

# 7 LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

**Autores:** Santander De La Ossa<sup>1</sup> Heraldo Alviz Beltrán<sup>2</sup> Kevin David González Martínez<sup>3</sup>

## RESUMEN

La iniciativa de este artículo surge con la necesidad de comprender ¿Cómo incide la cultura en la estrategia de internacionalización de la empresa? Para dar respuesta a la pregunta planteada, se utilizó el método hipotético-deductivo, el cual se inició con la selección de la bibliografía pertinente con el estudio del concepto de cultura, su incidencia en la decisión de entrada a los mercados internacionales y su incidencia en la elección de la estrategia de internacionalización de la empresa. En el desarrollo del artículo se estudió el concepto de complejidad y su relación con la cultura. En el mismo sentido se dilucidaron los diferentes elementos de la cultura que tienen incidencia en la internacionalización de los negocios, buscando evidenciar su efecto en los modos de entradas a los nuevos mercados y su incidencia en las estrategias que las empresas usan para competir en los mercados internacionales.

**Palabras claves:** Cultura en la Estrategia, Internacionalización de las empresas, mercados

## Abstract

The initiative of this article arises with the need to understand how does culture affect the strategy of internationalization of the company? To answer the question posed, we used the hypothetico-deductive method, which began with the selection of the relevant literature with the study of the concept of culture, its incidence in the decision to enter international markets and its impact on the choice of the strategy of internationalization of the company. In the development of the article, the concept of complexity and its relationship with culture was studied. In the same sense the different elements of the culture that have incidence in the internationalization of the businesses were elucidated, looking for evidencing their effect in the entrance ways to the new markets and their incidence in the strategies that the companies use to compete in the markets international

**Keyword:** Culture in Strategy, Internationalization of companies, markets

1. MBA Universidad de Medellín, MSc. en Educación SUE Caribe. Especialista en Gerencia de Marketing, Universidad EAN, Administrador de Empresas, Universidad de Sucre. Docente de planta Universidad de Sucre. santander.delaossa@unisucre.edu.co
2. MBA Universidad de Medellín. Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, Docente de cátedra Universidad de Sucre.
3. MBA Universidad de Medellín; Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad de Sucre. Zootecnista Universidad de Sucre. Profesor, Facultad de Ciencias agropecuarias, Universidad de Sucre. Kevin.gonzalez@unisucre.edu.co

# LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

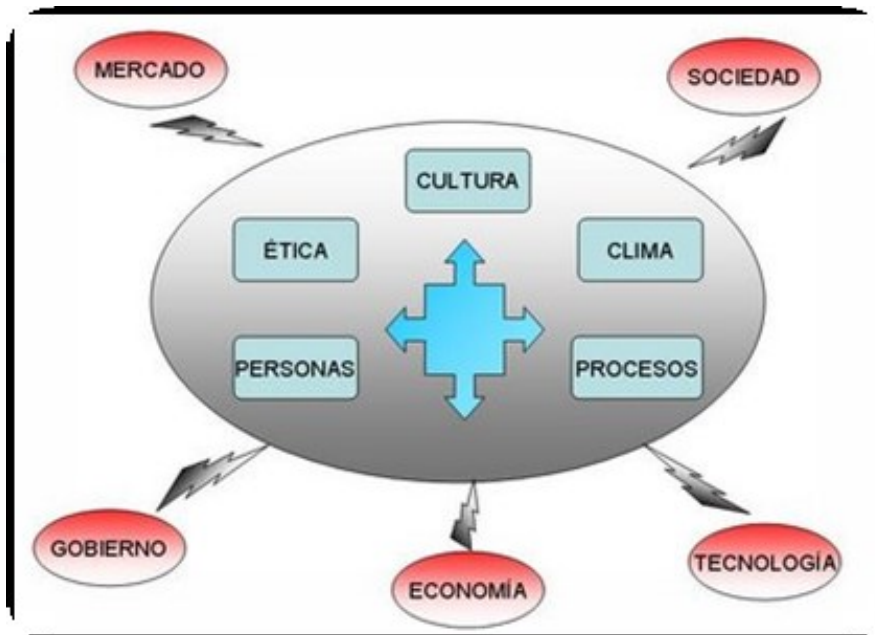
## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos sui generis del proceso de planeación estratégica de una organización es el análisis situacional, en dicho análisis lo que generalmente se hace es mirar hacia el interior de la organización e identificar las competencias internas (debilidades y fortalezas) que ostenta la misma en sus áreas funcionales, es decir, se miran las debilidades y fortalezas del área de Marketing, Finanzas, Producción y/o procesos y la gestión del Talento Humano; además de mirar hacia afuera para analizar las variables macro ambientales del entorno empresarial (David, 2003).

Cuando se habla de variables macro-ambientales del entorno de la empresa, se hace referencia a esa serie de variables que afectan en mayor o menor medida a todas las organizaciones de una región, un país, continente o el mundo en general y que son elementos no controlables por la organización, pero relevantes para su funcionamiento, crecimiento y desarrollo (David, 2003).

Entre las variables externas que afectan el desempeño empresarial se identifican las siguientes: económicas, socioculturales, globales, tecnológicas, políticas/legales, y demográficas. (Hitt, Duane, & Hoskisson, 1999).

I Ilustración 1. Variables del macro-entorno empresaria



Tomado de <http://fundamentosdemercadotecnia.blogspot.com/2009/05/el-macroentorno.html>

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

**E**n ese contexto de múltiples variables externas, que están por fuera del control de la empresa, toma sentido la teoría de la complejidad cuando afirma que una empresa busca organizarse en torno a su mercado y describe el mercado como un fenómeno a la vez ordenado, organizado y aleatorio. Aleatorio porque no hay seguridad absoluta sobre las oportunidades y posibilidades de alcanzar los objetivos que se persiguen, muy a pesar, de la planeación organizada y rigurosa que se desarrolle (Morin, 2007), en un sentido amplio, el mercado viene a ser entonces el contexto externo de toda organización y todas las variables externas podrían ser consideradas como elementos de ese mercado.

En el análisis del contexto externo de la organización, cobra especial relevancia, el estudio y comprensión de la cultura, entendida ésta, “como el conjunto de normas, creencias y valores implícitos en un colectivo humano que lo dota de identidad y dan sentido a las conductas de sus integrantes”. La cultura puede generar conflictos, porque hechos y acciones que podemos considerar habituales en un colectivo, pueden ser distintos en otro y en ese sentido la empresa multinacional que busca establecer relaciones comerciales, duraderas y exitosas, con personas de diversos orígenes culturales, tiene que valorar de qué modo van a ser interpretadas sus acciones por personas que se mueven en marcos culturales diferentes (León, 2004).

Al respecto, Mead, (2005) citado por Bustamante, Arboleda & Gutierrez, (2010), define la gestión intercultural, como desarrollo y aplicación del conocimiento sobre culturas en la práctica de la gerencia internacional, en ese sentido, la teoría de la complejidad en su postulado sobre la “causalidad circular retroactiva” afirma que toda empresa debe ser regulada y además debe llevar a cabo su producción en función de necesidades exteriores y de su fuerza de trabajo (necesidades interiores) (Morin, 2007); por lo tanto, se podría considerar que una de las variables más importantes en la gestión de organizaciones internacionales, sin desconocer por su puesto la importancia de las demás variables macro-ambientales, es la variable cultural, debido a su doble incidencia en la gestión del negocio, desde la visión de sus clientes y empleados. Por lo expresado anteriormente, cobra relevancia comprender la siguiente inquietud: ¿Cómo incide la cultura en la estrategia de internacionalización de la empresa?

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Si se analiza el comportamiento cultural de nuestro país y se reflexiona sobre la cultura que predomina en las diferentes regiones que componen su geografía, se tiene un referente para demostrar las inmensas diferencias culturales que pueden existir entre pueblos, incluso entre pueblos hermanos. Se nota con claridad, que no todos los seres humanos ven el mundo igual y desean vivir de la misma forma (León, 2004). Por lo tanto, esa multiculturalidad que predomina a nivel mundial hace que las empresas que operan en varios países tengan la necesidad de comprender como las diferencias culturales de estos países puedan influir sobre la estrategia de negocio. Para que la empresa pueda tener una buena preparación transcultural necesita conocer cuales son los elementos que influyen sobre la cultura y comprender el significado de los mismos.

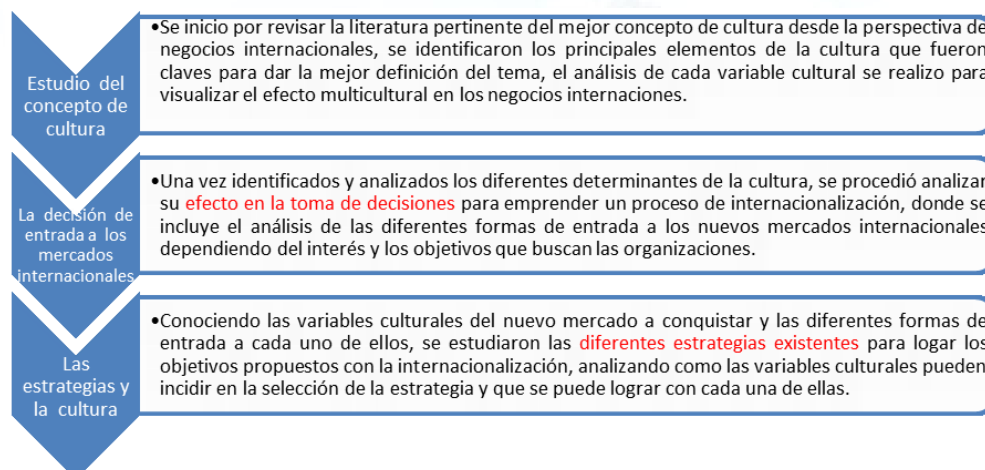
Es claro entonces, que al momento de tomar la decisión de entrar a los mercados internacionales, una de las variables fundamentales a considerar para seleccionar aquellos donde se llevará a cabo la operación del negocio, vienen a ser las diferencias culturales ( León, 2004).

### METODOLOGÍA

Dar respuesta a la pregunta planteada, implica el uso del método hipotético-deductivo, la forma como está planteada la pregunta, lleva implícito el supuesto o la afirmación, de que efectivamente la cultura, como variable macro-ambiental de la empresa, incide en su estrategia de internacionalización, con el artículo no se pretende falcear dicho supuesto, sino más bien, comprender y evidenciar cómo o de qué manera se da esa incidencia.

Para darle cumplimiento al objetivo de estudio, el cual consiste en comprender cómo la cultura incide en la estrategia de internacionalización de la empresa, se hace una revisión bibliográfica, se seleccionan los documentos que se consideran coherentes con la pregunta a responder y se estructura su estudio de acuerdo al esquema que se presenta a continuación:

**Ilustración 2. Pasos metodológicos.**



## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

### RESULTADOS

#### Estudio del concepto de cultura.

Para comprender, de que manera incide la cultura en la estrategia de internacionalización de la empresa, es preciso comenzar por comprender en un primer momento, el concepto de Cultura, al respecto Leon & Leslie, (2005) plantean que por su naturaleza amplia y dominante, el estudio de la cultura requiere de un examen detallado del carácter de una sociedad en su conjunto, donde se analicen factores como el idioma, las leyes, las manifestaciones religiosas, las manifestaciones musicales, las manifestaciones artísticas, sus costumbres alimenticias, sus patrones de trabajo, sus valores y normas de conducta entre otros elementos, los cuales, dan a una sociedad un sello distintivo, dicho de otra forma, la cultura viene ser la personalidad de una sociedad por lo tanto, no resulta sencillo definir sus fronteras.

A pesar de la dificultad que implica definir el concepto de cultura, para el objeto del presente artículo, entenderemos la cultura como el conjunto de normas, creencias y valores que delimitan la identidad de un colectivo humano y dan sentido a las conductas de sus integrantes. Esta definición presenta a la cultura como un contexto de acción, donde tienen sentido las actuaciones de los miembros de un grupo social (León, 2004)

En la definición de cultura, es preciso aclarar, ¿qué se entiende por valores?; ¿qué se entiende por normas? y ¿que se entiende por creencias?, con respecto al concepto de valores es razonable definir que se trata de aquello que un colectivo considera adecuado, correcto y deseable, por lo tanto se convierte en valioso o estimable por una cultura, generalmente los valores se concretan en normas que recogen las reglas y patrones de conducta producto de la construcción social; las creencias están constituidas por las declaraciones mentales o verbales en las cuales se refleja el conocimiento y las valoraciones particulares de un individuo o grupo de individuos, en relación con otra persona, u otro objeto, sujeto de valoración (León, 2004).

En el campo de los negocios internacionales, la diversidad cultural se manifiesta como un problema administrativo, en la medida en que hace de lo administrativo un proceso complejo. Como pilares de análisis y gestión cobran relevancia, en el abordaje del problema, los determinantes culturales o variables culturales, los cuales representan elementos comunes a todas las culturas, pero con manifestaciones diferentes en cada grupo humano (Bustamante & Arboleda, 2010); por lo tanto, en el proceso de gerencia de la empresa internacional deberán identificarse estas variables y analizar su incidencia en el ambiente de negocio (Rodal J. , 2005).

A continuación se hace una revisión de algunos determinantes culturales de países como china, Japon, Alemania, Francia y Estados Unidos, con el objeto de evidenciar las diferencias culturales que presentan estos países, en función de tres dimensiones de la cultura como lo son los valores, las normas y las creencias. La tabla 1, refleja una serie de características predominantes en

# LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

## RESULTADOS

Cada una de las culturas de los países objeto de análisis, esas características asociadas a la misma dimensión, dan una idea de las marcadas diferencias culturales que se pueden presentar entre países, por ejemplo, en la dimensión creencia, la visión de trabajo extra entre la cultura alemana y la cultura estadounidense es completamente opuesta, mientras los estadounidenses consideran que siempre debe haber trabajo extra, los alemanes lo ven como falta de organización, en ese sentido muchas otras diferencias se podrían destacar del ejercicio de confrontar las características de la cultura entre países, a la luz de la tres dimensiones consideradas.

**Tabla N.1 Determinates culturales**

DETERMINANTES/PAISES	VALORES	NORMAS	CREENCIAS
China	La familia, por encima del individuo y los negocios. Defensa al interés de los allegados Continuo intercambio de favores (guaxi) Perspectiva de largo plazo	Desprecio a los derechos de propiedad intelectual	El engaño, la trampa y la estafa, son valorados como comportamientos extremadamente oportunistas.
Japón	Espíritu de consenso Respeto a las jerarquías Trabajo en equipo Lealtad con los proveedores Espíritu colectivo	No al regateo Evitar por encima de todo el conflicto y el enfrentamiento	Procesos de negociación significa intercambio de información La información es un preciado tesoro que no se comparte fácilmente
Alemania	Valoran la calidad de los bienes y servicios. Valoran la planeación rigurosa, desprecian la improvisación	Educación dirigida a lo técnico Los aspectos de una negociación deben ser claros y justificados Sentido de respeto por el rango y nivel académico	Creer en el método y la disciplina El trabajo fuera de horas laborales es sinónimo de mala organización. Alguien impuntual es incapaz de cumplir compromisos adquiridos
Francia	Valoran la igualdad Valoran el espíritu crítico de su sistema educativo Valoran el individualismo	En la empresa las responsabilidades se establecen en función al cargo y no a la persona que lo ocupa.	Creer y defienden sus derechos con firmeza
Estados Unidos	Valoran el trabajo y el sacrificio personal Se valora la apertura y la creatividad	El tiempo es oro	Se considera necesario hacer horas extras Suelen ser etnocéntricos

Fuente: Selección propia de características en función del documento *Diferencias culturales*, (León, 2004)

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

### La Decisión de Internacionalización y la Cultura.

El gerente de una organización que pretende entrar en el rol de la internacionalización deberá analizar las diferentes variables culturales de los países que representan su mercado objetivo (León, 2004).

Las diferencias culturales juegan un papel trascendental en la estrategia internacional, en este sentido León, (2004) resalta la idea que cuanto más similares sean las culturas entre el país de origen de la organización y el país del mercado que se quiere conquistar, más fácil y menos arriesgado será realizar los negocios internaciones; por lo tanto, menos costos en estrategias demanda el proceso; es así como en los mercados alejados culturalmente la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado implica la necesidad de incurrir toda una serie de costos adicionales para adquirir el nivel de información necesaria que reduzca en parte los posibles errores que se podrían cometer en el planteamiento de estrategias inadecuadas.

Dentro de las estrategias de internacionalización está la decisión de entrada en los nuevos mercados; este paso demanda un análisis de tal modo que la correcta selección de los mercados permitirá dirigir los recursos y estrategias hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento en el largo plazo. Este análisis deberá contemplar las características del país de destino como son: La diversidad cultural en las características de demanda y el riesgo público y económico de cada país, este análisis brinda suficiente información para contemplar la entrada o no a dicho mercado, además a realizar ajustes de producto y la organización de la empresa en el exterior (León, 2004).

Entrar en un nuevo mercado como estrategia de internacionalización implica seleccionar las formas más adecuadas, estas formas pueden ser: a través de las exportaciones de productos, las licencias o la inversión directa, cada forma implica ventajas y desventajas dependiendo del riesgo que se esté dispuesto a asumir, el control del negocio que se pretenda obtener, los costos de transición, el capital requerido y la competitividad local en precios y costos de producción. Seleccionar el método dependerá de las directrices de la organización y de las principales variables que se identifiquen (León, 2004).

En el mismo sentido Hill & Jones, (2005) consideran que para ingresar a un mercado extranjero las empresas pueden elegir entre cinco alternativas o modalidades. Estas son: Exportación, licenciamiento, franquicia, Joint venture, y subsidiarias. Cada compañía, atendiendo a sus recursos y capacidades decide el modo de ingreso a los mercados internacionales, pero esta determinación se ve influenciada por factores culturales presentes en los países a incursionar.

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La exportación es el modo de ingreso que presenta menos barreras culturales para incursionar a un mercado internacional, sin decir que son inexistentes. El licenciamiento y la franquicia son buenas opciones para las compañías que deseen ingresar a los mercados internacionales y que necesiten superar los grandes retos que presenta la cultura ya que en ambas opciones se les entrega la explotación del negocio a un licenciado y/o franquiciado, quienes conocen la cultura del país donde se operará permitiendo un conocimiento de los clientes y del ambiente general (Hill & Jones, 2005).

La elección del Joint venture como modo de entrada a los negocios internacionales puede verse influenciada considerablemente por los aspectos culturales debido a que una compañía se puede beneficiar del socio local por su conocimiento de la cultura, sistemas políticos y de negocios de un país anfitrión (Hill & Jones, 2005). El Joint venture se caracteriza por que brinda la posibilidad de romper barreras culturales.

Además de las anteriores, otra forma de ingreso a los mercados internacionales es la subsidiaria propia, esta modalidad consiste en que una compañía establece una unidad 100% propia, con el objeto de atender un mercado foráneo, los retos culturales aumentan e inciden mucho en la puesta en marcha de esta forma de operaciones en el extranjero, por ejemplo, se generan problemas porque la empresa debe unir las divergencias culturas corporativas entre las diferentes subsidiaras (Hill & Jones, 2005).

### Las Estrategias y la Cultura.

Las compañías, en su afán por conseguir utilidades como producto de una internacionalización, pueden lograrlo mediante tres formas: a. Transfiriendo habilidades distintivas. b. Realizando economías de localización, y c. Por desplazamiento descendente de la curva de experiencia (Hill & Jones, 2005). En la realización de economías de localización es donde más se nota la intervención de factores culturales debido a que la empresa debe tener presente ciertos rasgos distintivos como las costumbres y maneras de pensamiento característicos del país al que se desea penetrar en pro de alcanzar rentabilidad por localización. Por ejemplo, cuando por este medio se consigue mano de obra a bajo costo en un país determinado.

Otros de los aspectos que permean el logro de la competitividad global está representado por las presiones para la reducción en costos y presiones para obtener mayor capacidad de aceptación local (Hill & Jones, 2005), los aspectos culturales inciden de manera más clara en el logro de la aceptación local puesto que dicha aceptación proviene de los clientes que se caracterizan por tener gustos y preferencias más o menos homogéneas.



## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Análogamente, en aspectos de marketing, la cultura influye en los canales de distribución seleccionados y en el mensaje de mercadeo que orienta la estrategia de comunicación. Además Hill & Jones, (2005) plantea que existen cuatro estrategias que las empresas usan para competir en los mercados internacionales, las cuales son: la estrategia internacional, la multidoméstica, la global y la transnacional. Es posible afirmar que cada empresa selecciona, aquella estrategia frente a la cual se siente más preparada para superar las barreras culturales presentes en los mercados internacionales.

Desde la estrategia internacional, la compañía no afronta de manera directa (face to face) el ambiente cultural, puesto que solo realiza operaciones de exportación y/o importación y no hace extensivas labores de adaptación de producto ni de mercadeo. Esta es una de las estrategias internacionales menos riesgosas para competir cuando hay limitaciones para abordar mercados con culturas desconocidas; no obstante, hay que aclarar que la empresa no queda exonerada al cien por ciento de su fuerte incidencia. Cuando la empresa selecciona la estrategia multidoméstica, sabe que deberá incursionar en varias naciones diferentes y lograr al máximo “la capacidad de aceptación local” (Hill & Jones, 2005), por lo tanto, menor será la distancia que va a tener la empresa con los elementos culturales propios de cada país donde se desarrolla el negocio. Esta elección, implica trabajarle al concepto de producto y a la función de marketing por cada país donde se participe.

Si la compañía se inclina por utilizar la estrategia global le apuesta a la reducción de costos; por lo tanto, las actividades en producción y marketing se dejan para sitios favorables (Hill & Jones, 2005). En la elección de esta estrategia la incidencia de los factores culturales disminuye, - respecto a la estrategia multidoméstica- porque la empresa no tiende a ofrecer un producto ajustado a las condiciones locales (gustos, preferencias, costumbres), sino que comercializan un producto estandarizado a nivel mundial como por ejemplo los semiconductores. Esta estandarización hace que, en cierta manera, las exigencias provenientes de factores culturales se moderen y disminuya su incidencia al momento de seleccionar esta estrategia de internacionalización.

Los elementos culturales, también está presentes en la elección de una estrategia transnacional. Las compañías que optan por ésta estrategia, como forma de internacionalización, bregan por alcanzar la capacidad de adaptación local, la cual depende, en gran medida, de las costumbres de los países objetivos; se debe resaltar el hecho que mediante esta estrategia las empresas persiguen, además de su adaptación local, ser eficientes en costos y gozar del aprendizaje global, lo genera problemas al interior de las organizaciones que deciden ponerla en práctica. Los elementos culturales por su complejidad, incidan considerablemente en la decisión de la estrategia para competir o no en determinada nación; porque trabajar en más y diferentes culturas, implica tener determinadas habilidades y capacidades amén de adecuados conocimientos específicos de la cultura en particular.

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

### CONCLUSIONES

El análisis de elementos culturales internos y externos de una organización se convierten en una herramienta fundamental para la toma de decisiones a la hora de iniciar un proceso de internacionalización, a tal punto que permite seleccionar la mejor forma de entrada a un mercado internacional, que garantice el éxito del proceso; de no tenerse en cuenta estos elementos la organización podría incurrir en infructuosos esfuerzos que terminan en elevados costos y altas probabilidades de fracaso.

La incidencia de la cultura en la estrategia de internacionalización de la empresa, ha desatado en los directivos y gerentes empresariales, la necesidad de comprender de una manera sistemática y practica los determinantes culturales. Hasta hace algunos años el estudio de la cultura, era tema de sociólogos y antropólogos que trataban de explicar el comportamiento de algunos grupos sociales, especialmente a través de la observación directa, la necesidad de las empresas de salir a los mercados internacionales con estrategias coherentes y efectivas, han hecho de la cultura un objeto de estudio organizacional, lo cual implica además la necesidad de establecer métodos de estudio prácticos que permitan identificar de una manera ágil el perfil cultural que caracteriza algunos grupos en particular.

El proceso de internacionalización de las compañías es extremadamente complejo y demanda de las mejores capacidades y aptitudes gerenciales, este camino dificultoso se ve influenciado por los elementos culturales que imperan en cada nación receptora, por tal motivo los administradores y el resto del equipo de trabajo de una organización internacional, deben conocer y dominar estos elementos para que se puedan lograr buenos resultados.

Es mucho lo que queda por ahondar en este tema de la relación cultura y estrategia de internacionalización. Del artículo queda la necesidad de continuar con un proceso de revisión bibliográfica que permita tener una comprensión más profunda del concepto de cultura. Los mayores conocimientos quedan en el tintero y provienen de nuestra distancia con la experiencia práctica en la temática objeto de estudio, porque en el tránsito de la teoría a los hechos es donde verdaderamente se tasa la internacionalización de las empresas.

## LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

### BIBLIOGRAFÍA

- Bustamante, L., & Arboleda, A. &. (2010). Cultura, política industrial y competitividad internacional de PyMEs en Colombia. *Revista Ad-Minister* , 75-88.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Hill, c., & Jones, G. (2005). La estragia en el ambiente global. En c. Hill, & G. Jones, *Administración estratégica: un enfoque integrado* (págs. 227-257). Mexico: Mc Graw-Hill .
- Hitt, M., Duane, I., & Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización*. Mexico: Thomson.
- Leon, G. S., & Leslie, L. K. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.
- Morin, E. (2007). *La complejidad y la empresa*. Barcelona: Gedisa.
- Pta, J., & León, F. (2004). Diferencias culturales. En J. Pta, & F. León, *Dirección de empresas internacionales* (págs. 229-259). Madrid: Pearson.
- (2004). La estrategia de la filial exterior. En J. Pta, & F. León, *Dirección de empresas internacionales* (págs. 198-225). Madrid: Pearson.
- Pta, J., & León, F. (2004). La decisión de entrada en los mercados internacionales. En J. Pta, & F. León, *Dirección de empresas internacionales* (págs. 60-99). Madrid: Pearson.
- Rodal, J. (2005). La administración de la logistica internacional. En J. Rodal, *Perspectivas de la Administración* (págs. 130-145). México: Thomson.
- Rodal, J. (2005). La administración multicultural. En J. Rodal, *Perspectivas de la Administración internacional* (págs. 2-15). México: Thomson.
- Rodal, J. (2005). Marketing global y estrategia de marca. En J. Rodal, *Perspectivas de la Administración Internacional* (págs. 61-79). Mexico: Thomson.