

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE DIRECCIONAMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS**

**MARCO ANTONIO FUENTES LACAYO**

**ASESORA:  
MARTHA CASTRO PORTO**

**MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA**

**2012**

## **RESUMEN**

En el presente artículo se realiza un análisis sobre la situación de las empresas colombianas con el fin de evaluar las diversas estrategias de direccionamiento que ayudan a posicionar el país en materia de productividad y competitividad. Para el desarrollo de dicha temática se realizó una revisión de la literatura acerca de la Dirección Estratégica y una descripción general de la situación de los países latinoamericanos en especial de Colombia, debido a que a partir de ello se realiza una comparación de la situación del país con respecto a cada uno de los factores de competitividad.

**PALABRAS CLAVES:** Direccionamiento, Estrategias, Empresas, Colombia, Competitividad

## **ABSTRACT**

This article provides an analysis of the situation of Colombian companies in order to evaluate various routing strategies that help position the country's productivity and competitiveness. To develop this theme was made a review of the literature on strategic management and an overview of the situation of Latin American countries especially Colombia, because it is from a comparison of the situation in the country with respect to each of the competitive factors.

**KEY WORDS:** Addressing, Strategies, Companies, Colombia, Competitiveness

## CONTENIDO

RESUMEN .....	2
PALABRAS CLAVES .....	2
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	5
1.1 CONCEPTOS Y TEORÍAS .....	5
1.2 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	8
2. ENTORNO EMPRESARIAL LATINOAMERICANO .....	12
2.1 CONTEXTO COLOMBIANO.....	12
3. ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD .....	14
3.1 CIENCIA Y TECNOLOGIA .....	15
3.2 FINANZAS .....	16
3.3 MEDIO AMBIENTE.....	17
CONCLUSIONES.....	20
BIBLIOGRAFIA .....	21

## INTRODUCCIÓN

Producto de los grandes cambios experimentados en la actualidad las organizaciones buscan los mecanismos especiales e innovadores que les permita ser más competitivas frente a otras. Un proceso clave en todo este interés lo cumple el direccionamiento de cada empresa, debido a que es aquí donde se plantean estratégicamente la visión futura de la misma y a través de qué objetivos se logrará su éxito, además que a partir de ella se generen ideas que pueden favorecer en la productividad y rentabilidad de la organización.

Con esto en mente, el objetivo del presente artículo es analizar el direccionamiento estratégico de las empresas colombianas teniendo en cuenta el desempeño empresarial de América Latina, con el fin de detectar puntos críticos en el desarrollo económico del país y de qué manera se puede idear estrategias favorables para su progreso. De acuerdo con esto, la primera parte consistirá en una breve descripción de las teorías relacionadas al tema y a la explicación de factores claves para la competitividad de las empresas. Luego se realizará una explicación de la situación económica de Colombia y de algunos países Latinoamericanos ejemplo de aplicación de buenas estrategias de expansión crecimiento empresarial.

En definitiva se parten de todos los conceptos y teorías planteados y se realiza un breve análisis comparativo de los factores de competitividad en Colombia para determinar algunas variables que influyen en el crecimiento de sus empresas. Al mismo tiempo se proponen algunas recomendaciones para que aquellos sectores rezagados económicamente puedan explotar al máximo sus potencialidades y oportunidades del medio que le rodea.

## 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La dirección estratégica es un punto clave de toda empresa debido a que es allí donde se realiza la planeación de todas actividades que se desarrolla en la misma, lo cual implica un compromiso y responsabilidad para lograr e idear políticas y estrategias que permitan el correcto funcionamiento de los procesos empresariales, es por ello que se debe tener claro su definición y los diferentes puntos de vista acerca de este concepto así como también algunas características y factores que apoyan la competitividad de las compañías.

### 1.1 CONCEPTOS Y TEORÍAS

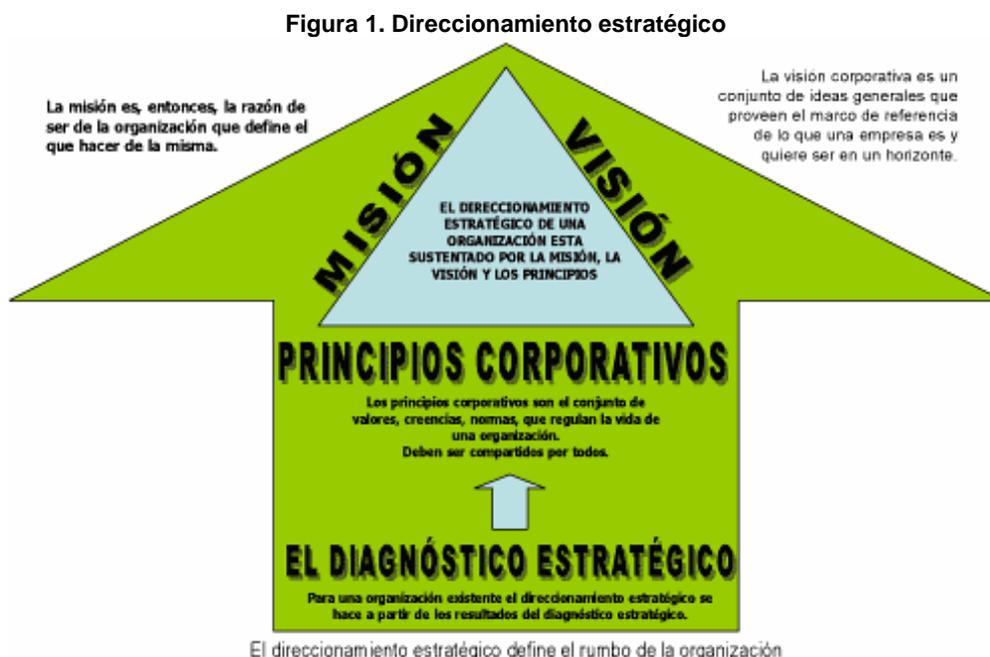
Las organizaciones son un grupo de individuos que buscan el logro de un objetivo en común, para lo cual es necesario establecer una estrategia que les permita de alguna manera el alcance de sus metas y al mismo tiempo diseñar planes de acción que les permita la adecuada distribución de recursos (Wakabayashi, 2007). Es aquí donde interviene el concepto de dirección estratégica, cabe aclarar que este ha sido estudiado por diferentes autores, los cuales adoptan el concepto acorde con las necesidades existentes en el medio, entre ellos es oportuno nombrar la definición brindada por Camacho (2002, p.2), citado por Aguilera, (2010, p.88) que define el direccionamiento estratégico como *“un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”*

Según Wakabayashi (2007), citando a Ohmae (1982) comenta que el fin de la planeación estratégica consiste en que la compañía obtenga la mayor eficacia posible, en otras palabras una ventaja sobre sus competidores. Es en este punto donde conviene resaltar el aporte de Kaplan y Norton, los cuales afirman que la estrategia y la misión son unas serie de medidas que permiten actuar y tomar desiciones a la hora de ofrecer una estructura definida que permita un sistema de gestión y medición

estratégica (Naranjo, Mesa, & Solera, s.f). De igual forma según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), señalado por Aguilera, (2010, p. 89) a la hora de hablar de dirección estratégica, se refiere a una:

*..administración estratégica que tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización.*

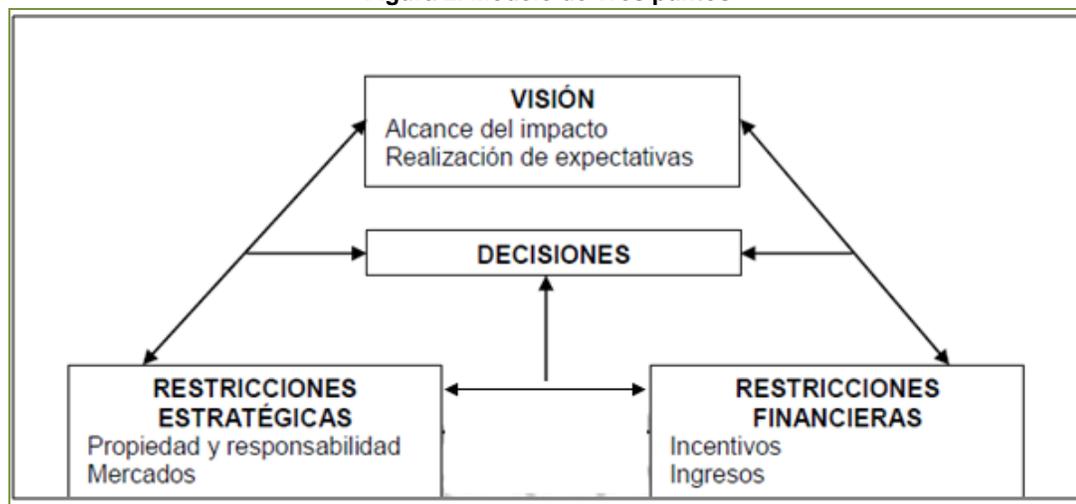
De manera muy sencilla lo define Amaya (2005) como la función integrada por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización con el fin de crecer, generar utilidades y perdurar en el mercado, como se puede ver representado en la siguiente figura:



**Fuente:** Amaya (2005)

Sin embargo, la definición de la planeación estratégica no solo queda limitada con las premisas anteriores, es por ello que es importante resaltar un modelo referido por Wakabayashi (2007), desarrollado por Hull y Lio (2006) donde consideran que existen tres áreas que describen plenamente la organización y permiten la determinación de su estructura, dando respuesta a los siguientes interrogantes: “¿qué es lo que la organización trata de hacer?, ¿cómo hará para lograrlo? y ¿con qué recursos?” (Ver figura 2)

Figura 2. Modelo de Tres puntos

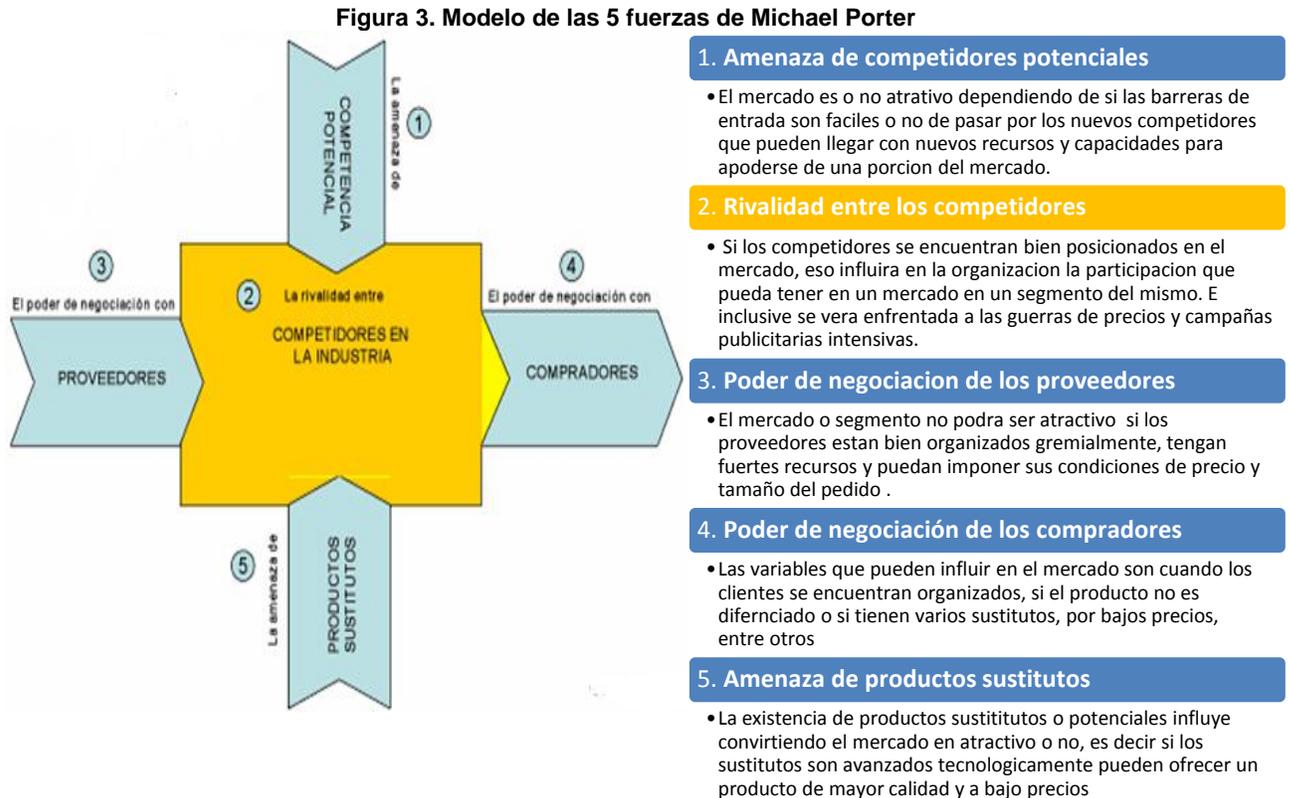


Fuente: Hull y Lio (2006), mencionado por Wakabayashi (2007)

A partir de todos estos conceptos, cabe resaltar que las empresas no son sistemas aislados, en ellas influyen diversas variables que hacen que posible su desarrollo o en peor de los casos su declive, entre los cuales se puede decir la gran influencia que tienen las características territoriales y de flexibilidad en varias formas de producción (Albuquerque, 2004).

Al hablar de planeación estratégica es necesario nombrar una de las formas más utilizadas en las organizaciones expuesta por Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, cual consiste en evaluar los objetivos corporativos contra cinco fuerzas de competencia industrial que influyen en

la rentabilidad a largo plazo del mercado, como se muestra en los siguientes diagramas (Amaya, 2005):

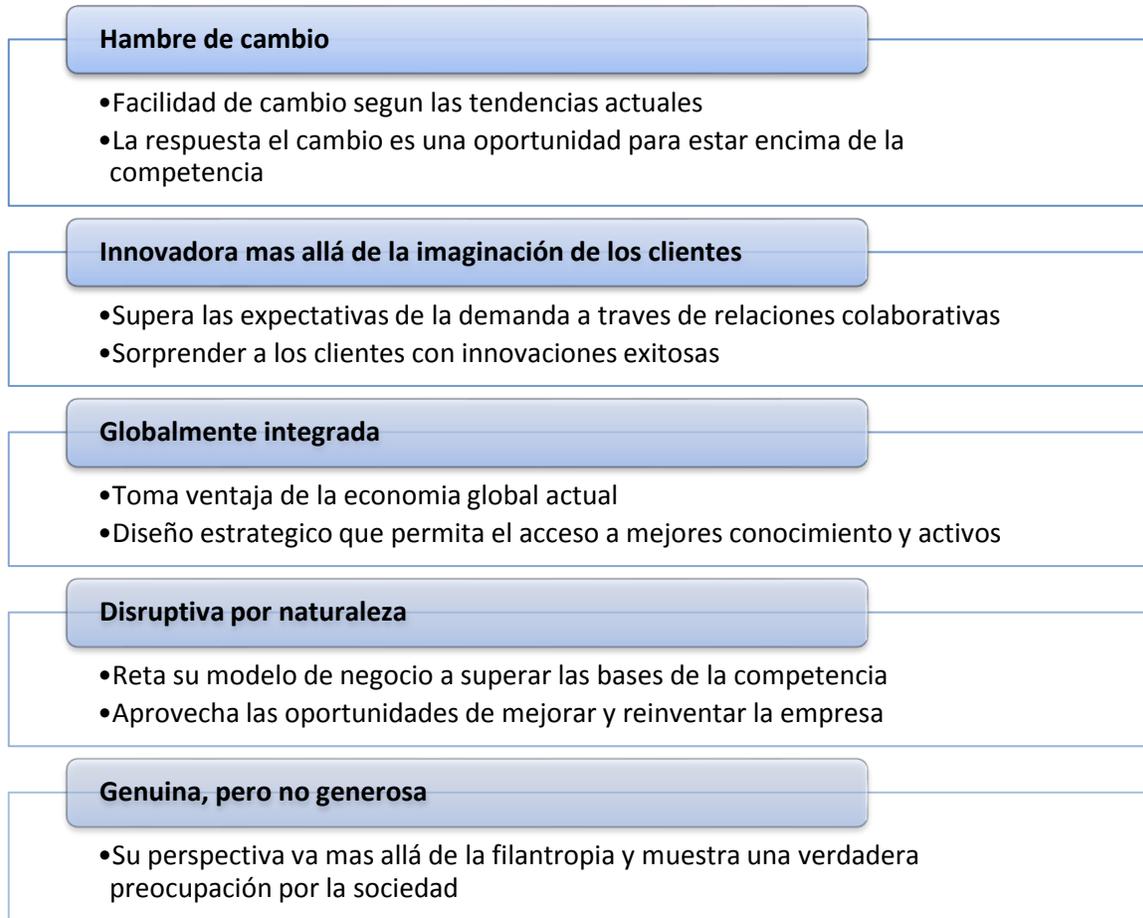


Fuente: Amaya (2005)

## 1.2 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La ventaja competitiva que posee una empresa tiene una fuerte relación con la administración estratégica de sus actividades, es por ello que para que una organización alcance un nivel de competitividad representativo en el país debe considerar como importante una serie de variables, factores y estrategias que influyen en ese proceso de desarrollo, de manera que en este punto vale la pena mencionar los resultados del tercer estudio global de la IBM (2008), citado por Ferrer, Ríos, & Martínez (2009) en el cual se establecen unas características de las empresas del futuro:

**Figura 4. Características de las empresas del futuro**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ferrer, Ríos, & Martínez, (2009)

Cabe aclarar que las organizaciones deben tener claro que a partir de los procesos estratégicos se puede alcanzar una ventaja competitiva, identificando factores críticos que generen gran impacto y generando oportunidades de cambios trascendentales para cada miembro de la compañía, aunque para lograr todo esto se necesita poseer un visión estratégica que se convierta en un punto de partida que guie las acciones de la empresa y la diferencie de la competencia con la capacidad de crear nuevos modelos empresariales (Arjona, 1999). Las decisiones estratégicas que se tomen acorde con la situación de la organización ofrecerán una orientación general de las actividades, adecuándose a las necesidades del entorno teniendo en cuenta la capacidad y los

recursos que tenga disponibles, entre algunas de las decisiones más comunes tomadas por las empresas se pueden ver a continuación (Publicaciones Vértice, 2004):

- ✓ *Invertir en recursos escasos que sean necesarios para aumentar el potencial de la organización*
- ✓ *Emplear las oportunidades teniendo una visión del futuro*
- ✓ *Garantizar la coherencia en todas las actividades que se desarrollen para no desperdiciar tiempo en aquellas que no interesan*
- ✓ *Evitar que el destino de la organización sea regido por decisiones del azar*

Por otra parte, es de vital importancia también referirse a las variables que influyen en la competitividad directamente, para ello en este punto se tratara sobre nueve factores de competitividad que permiten una correcta evaluación del desempeño entre las empresas y las naciones (Cepal, 2002) y (Grupo Regional de investigación en Economía y Competitividad del Caribe Colombiano, 2006):

- ✓ **Fortaleza económica**, Reúne el nivel y las tendencias de las variables macroeconómicas para el bienestar en general
- ✓ **Internacionalización**, Focaliza el grado de apertura comercial
- ✓ **Gobierno e instituciones**, evalúa el desempeño de la gerencia publica
- ✓ **Finanzas**, nivel de profundización en el sistema financiero
- ✓ **Infraestructura**, temas relacionados con la formación de capital físico
- ✓ **Gestión empresarial**, Mide las características de la actuación en la principales áreas de la administración
- ✓ **Ciencia y tecnología**, analiza los recursos y capacidades tecnológicas a disposición de la empresas
- ✓ **Recurso humano**, determina el nivel de desarrollo del capital humano
- ✓ **Medio ambiente**, analiza las condiciones de sostenibilidad ambiental y uso de recursos naturales

Sin embargo estos factores descritos se pueden agrupar en una serie de ámbitos según la metodología de Parra & Ramirez (2009) que los reúne en seis grupos (Fortaleza económica, Recurso humano, infraestructura, Ciencia y tecnología, finanzas públicas, Medio ambiente) que al interactuar constituyen la competitividad en general:

**Figura 5. Ámbitos de competitividad global**



**Fuente:** Diseño del autor a partir de Parra & Ramirez (2009).

## **2. ENTORNO EMPRESARIAL LATINOAMERICANO**

En Latinoamérica se ha notado la gran importancia del crecimiento en los diferentes países, especialmente en busca de un desarrollo equitativo que ofrezca una mejor calidad de vida para los ciudadanos, aunque es claro que en los últimos años ha sido difícil de lograr (Pollack & García, 2004). Desde esta perspectiva, son las empresas de unos sectores las encargadas de abrir grandes brechas entre otras, dejando rezagas aquellas que no sean lo suficientemente competitiva para enfrentarlas, es por ello que se puede observar a las organizaciones que para lograr sus objetivos utilizan una serie de políticas para conquistar y mantener sus mercados (Universidad del Norte, 2010).

### **2.1 CONTEXTO COLOMBIANO**

De acuerdo con el caso de las empresas colombianas se puede apreciar que a lo largo de los años se ha buscado que las decisiones y estrategias de direccionamiento vayan enfocadas a las distintas necesidades y cambios que presenta el entorno, debido a que la globalización económica ha traído pensamientos revolucionarios e innovadores que las empresas en sus actividades productivas se han visto en la necesidad de captar, si desean ser competitivas y estar a la altura de las tendencias actuales. Todo esto como bien es sabido traerá al país un desarrollo que permite un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Para ilustrar mejor la situación del país en este tema es conveniente hacer referencia a las medidas tradicionales de direccionamiento las cuales están fundamentadas en políticas públicas. De entonces acá las medidas gubernamentales buscan dirigir y controlar las acciones de aquellos actores relacionados con la parte social y económica para el desarrollo de la sociedad, entre las áreas más destacadas se pueden mencionar: Educación, Desarrollo social, Salud, Comunicaciones, infraestructura, agricultura, seguridad, entre otras; Dentro de este contexto las políticas industriales y de competitividad según lo afirma Velasco (2003), citado por Castellanos, Fuquene, &

Fonseca (2009) tuvieron un gran impulso con el Decreto 2350 en 1999 en donde se asigna al Ministerio de Comercio Exterior la responsabilidad de la política de competitividad del país caracterizada como la unión de las políticas industrial, servicios y agropecuaria con miras a la internacionalización.

**Figura 6.** Contexto Histórico desde los años 90 de la política de Competitividad en Colombia

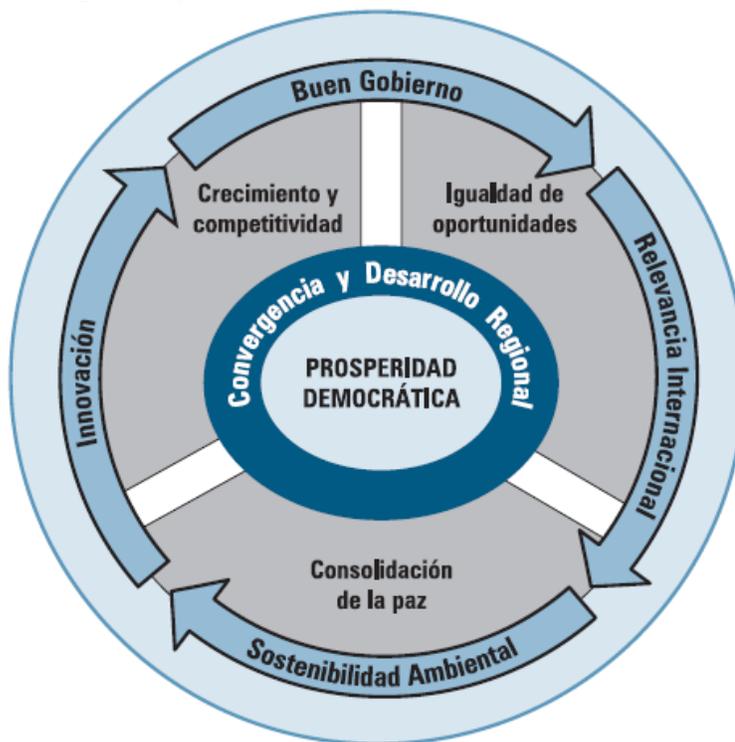


**Fuente:** Diseño del autor a partir de Castellanos D., Fuquene M., & Fonseca R., (2009)

Actualmente en la administración de Santos está contemplado en su plan de desarrollo nacional (2010-2014) aprovechar las potencialidades del país y el desarrollo social, a través de ejes enfocados en la innovación de las actividades productivas nuevas y existentes, relevancia internacional en los mercados internacionales, sostenibilidad ambiental para enfrentar las consecuencias del cambio climático y políticas públicas soportadas en la equidad y justicia; Es más se destina todo un capítulo para tratar temas relacionados con el crecimiento sostenible y competitividad, además describe la manera como se espera apoyar para el crecimiento productivo a través del mejoramiento de la calidad de la Educación y desarrollo de competencias, formalización laboral y empresarial, Servicios de transporte y logísticas, Tecnologías de la información y las comunicaciones, Acceso a servicios financieros, desarrollo de mercado de

capitales, mejoramiento del entorno de negocios y la participación privada en la oferta de bienes públicos (PND, 2011).

Figura 7. Ejes del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014



**Fuente:** República de Colombia y Departamento Nacional de Planeación, Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

### 3. ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

El estudio de la rentabilidad empresarial, así como la determinación de las variables económico-financieras que caracterizan a las empresas más rentables, constituye una línea de investigación de interés dentro de la economía financiera, la administración y las ingenierías en general. Para los gerentes y directivos es fundamental encaminar el curso de acciones que permitan a través del tiempo y de una política de Benchmarking, intentar imitar en la medida en que les sean posibles las pautas del funcionamiento de las empresas más eficaces. Desde esta perspectiva, La competitividad, vista de un modo global es entendida como la capacidad que tiene una organización, de obtener y

mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

### **3.1 CIENCIA Y TECNOLOGIA**

Con los procesos de globalización, las economías regionales y las empresas se enfrentan a nuevos desafíos generados, en gran medida, por las actuales dinámicas y estructuras económicas mundiales, gracias a la incorporación de las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones, la liberalización del comercio, la creación de nuevos bloques de comercio transnacionales, entre otros (Pyke, 2000).

Desde el punto de vista del desarrollo económico y social de los países, estas macro tendencias demandan mayores esfuerzos conjuntos en materia de ciencia y tecnología, que conlleve mejoras en la productividad de los factores, para el logro de un perfil competitivo de los sectores productivos en el ámbito local, nacional e internacional y para lograr combatir los problemas sociales que enfrentan los países en desarrollo. Según Bengt-Ake Lundvall (1992), cada vez se hace más necesario reconocer que el recurso fundamental en la economía moderna es el conocimiento y, consecuentemente, que el proceso más importante es el aprendizaje.

En el campo regional, las diferencias económicas han sido estudiadas con amplitud por la teoría. Desde la visión neoclásica se destacan los modelos de causación acumulativa y de relaciones centro-periferia, y los modelos que teorizan sobre los efectos de la localización geográfica, los cuales han tratado sobre las diferencias tecnológicas entre las regiones. Los modelos de difusión imperfecta desarrollan explicaciones sobre cómo las innovaciones y el conocimiento se difunden en el espacio geográfico y sobre las formas heterogéneas que adquieren los grupos innovadores. Bajo esta óptica los

resultados de la innovación se pueden concentrar en unas pocas regiones sin que la proximidad geográfica juegue un papel determinante (Cepal, 2002).

### **3.2 FINANZAS**

La fortaleza económica muestra la capacidad (medida a través de activos y de procesos) y el grado de ajuste (desempeño) del agregado de la economía local frente a las presiones macroeconómicas y las provenientes de la transformación estructural del desarrollo. La diferenciación territorial en cada uno de los aspectos examinados, sirve como indicador de las fortalezas y debilidades competitivas del territorio (Cepal, 2002).

El análisis de la Cepal para Colombia destaca algunas conclusiones que hay que tener en cuenta al considerar el caso de Cartagena: 1) El desarrollo económico no es un proceso suave de convergencia, sino de dispersión desigual de aglomeraciones de actividad económica; ii) La geografía económica interna es sensible a los costos de transporte y a otras barreras al comercio, en tanto la reducción en estos costos promueve la industrialización y facilita la dispersión de las actividades industriales en el espacio; y iii) La facilitación del comercio promueve al mismo tiempo la desconcentración de la población y la aglomeración de actividades económicas específicas en las que los nexos productivos son fuertes; estos cambios son fuente de ganancias en el ingreso (Venables, 2000).

De hecho, Espinosa y Albis (2004) muestran que la calidad de vida no mejoró en el Caribe colombiano al mismo ritmo que en el resto del país debido a los escasos avances en el acceso a servicios públicos en extensas zonas –de predominio rural- en la región. A la larga, y esto se convierte en una restricción estructural para alcanzar mejor calidad de vida, las crisis traen consigo pérdidas irreparables en el capital humano, en la acumulación de bienes físicos y financieros, en la participación en la fuerza de trabajo, todo lo cual puede afectar los flujos de ingresos presentes y futuros (Lusting 1999).

### 3.3 MEDIO AMBIENTE

Entender la interrelación y problemática entre desarrollo y medio ambiente implica entender el concepto de desarrollo sostenible, concepto nuevo en el contexto mundial, que surge como una necesidad de enmarcar en un concepto una nueva forma de entender y mirar el desarrollo, concepto que expresa una confrontación política. En 1980, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) presenta un concepto de desarrollo sostenible fundamentado en la necesidad de la conservación de lo natural, sin proponer la revisión del estilo de desarrollo dominante. En 1987, en el documento Nuestro futuro común de la Comisión Brundtland, se definió el desarrollo sostenible como él:

*“que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”.*

Definición que es una categoría que gira en torno a la sustentabilidad del crecimiento económico. Desde entonces el concepto de desarrollo sostenible se ha venido cuestionando y desarrollando. En Colombia se definió el desarrollo sostenible como:

*“el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades” (Ley 99 de 1993, artículo 3).*

En la actualidad, la idea que tiende a aceptarse en todo el mundo es que los problemas del medio ambiente son los problemas de desarrollo y que la meta del desarrollo sostenible debe ser la de conciliar el crecimiento económico para la población en general, presente y futura, con la renovabilidad de los recursos, proceso que implica cambios políticos, económicos, fiscales, industriales y de manejo de los recursos naturales, bióticos y energéticos.

En la Figura 8, se presentan los efectos sobre las principales variables macroeconómicas de la fijación de una tasa por contaminación hídrica. Se encuentra que el efecto sobre el crecimiento es negativo (debido a que no se consideran los impactos positivos de la tasa) pero bajo, 0,017%, sí hay inversión compensatoria.

La caída del PIB podría ser más baja, puesto que una parte de las empresas preferiría controlar las emisiones en lugar de pagar las tasas, lo que llevaría a que el impacto sobre sus costos fuera menor y menor también la desaceleración de su actividad económica. Además, no se está considerando los efectos positivos. El impacto sobre la inflación, por otro lado, es 0,019% en el caso del control del 90% de la contaminación.

**Figura 8. Tasa por contaminación hídrica: Efectos macroeconómicos (cambios porcentuales)<sup>22</sup>**

	30% control	60% control	90% control	90% control inversión comp.
PIB	-0,003	-0,007	-0,040	-0,017
Consumo	-0,005	-0,011	-0,067	-0,046
Exportaciones	0,000	-0,002	-0,010	-0,014
Importaciones	-0,002	-0,005	-0,029	-0,005
DEFPiB	0,001	0,003	0,016	0,021
IPC	0,002	0,003	0,019	0,025
Ahorro externo	0,000	-0,001	-0,005	-0,002
Superávit fiscal	0,001	0,002	0,013	0,005
Ahorro privado	0,000	-0,001	-0,004	-0,003
Inversión	0,000	0,001	0,004	0,000
Empleo urbano	-0,003	-0,006	-0,039	0,016

En la figura 9 se representa el incremento en los impuestos pagados por cada uno de los sectores industriales si se implementaran las tasas retributivas por contaminación hídrica a las emisiones de demanda bioquímica de oxígeno (DBO), demanda química de oxígeno (DQO) y sólidos suspendidos totales (SST), para niveles de control de 30%,

60% y 90%. Se encuentra que, con excepción de papel e imprenta, a tasas correspondientes a un nivel de control del 30% el incremento de los impuestos pagados sería inferior al 1% para todos los sectores. Aun para niveles de control del 60% el incremento en los impuestos sería inferior al 1% para sectores como bebidas, textiles y cueros, maderas y muebles, minerales no metálicos y metales no elaborados.

**Figura 9. Tasas por contaminación hídrica: incremento en los impuestos pagados**

Sector	Grado de control		
	30%	60%	90%
Otros agropecuarios	0,59	1,24	7,30
Carnes	0,93	1,94	11,35
Bebidas	0,10	0,20	1,15
Textiles y cueros	0,31	0,65	3,79
Maderas y muebles	0,32	0,67	3,92
Papel e imprentas	1,45	3,03	17,79
Químicos	0,65	1,35	7,92
Minerales no metálicos	0,17	0,32	1,76
Metal, no elaborado	0,06	0,13	0,76

La conclusión es que el incremento en los impuestos para controlar la contaminación hídrica con tasas retributivas es muy bajo para los niveles de control del problema del 60% y aun del 90%.

## **CONCLUSIONES**

Las empresas a través de su plataforma estratégica direccionan todas las actividades y que se desarrollan en sus procesos para el logro de los objetivos. Sin embargo, en la toma de decisiones además se debe tener en cuenta factores externos que influyen de manera directa en las acciones empresariales.

En el desarrollo de la temática se pudo analizar cada uno de los puntos claves que se tienen en cuenta para el direccionamiento estratégico de las empresas en Latinoamérica, además se explicó el impacto que tienen algunos factores para la competitividad de las mismas. Por otra parte, se hizo énfasis en el direccionamiento estratégico en Colombia y la influencia que las políticas públicas ayudan al desarrollo de las empresas y al impulso de sus estrategias para lograr aumentar la productividad de sus actividades.

Entre los factores representativos que se pueden destacar se encuentran la ciencia y la tecnología, que en la actualidad se considera como un parámetro decisivo en el posicionamiento de las empresas a nivel mundial y se ve reflejado en el rendimiento y participación en el mercado. Al mismo tiempo, un tema que en los últimos años ha cogido una gran popularidad es el relacionado con el Medio Ambiente, el cual la mayoría de las organizaciones están comenzando a trabajar para brindar productos o servicios que sean amigables con el planeta y contribuir a un desarrollo sostenible y por ultimo un aspecto que le interesa a la parte rentable de toda organización como lo son las finanzas, que es un factor determinante en lo que respecta a la administración adecuada de los recursos de la misma, así como también la realización del control de la destinación de estos en las actividades diarias productivas

## BIBLIOGRAFIA

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión* (28), 85-106.

Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL* , 157-171.

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación prosectiva*. Colombia: SYC.

Arjona Torres, M. (1999). *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Bengt-Åke Lundvall (1992): User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalisation. En BENGT ÅKE LUNDVALL (ed) (1992) op. cit. page 1-19

Castellanos D., O. F., Fuquene M., A. M., & Fonseca R., S. L. (2009). Direccionamiento Estratégico de sectores Industriales en Colombia a partir de Sistemas de inteligencia Tecnológica. Bogotá: Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia.

Cepal. (2002). *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia*.

Cepal (2002). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia. Informe final, diciembre.

Espinosa, Aaron (2003). *Las finanzas públicas departamentales: el caso de Sucre 1990-2001*. Tercer Simposio sobre la Economía Regional “Las finanzas públicas regionales”. Barranquilla, 23 y 24 de abril de 2003.

Ferrer Guerra, J., Ríos Manríquez, M., & Martínez García, M. (2009). Modelo de negocios, visión integradora entre compromiso social, rentabilidad y asociación empresarial. *Administración y Organizaciones* , 91-111.

Grupo Regional de investigación en Economía y Competitividad del Caribe Colombiano. (2006). Indicador Global de Competitividad para Cartagena de Indias. *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena* , 6-43.

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera Salas, J. Enfoques actuales del control estratégico. *Tecnología en Marcha* , 17 (4), 47-50.

Parra Peña, R. I., & Ramirez, J. C. (Febrero de 2009). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2006. *CEPAL-Series de estudios y perpestivas nº 19* . Bogotá: Naciones Unidas.

Pollack, M., & García, Á. (Noviembre de 2004). Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero. *CEPAL-Serie financiamiento del desarrollo (147)* . Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Publicaciones Vértice. (2004). *Manual. Dirección estratégica*. Malaga.

Ramírez, J.M., “Políticas ambientales en Colombia: un modelo de equilibrio general”, en revista Planeación y desarrollo, vol. XXVII, nº 2, abril-junio de 1996 (bibliografía de los cuadros)

República de Colombia y Departamento Nacional de Planeación. (2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Bogotá D.C, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

Universidad del Norte. (2010). Cultura y negocios internacionales. (D. Páramo Morales, Ed.) *Pensamiento & gestión* , 7- 10.

Wakabayashi Muroya, J. (2007). Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del márketing: un modelo exploratorio de confluencia. *Serie Documentos de Trabajo n.º 20* . Lima: Universidad ESAN.

Venables, Anthony J. (2000) *Cities and trade: external trade and internal geography in developing economies*. En: The World Bank (2000). "Entering the XXI century Development Report".