobre su uso; sin embargo, con esta opción de entrada a mercados extranjeros, la empresa se aparta de asumir los costos y riesgos que implican ese tipo de decisiones. Además genera ingresos de las regalías.
- b. *Las franquicias*: la franquicia es una forma de licencia, que consiste en “exportar” no esencialmente un producto, sino la fórmula de comercialización del producto y la marca (Sallenave, 1985). Esta estrategia es la más adecuada para la expansión global de empresas de servicios y comercio minorista²². El gran problema del otorgante de la franquicia

²² Ejemplos del poder y acogida que tienen las franquicias en el mundo: Mac Donald's, comidas rápidas tiene en la actualidad aproximadamente 18.551 unidades franquiciadas y unidades propiedad de la empresa, 10.983; Dunkin' Donuts tiene unidades franquiciadas 5000, unidades propiedad de la empresa 0. Fuente: www.franchise.org citado por (Lamb et ál., 2006, p. 452).

es el mantenimiento del control de calidad (Thompson & Strickland, 2004, p. 208).

c. *Las sociedades en copropiedad*, también llamadas “sociedades conjuntas” o “*joint ventures*”. En este tipo de sociedad, la compañía local compra parte de un negocio extranjero o se une a una empresa extranjera para crear una nueva entidad y desarrollar una actividad económica productiva (Bradley, 2006, p. 291). Según Hill (2001, p. 492), “establecer una *joint venture*”²³ con una firma extranjera ha sido, durante largo tiempo, una forma común de penetración en un nuevo mercado”. Ventajas de esta opción: 1) la firma se beneficia del conocimiento que el socio local tiene sobre las condiciones competitivas, la cultura, el idioma, etc.; 2) cuando los costos de desarrollo y/o los riesgos de apertura de los mercados extranjeros son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos y riesgos con su socio local, y 3) en muchos países las consideraciones políticas pueden hacer de la *joint ventures* el único modo posible de penetración.

- **La contratación de la manufactura:** consiste en el contrato de manufactura de una marca privada por una compañía extranjera (Sallenave, 1985). Esta modalidad le permite a la empresa contratante tener el control sobre la calidad, el diseño, la marca y la distribución del producto. El objetivo principal de la contratación de manufactura es minimizar los costes de mano de obra.
- **Los consorcios:** esta modalidad de convenio comporta la unión temporal de personas jurídicas o naturales en torno a la obtención de una finalidad común. Los consorcios se crean cuando una sola empresa no cuenta con todos los recursos para responder a las necesidades de los mercados exteriores o cuando el país anfitrión exige la participación de empresas locales en el desarrollo económico (Sallenave, 1985, p. 246).
- **Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación:** permiten a la empresa concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez

²³ La *joint venture* típica es una de tipo 50/50, en la que existen dos partes que poseen, cada una, el 50 por ciento de interés de propiedad y contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo.

que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad (Jarillo, 1991, p. 50). Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales que facilitan la entrada a los mercados extranjeros; se comparten los costos y los riesgos y facilitan la transferencia de habilidades complementarias ayudando a establecer estándares técnicos (Canals, 2000, p. 314). Las alianzas estratégicas son una demostración de asociación fundamental entre las empresas en las que los recursos propios se combinan para satisfacer los intereses mutuos; también son un medio para fortalecer la competitividad²⁴ de una empresa en mercados extranjeros (Thompson & Strickland 2004, p. 214), con lo que favorecen sus posiciones sin perder su independencia.

Según Drucker (1997, pp. 144-145), la nueva fuerza integrante de la economía mundial son las alianzas a través de las fronteras. Las alianzas son la forma dominante de integración económica en la economía mundial. Una alianza crea una relación de sistemas²⁵ con la que se establece una serie de redes de cooperación a fin de contribuir a la consolidación recíproca en el mercado internacional, ámbito donde ninguna organización puede permanecer sin la cooperación de otra.

La cooperación es adecuada, según Jarillo (1991, p. 50), cuando cumple con dos condiciones: 1) llevar a una mayor eficiencia, que debe alcanzarse y sobre todo mantenerse. Con la cooperación se busca compensar las deficiencias de dos empresas y, simultáneamente, aprovechar de cada una las potencialidades. 2) Permitirle a las dos empresas la obtención de costes más bajos que los de una sola compañía integrada; esto es, si los costes externos están por debajo de los internos²⁶. Cumpliendo estas

²⁴ Especialmente en el desarrollo, la producción o la distribución de productos o servicios (Thompson & Strickland, 2004, p. 207).

²⁵ Una relación de familia, en la cual no tienen importancia que un socio hable japonés, otro inglés, un tercero alemán o holandés (Drucker, 1997, p. 144-145).

²⁶ La cooperación es preferible si los costos son inferiores al hacer las cosas por separado y, al mismo tiempo, los costes de transacción pueden ser mantenidos al mínimo, para hacer así más eficaz el coste total. Si prevalecen las dos condiciones, una compañía que confíe en la cooperación tendrá una ventaja competitiva. Ejemplo de Benetton: compra ella y ensamblan otros (Jarillo, 1991, p. 53).

condiciones, valdría la pena plantear la cooperación entre empresas, de lo contrario, lo apropiado es retirar esta opción.

- **La concentración de mercados:** esta estrategia consiste inicialmente en centralizar los esfuerzos de *marketing* en un número reducido de mercados con mucho potencial, para un posterior desarrollo intensivo (Bradley, 2006, p. 69). Para Katsikeas y Leonidou (1996), citados por Lozada et ál. (2007), una empresa sigue una estrategia de concentración de mercados cuando enfoca sus esfuerzos y distribuye sus recursos hacia ciertos mercados exteriores seleccionados cuidadosamente. Concentrar los mercados y los recursos financieros, humanos y de *marketing* para tal fin, le permite a la empresa dar resultados seguros y rentables en el largo plazo.
- **La estrategia de diversificación de mercado:** este tipo de estrategia implica una entrada rápida en diferentes mercados y el reparto de los esfuerzos. La estrategia de diversificación es adecuada cuando la intención de la empresa es dispersarse y abarcar la mayor cantidad de mercados sin concentrarse particularmente en ninguno de ellos. El objetivo de esta estrategia es obtener una alta tasa de rentabilidad mediante el desarrollo de mercados, en lugar de la penetración de mercados. Como desventaja, la estrategia de diversificación presenta mayor riesgo para la empresa puesto que requiere una mayor inversión inicial en los mercados (Bradley, 2006, p. 70).

CONCLUSIONES

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 da las condiciones y las compromete a trascender a un plano donde las transformaciones y los cambios se hacen inminentes. El desarrollo de nuevas capacidades, el fortalecimiento de las ya existentes, el avance en los procesos de aprendizaje y el perfeccionamiento de una visión global llevan a la empresa a comprometer mayores recursos con el objetivo de

alcanzar adecuados niveles de adaptación y de competitividad que les permita interpretar el mundo y las aproxime a selección de opciones estratégicas ajustables a las circunstancias que minimicen el riesgo y las lleve a obtener cifras positivas de crecimiento. En este contexto se puede concluir que la apertura de fronteras y las aspiraciones orientadas al crecimiento de las empresas se articulan en la promoción de la dinámica del sistema global donde surgen nuevas posibilidades de participación y las opciones para el desarrollo de nuevos mercados.

Una vez la empresa se torne global, desarrollará estrategias de internacionalización. Las estrategias son los medios que dan respuestas a las condiciones del mercado; a través de ellas se logra posicionar marcas, ganar nuevas posiciones, preservar las ya ganadas, minimizar costos, consolidar mercados, hacer alianzas, encontrar cooperación, lograr la aquiescencia de los competidores locales, etcétera.

Las empresas pueden elegir entre dos tipos de estrategias para salir a los mercados extranjeros: *la estrategia global* y *la estrategia internacional*, la elección dependerá de las condiciones externas e internas y de las características de cada iniciativa; sin embargo, los dos tipos de estrategia tienden a favorecer el crecimiento de la empresa. Con la estrategia global, la empresa gana en costos y se abarca mayor mercado, por un lado; pero el proceso de reconocimiento del producto o servicio es más lento. La estrategia internacional puede ser más costosa por la adaptación; no obstante, aumenta la probabilidad de éxito. En definitiva no se puede determinar cuál estrategia es la más conveniente ya que cada caso tiene un manejo particular y los resultados quedan sujetos a numerosas variables de tipo económico, social, cultural, político, legal, demográfico, incluso a la clase de respuesta del país anfitrión, a la naturaleza y tamaño de la empresa, a la clase de producto o servicio que se ofrece, al mercado al cual va dirigido el producto o servicio y al alcance de la pauta publicitaria, entre otros. La empresa cuenta con innumerables opciones estratégicas que deben ser ajustadas y adaptadas a cada situación, a fin de garantizar el éxito en la búsqueda del crecimiento de la empresa en el exterior.

Referencias

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill.
- Hill, Ch. W. (2001). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bradley, F. & Calderón H. (2006). *Marketing internacional* (5.^a ed.). España: Pearson Education.
- Drucker, P. (1997). *Visión sobre la administración, La organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá: Norma.
- Brunet, I. & Belzunegui, Á. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. España: Editorial Ariel.
- Lamb, C. W. & Joseph, F. (2006). *Marketing* (8.^a ed.). España: Thomson.
- Lamb, C.; Joe H. & Carl MC. (2006). *Fundamentos de marketing* (4.^a ed.). España: Thomson.
- De La Dehesa, G. (2000). Comprender la globalización. *Revista Recensiones del Ministerio de Trabajo y Asunto Sociales*. Madrid: Alianza.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Duane, H. & Robert, E. (1999). *Administración estratégica: conceptos, competitividad y globalización*. (3.^a ed.). México: International Thomson.
- Levitt, T. (1983, May/June). The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- Kotler, P. (1984). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (13.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica* (2.^a Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Lambin, J. J. (1995) *Marketing estratégico*. (3.^a ed.). España: McGraw-Hill.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. (5.^a ed.) México: Prentice Hall.
- David, F.R. (1990). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. F. & Nakauchi, I. (1997). *Drucker habla sobre Asia: diálogo entre Peter Drucker e Isao Nakauchi*. Bogotá: Norma.
- Hill, Ch. W. & Jones G. R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hillman, A. J. & Hitt, M. A. (1999). *Estrategia política de las multinacionales*. Fuente: www.interstrategies.net/dic2006.

- Hillman, A. J. & Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36, 322-340.
- Hitt, R. & Hoskisson, E. (2003). *Administración Estratégica* (5.ª ed.). México: Cengage Learning.
- Jarillo, J.C. & Martínez, E.J. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2002). *Marketing global marketing*. México: Limusa / Wiley.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6.ª ed.). México: Pearson Educacion.
- Losada, F., Ruzo, E., Barreiro, J. M. & Navarro, A. (2007). In uencia de la Estrategia de expansión Internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Tribuna de Economía*, 837, 255.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Terjesen, S. & Elam, A. (2009, Sep) Transnational Entrepreneurs' venture internationalization strategies: A Practice Theory Approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33 (5), 1093-1120.
- <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/179/5.pdf>.
- <http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/>
- <http://www.wikipedia.com>