

Artículo

Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina



José Satsumi López Morales* e Isabel Ortega Ridaura

Profesor-Investigador, UCC Business School, Universidad Cristóbal Colón, Veracruz, México

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 21 de febrero de 2016

Aceptado el 27 de junio de 2016

On-line el 8 de agosto de 2016

Códigos JEL:

M10

M16

Palabras clave:

Expansión internacional

América Latina

Misión

Visión

Planteamientos estratégicos

R E S U M E N

Este trabajo busca identificar la presencia de la expansión internacional (EI) en los planteamientos estratégicos de las principales compañías latinas del ranking «Las 500 mayores empresas de América Latina». Para realizar lo anterior se utilizó una técnica cualitativa de análisis de contenido de la misión y visión de sus páginas web. En el estudio se identificaron 232 empresas latinas (200 privadas y 32 estatales) que hacían explícitos dichos planteamientos, a partir de lo cual se encontró que más de la mitad de estas empresas (51,7%) no aluden a la EI; el 25,4% lo hace solo en la visión, y apenas un 13,4% en la misión y visión. Por otra parte, al diferenciar por tipo de propiedad se tiene que el 46% de las empresas privadas y el 62,5% de las estatales consideran la EI en su misión y/o visión.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The presence of international expansion in the mission and vision of major Latin American private and state companies

A B S T R A C T

This paper seeks to identify the presence of international expansion (IE) in the strategic approaches of the Latino firms in the ranking 'The 500 largest companies in Latin America.' To reach this aim, a qualitative content analysis technique of the mission and vision present in their web pages was used. A total of 232 Latino businesses that made these approaches explicit were identified (200 private and 32 state); and it was found that more than half of these companies (51.7%) did not mention the IE; 25.4% do so only when talking about vision and just 13.4% when talking about mission and vision. If we establish differences on the basis of property type, we see that 46% of private companies and 62.5% of state consider IE in its mission and/or vision.

© 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M10

M16

Keywords:

International expansion

Latin America

Mission

Vision

Strategic approach

* Autor para correspondencia. Campus Calasanz, Carretera Veracruz-Medellín s/n, col. Puente Moreno, Boca del Río, Veracruz.
Correo electrónico: jsatsumi@gmail.com (J.S. López Morales).

Presença da expansão internacional na missão e visão das principais empresas privadas e estatais na América Latina

R E S U M O

Classificações JEL:

M10
M16

Palavras-chave:

Expansão internacional
América Latina
Missão
Visão
Abordagens estratégicas

Este trabalho busca identificar a presença da expansão internacional (EI) nas abordagens estratégicas das grandes empresas latinas no ranking «As 500 maiores empresas da América Latina». Para executar o anterior, foi utilizada uma técnica qualitativa de análise de conteúdo da missão e da visão de suas páginas web. No estudo foram identificadas 232 empresas Latinas (200 privadas e 32 estaduais) que explicitavam estas abordagens, a partir do qual verificou-se que mais da metade destas empresas (51,7%) não fazem alusão à EI; o 25,4% fazê-lo apenas na visão e apenas o 13,4% na missão e visão. Além disso, ao diferenciar por tipo de propriedade se obtém que o 46% das empresas privadas e o 62,5% das estaduais têm em conta a EI em sua missão e/ou visão.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

Las reformas estructurales propias del neoliberalismo llevadas a cabo por gobiernos alrededor del mundo en la década de 1990 cambiaron la configuración empresarial mundial. Una de estas reformas fue la apertura comercial, la cual impulsó el surgimiento y desarrollo de empresas que anteriormente no aparecían en el escenario internacional (Cuervo, 2010). Muchas de estas eran originarias de países que aplicaron estas reformas —en América Latina y Europa principalmente— y que dieron un salto a la escena internacional superando el paradigma típico de las grandes empresas que usualmente estaban establecidas en países con abundante capacidad y conocimiento (Inkpen y Ramaswamy, 2007).

Como resultado de este cambio surgieron empresas que al amparo de estas reformas empezaron a incrementar su presencia en los mercados internacionales. En el caso de América Latina, varias empresas comenzaron a destacar en diversos sectores. Incluso algunas de estas se convirtieron en líderes en industrias antes reservadas para firmas europeas, estadounidenses y japonesas (Inkpen y Ramaswamy, 2007). Por ejemplo, la mexicana Cemex se ha convertido en el líder mundial del cemento, y la brasileña Embraer es una de las líderes en la fabricación de aviones de pasajeros (Cuervo, 2007; Goldstein, 2010).

Es importante señalar que la evolución de las grandes empresas de América Latina es un área sub-estudiada en la literatura sobre economías emergentes (Cuervo, 2010). El estudio de las diversas estrategias que han seguido las empresas latinoamericanas en su proceso de expansión internacional (EI) es un tópico pendiente (Cuervo, 2010). Son aspectos relevantes de la estrategia de una empresa su misión y su visión, ya que guían las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos (Loyo de Falcón, 2015; Özdem, 2011; Mintzberg, 1994; Powell, 1992; Drucker, 1974). Por ello es importante conocer y entender la relación que guarda la EI y la estrategia empresarial. Para lograr esto, en este trabajo se analizará si la EI está presente en la misión y la visión de las empresas en América Latina.

Cabe destacar que debido a las reformas implementadas en los años noventa, América Latina es un laboratorio natural para estudiar el proceso de EI de las empresas (Dau, 2012). Diversos estudios se han llevado a cabo bajo esta perspectiva. Por ejemplo, Robledo y Ríos (2013) analizan la relación de la EI entre la misión y visión de empresas colombianas. Sin embargo, no se han encontrado estudios que hayan abordado a las empresas en América Latina en su conjunto.

Además, no se han identificado en la literatura trabajos que analicen qué empresas por cada país son las que establecen a la EI como un objetivo explícito en su misión y visión. Por ello es relevante estudiar esta relación en función tanto del país donde se

ubican dichas empresas, como del tipo de propiedad (ya sea estatal o particular/privada).

El presente trabajo pretende contribuir a la literatura en negocios internacionales en varias formas. Primero, al profundizar el análisis desde las bases de las estrategias de las empresas de mercados emergentes como lo son la misión y visión. Segundo, estudiar también a las empresas estatales de la región, cuando habitualmente se estudian solo las privadas (Cuervo, Inkpen, Mussachio y Ramaswamy, 2014). Tercero, no se han identificado estudios de esta magnitud realizados aplicando una técnica cualitativa, pues estos solo se han centrado en un país concreto (Robledo y Ríos, 2013).

Esta investigación tiene varias implicaciones para la práctica empresarial: el análisis de los planteamientos estratégicos (misión y visión) permite establecer la concordancia entre lo que es la estrategia empresarial y las decisiones reales que se toman en las diversas áreas de las organizaciones. Asimismo, a través de un análisis de contenido los tomadores de decisiones pueden establecer patrones de comportamiento de su competencia, estableciendo rasgos distintivos de sus estrategias presentes y futuras y cómo hacer frente a ellas.

El estudio aquí presentado es de carácter empírico y busca determinar si la EI aparece dentro de los planteamientos estratégicos (misión y visión) de las 500 empresas privadas y estatales más grandes de América Latina. Para alcanzar el objetivo anterior se recurrió al método cualitativo realizándose un análisis de contenido de la misión y visión, los cuales son elementos relevantes para determinar el patrón estratégico a seguir de las empresas (Loyo de Falcón, 2015; Powell, 1992; Drucker, 1974).

En el primer apartado se aborda el marco teórico, donde se define qué es la planeación estratégica, cuál es su función así como el papel que en esta desempeñan la misión y la visión como planteamientos centrales para guiar la estrategia y acciones de toda empresa. Se presenta también una revisión de la literatura, donde se describen las principales investigaciones que abordan el tema de la misión y la visión para identificar los enfoques y tipos de empresas estudiadas, con el fin de ubicar el presente estudio. A continuación se describe el método aplicado, que consistió en un análisis de contenido de la misión y la visión que aparecen en las páginas web de las empresas. Se explican asimismo los criterios de selección de las firmas analizadas.

Posteriormente se describen las características de las 500 mayores empresas de América Latina, base de datos a partir de la cual se seleccionaron las empresas estudiadas. Se analiza la información obtenida en función de la presencia de estrategias de internacionalización (EI) en la misión y/o la visión, distinguiéndose por países y tipo de propiedad y contrastando los hallazgos con la literatura sobre el tema. En las conclusiones se recapitulan

Tabla 1
Revisión de la literatura

Autor	Muestra	Resultados
Pearce y David (1987)	500 empresas	Existe relación entre la misión y el desempeño de las empresas estudiadas
Bart y Baetz (1998)	75 compañías de Canadá del sector tecnológico	Positiva correlación entre la visión, la misión y el desempeño del grupo de empresas
Bart, Bontis y Taggar (2001)	83 empresas en Canadá y Estados Unidos	Los principales hallazgos muestran una relación positiva entre la misión y el desempeño de las empresas estudiadas
Peyrefitte y David (2006)	57 empresas en Estados Unidos	Los clientes, los productos y los servicios se encuentran en un 70% en las misiones del grupo de empresas estudiadas
Williams (2008)	1.000 empresas de la revista <i>Fortune</i>	Las misiones en su mayoría incluían elementos como la integridad, la excelencia y la innovación
Peyrefitte (2012)	352 empresas de la revista <i>Fortune</i>	Se identificó que en la misión de las empresas los clientes son los que más se menciona. Por el contrario, el gobierno es el menos mencionado
King, Case y Premo, 2012	50 empresas más grandes de la revista <i>Fortune</i>	En la misión de estas empresas se identificaron elementos tales como: satisfacción a los clientes, brindar productos y servicios de alta calidad, tener presencia en el extranjero y otorgar bienestar a sus trabajadores
Robledo y Ríos (2013)	398 empresas de Colombia basado en ranking de revista <i>Dinero</i> y Ernst & Young	Se encontró que la internacionalización aparece en el 37,9% de las visiones del grupo de empresas estudiadas. Además, se encuentra en el 17,6% de la misión. Finalmente, la internacionalización está en la misión y visión en solamente el 11,1% de los casos
Anzai y Matsuzawa (2014)	86 universidades japonesas	Se identificaron elementos como mejora de la educación e investigación

Fuente: elaboración propia.

las principales aportaciones de la presente investigación, sus limitaciones, así como futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

La planeación estratégica es una herramienta administrativa muy antigua. Sin embargo, fue durante los años sesenta, con la aparición del libro de Ansoff *Estrategia Corporativa*, que surge como un concepto formal. A partir de este suceso, las organizaciones iniciaron la institución de estrategias formales para lograr sus objetivos (López, 2005).

La planeación estratégica es entendida como un proceso que muestra cómo los tomadores de decisiones de una organización vislumbran el futuro y desarrollan las acciones necesarias para hacer frente a él. Otros autores precisan que es un arte que se encarga de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten el logro de los objetivos organizacionales a través del involucramiento de las distintas áreas funcionales de la organización (David, 2009). Se trata de una práctica que establece una conexión entre los medios o caminos (estrategias) y los fines, propósitos y resultados. Esta práctica requiere de una recolección de información interna y externa de la organización para poder analizar qué factores internos y externos pueden afectarla. Lo anterior hace que la planeación estratégica genere una mejora en los procesos de toma de decisiones.

Uno de los primeros conceptos de estrategia señalaba que, además de considerar las metas de la empresa en el largo plazo, se deben incluir los cursos de acción y distribución de los recursos con los que cuenta la empresa (Ansoff, 1965).

De acuerdo con el concepto anterior, aparecen la visión, la misión, la estrategia y la acción como 4 elementos clave de la estrategia, siendo la visión y la misión las piedras angulares en los procesos de planeación estratégica de una organización (Hax y Majluf, 1984). Además, es importante señalar que la estrategia debe estar basada en la misión de la empresa, es decir, en su razón de ser (Noguera, Barbosa y Castro, 2014).

En este orden de ideas la misión es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y las metas a corto plazo (Loyo de Falcón, 2015; Aguilar y de la Maza, 2002). Lo anterior sugiere que la temporalidad de la misión es un periodo corto de tiempo, incide en las acciones inmediatas y próximas de las organizaciones.

Asimismo, se entiende que la misión es lo que va a permitir a las organizaciones alcanzar su visión. Esta es definida como una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite visualizar adónde se quiere llegar; refleja el largo plazo, las aspiraciones e intenciones de lo que se quiere llegar a ser (Özdem, 2011; Thornberry, 1997). La diferencia entre estos 2 conceptos radica principalmente en su temporalidad y en su orden de aplicación, pero ambos deben ser congruentes el uno con el otro.

Un punto clave en una organización es una visión y misión congruentes entre sí. Lo anterior provee a la organización de elementos para poder generar un impacto en los diferentes grupos de interés (Moore, Ellsworth y Kaufman, 2011). Además, una congruencia entre ambos elementos traerá como consecuencias no solo el aumento de las utilidades sino también la generación de valor, que es lo que actualmente hace competitivas a las organizaciones (Sandoval, 2014)

En las últimas décadas numerosos autores han analizado los contenidos de la misión y la visión de empresas en diferentes países con el fin de encontrar la relación de estas con su desempeño. Otros identificaron los grupos de interés hacia los que se enfocan la misión y la visión, así como el tipo de compromisos que en estas se asumen. La tabla 1 resume algunos de estos estudios y sus principales resultados.

A partir de la información proporcionada en la tabla anterior puede observarse que la mayor parte de las investigaciones se han llevado a cabo en economías desarrolladas (Estados Unidos, Canadá y Japón). En algunos casos sus muestras han sido muy pequeñas. Asimismo, es importante señalar que, de los estudios revisados, solo Robledo y Ríos (2013) consideran la EI en la misión y visión; no obstante, su análisis se centra únicamente en las principales empresas de Colombia.

3. Método

Para la realización de este trabajo se llevó a cabo una revisión de la misión y la visión de las firmas incluidas en el ranking «Las 500 mayores empresas de América Latina», publicado por la revista *América Economía*, que es una de las fuentes de información más usadas para estudiar el ámbito empresarial en Latinoamérica (Castro, Castro y Jaller, 2012; Cuervo y Dau, 2009).

Dentro de este ranking se encuentran empresas de origen latinoamericano y filiales de multinacionales de países que no son

de la región (Estados Unidos, Europa y Japón, principalmente), así como empresas de propiedad tanto estatal como privada. También representan diversos sectores económicos, como agroindustria, petróleo/gas, petroquímica, manufactura, transporte, industria aérea, ventas al menudeo, alimentos y aeronáutica.

Dado que las empresas filiales son ya en sí mismas producto de la EI, y que su misión y visión suelen estar determinadas desde su casa matriz, se optó por considerar en este análisis solamente las empresas latinas, es decir, las originarias del país donde están asentadas y que no son filiales ni de grupos nacionales ni de transnacionales. A partir de lo anterior, se identificaron 287 empresas que cumplen este criterio.

Así, una vez definido el conjunto de empresas objeto de este estudio, se realizó un análisis de contenido, que es una técnica de investigación cualitativa que consiste en el abordaje del conocimiento que permite interpretar la realidad, a través de las categorías que se extraen del metatexto (Moraima y Auxiliadora, 2008). «Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse» (López, 2002, p. 173); en este caso, la misión y/o la visión.

De acuerdo con lo anterior, la información fue recopilada a través de la revisión de las páginas web de las empresas. Para el análisis de contenido se consideraron diferentes palabras clave para ubicar la presencia o no de la EI. Estas palabras son: «multinacional», «global», «internacional», «internacionalización», «mundo», «mundial», «América Latina», «latinoamericano», entre otras, así como palabras compuestas, como «mercados exteriores», «nivel mundial», «nivel global», «nivel internacional» y otros vocablos relacionados.

Se encontraron diversas empresas que no tenían especificada la EI en su misión y/o visión; sin embargo, en sus páginas web había información o vínculos que aludían a sus operaciones en el extranjero. A pesar de ello, no se consideraron dentro del estudio, ya que no cumplían el criterio de inclusión que era hacer explícita la internacionalización en sus planteamientos estratégicos (misión y/o visión).

Asimismo, fueron excluidas del análisis las empresas de las que no se encontró dato alguno, así como las que no presentaban la misión y/o la visión en su página web, quedando finalmente 232 empresas que fueron objeto de análisis. Otro dato que se consideró fue el tipo de propiedad, es decir, si son privadas o estatales, con fin de ver si existen diferencias en sus planteamientos.

El análisis de los textos de la misión y/o la visión de cada empresa permitió identificar, en primer término, qué empresas consideran la EI en sus objetivos (expresados a través de la misión y/o visión); y en segundo término, si esto es algo actual, presente, que se vive ya o se considera en el corto plazo (presencia en la misión); o si se piensa como algo deseable en un futuro (se contempla en la visión); o si está presente en ambos (misión y visión), lo que sería indicativo de una congruencia total en las estrategias empresariales.

4. Descripción y análisis de resultados

El ranking de «Las 500 mayores empresas de América Latina» es realizado anualmente por *América Economía Intelligence* para brindar un panorama empresarial de los principales actores económicos de la región. Los países incluidos son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

El orden del ranking es determinado por el monto de ventas netas en dólares a diciembre del año anterior y las cifras se recopilan en fuentes oficiales y bolsas de valores, en el caso de empresas abiertas, y memorias, sitios web y cuestionarios enviados o información de prensa en el caso de las empresas cerradas (www.americaeconomia.com).

Tabla 2

Principales características de «Las 500 mayores empresas de América Latina»

	Privadas	Estatales	Total	%
Argentina	41	1	42	8,4
Bolivia	1	0	1	0,2
Brasil	187	15	202	40,4
Chile	59	7	66	13,2
Colombia	23	3	26	5,2
Costa Rica	1	1	2	0,4
Ecuador	2	1	3	0,6
México	115	3	118	23,6
Panamá	1	1	2	0,4
Perú	29	2	31	6,2
Uruguay	0	2	2	0,4
Venezuela	2	1	3	0,6
Brasil/Paraguay	0	1	1	0,2
Chile/Brasil	1	0	1	0,2
Total	462	38	500	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de *América Economía* (2014).

Para el presente estudio se analizó el ranking del año 2014. La *tabla 2* muestra las principales características de las empresas incluidas en dicho listado. Como puede observarse, la mayor presencia es la de Brasil, con 202 empresas que representan el 40,4% del total, seguido de México, con 118 (23,6%), y Chile, con 66 (13,2%). Lo anterior coincide con que estos países son las economías más dinámicas de la región, y en el caso de Brasil y México, los países más poblados. Por otra parte, países con economías más pequeñas, como Costa Rica, Uruguay y Panamá, solo participan con un par de empresas, y Bolivia, con una.

Un hallazgo relevante es el hecho de que Venezuela, a pesar de no ser una economía pequeña como los anteriores, solo aporta 3 empresas: 2 privadas y la estatal Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). Esto puede deberse a la retirada de algunas grandes empresas (sobre todo transnacionales) ante las medidas económicas y nacionalizaciones emprendidas por la administración de Hugo Chávez para desincentivar la presencia de compañías internacionales en Venezuela (El Economista, 2013; Hernández, 2008).

Llama la atención la escasa representación en general de las empresas de propiedad estatal, que son apenas 38 (7,6%), así como la inclusión de 2 empresas de propiedad binacional, en las cuales Brasil está asociado tanto con Paraguay como con Chile.

En cuanto a las empresas estudiadas, como se mencionó con anterioridad, de las 500 del ranking se descartaron en primer término las filiales de transnacionales (ya sean empresas globales o multilaterales), reduciendo entonces el conjunto a 287 empresas. En segundo término, se eliminaron aquellas de las que no se encontraron datos, así como las que no expresaban ni su misión ni su visión de forma explícita en su página oficial. De esta manera, el conjunto a analizar quedó conformado por 232 empresas (equivalente al 46,4% del total) cuyas características se presentan en la *tabla 3*.

En términos proporcionales, la representatividad del conjunto final de empresas por países no tuvo sensibles diferencias, con la excepción de Argentina, que tuvo un decrecimiento en su participación (del 8,4 al 5,6%), y Chile, que aumentó (del 13,2 al 14,2%). El resto de los países mantuvieron su participación, con márgenes de variación de aproximadamente el 0,5%.

En cuanto a la mención de la EI en la misión y visión, en la *tabla 4* se proporcionan ejemplos de algunas de las empresas estudiadas para mostrar la presencia de las palabras clave identificadas en el texto y que, de acuerdo al análisis de contenido, se consideran como indicativas de la presencia de la EI. Estos ejemplos fueron seleccionados aleatoriamente.

Como se puede observar en los ejemplos de la *tabla 4*, las empresas expresan de diversas maneras sus estrategias de internacionalización, ya sea visualizándose como líderes mundiales o

Tabla 3
Distribución de las empresas analizadas por país y tipo de propiedad

	Total	Privadas	Estatales	% respecto a las 232	% respecto a las 500
Argentina	13	13	0	5,6	8,4
Bolivia	1	1	0	0,4	0,2
Brasil	95	81	14	40,9	40,4
Chile	33	30	3	14,2	13,2
Colombia	11	8	3	4,7	5,2
Costa Rica	2	1	1	0,8	0,4
Ecuador	2	1	1	0,8	0,6
México	56	53	3	24,1	23,6
Panamá	1	0	1	0,4	0,4
Perú	13	11	2	5,6	6,2
Uruguay	2	0	2	0,8	0,4
Venezuela	2	1	1	0,8	0,6
Brasil/Paraguay	1	0	0	0,4	0,2
Total	232	200	32	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de [América Economía \(2014\)](#).

de Latinoamérica, concibiendo el mundo como su mercado o comparando la calidad de sus productos con estándares globales.

4.1. La presencia de la estrategia de internacionalización en las empresas latinas

La [figura 1](#) muestra el total de empresas estudiadas, indicando las que tienen presencia de la EI ya sea en la misión y/o la visión. De las 232 empresas, un poco más de la mitad (120, equivalente al 51,7%) no mencionan la internacionalización, mientras que el 48,3% restante (112 empresas) aluden de manera explícita en su misión y/o visión a la internacionalización ([tabla 5](#)).

Del análisis de los datos obtenidos se puede observar que una proporción mayor de empresas (25,4%) no muestran ningún indicio de EI en el presente (al menos desde el discurso plasmado en la misión), pero sí la tienen contemplada en un horizonte futuro (visión). Ello es congruente con lo planteado por [Özdem \(2011\)](#) de que la visión, si bien no es algo real, es la aspiración de lo que se quisiera alcanzar.

Un 9,5% de las empresas solo consideran la EI en su misión. Esto puede deberse a varios factores: a) incongruencias en sus planteamientos estratégicos; b) falta de certeza en sus estrategias futuras; c) interés por la EI solo en un momento en el tiempo para ciertos proyectos y períodos, o d) que si en el presente ya está plasmada la EI se da por descontado que esta continuará en un futuro, por lo que no es necesario volver a plasmarla en la visión.

Por último, llama la atención que solo 31 empresas (13,4%) consideran la EI tanto en su misión como en su visión, mostrando una alineación completa entre el presente y las aspiraciones futuras.

En cuanto a las diferencias por país, si se considera que en promedio el 48,3% de las empresas analizadas consideran la internacionalización en sus estrategias, los países que se encuentran por encima de este porcentaje son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela ([tabla 6](#)).

México, por su parte, se ubica dentro de la media, y Argentina, Brasil, Chile y Costa Rica se encuentran por debajo. La razón de esto no se ha podido desprender del análisis de los datos ([Anexo, tabla A1](#)), pues no se encontró ninguna regularidad que explique

Tabla 4
Ejemplos de presencia de la expansión internacional (EI) en la misión y la visión

Empresa	Misión	Visión
TELMEX (México)	«Ser un grupo líder de soluciones integrales de telecomunicaciones a nivel internacional, proporcionando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta»	«Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial» (http://www.telmex.com/web/acerca-de-telmex/mision)
MABE (México)	«Somos una gran familia dedicada a brindar soluciones prácticas para el bienestar de los hogares del mundo»	«Ser una empresa sólida, en constante crecimiento, con enfoque global y liderazgo en Latinoamérica, admirada por su gente y sus consumidores» (http://www.mabe.cc/home/cultura.aspx)
ARCOR (Argentina)	«Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración»	«Ser la empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica, reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios» (http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor-filosofia_23.aspx)
Carvajal (Colombia)	«Carvajal es una empresa multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible»	«Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad» (http://www.carvajal.com/nuestra-empresa/mision)
Petroperú (Perú)	«Proveer hidrocarburos de calidad a los mercados nacional e internacional, administrando eficientemente sus recursos, realizando sus actividades con los mayores niveles de eficiencia, confiabilidad y sostenibilidad, desarrollando innovación y responsabilidad socioambiental»	«Ser una empresa líder de la industria peruana de hidrocarburos, autónoma e integrada, enfocada en la creación de valor con eficiencia; gestionando los negocios de forma ética y sostenible con productos de calidad internacional y desarrollando relaciones responsables efectivas con los grupos de interés» (http://www.petroperu.com.pe/PortalWeb/Main.asp?Seccion=41)

Fuente: elaboración propia basada en páginas institucionales.

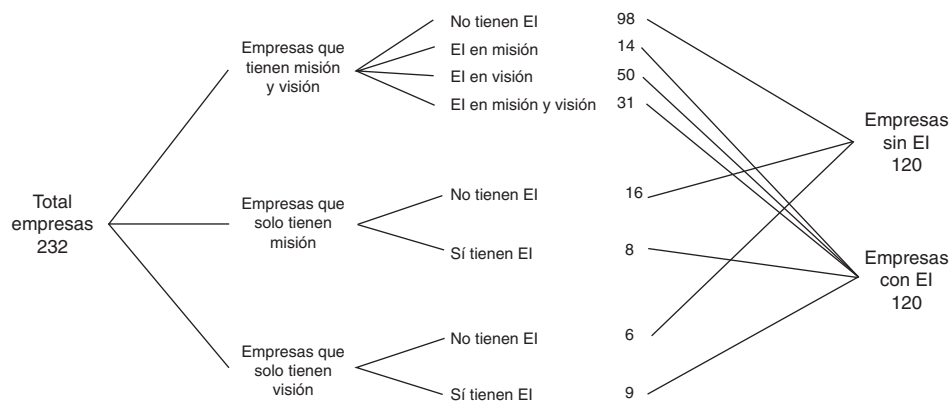


Figura 1. Presencia o ausencia de EI en la misión, la visión o en ambas.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Presencia o ausencia de expansión internacional (EI) en la misión, la visión o en ambas

	Cantidad	% respecto a las 232	% respecto a las 500
Empresas que no aluden a la EI	120	51,7	24
Empresas que aluden a la EI solo en la misión	22	9,5	4,4
Empresas que aluden a la EI solo en la visión	59	25,4	11,8
Empresas que aluden a la EI en misión y visión	31	13,4	6,2
Total de empresas que aluden a la EI	112	48,3	22,4
Total empresas analizadas	232	100	46,4

Fuente: elaboración propia.

esta situación, lo cual a su vez rebasa los propósitos del presente estudio.

4.2. El tipo de propiedad y su relación con la misión y visión

Con el fin de identificar si existen diferencias en la inclusión de la EI dependiendo del tipo de propiedad, se subdividió el conjunto anterior en empresas estatales y privadas. Del total de 232 empresas, se identificaron 200 privadas y 32 estatales. Esta separación por tipo de propiedad se da para poder identificar por separado los planteamientos estratégicos de las empresas estatales.

Es importante mencionar que se tiene por creencia que las empresas estatales carecen de objetivos enfocados hacia el beneficio económico (Bozec, Breton y Cote, 2002; Megginson y Netter, 2001), ya que su origen mismo está ligado a causas de utilidad

Tabla 6

Presencia de expansión internacional (EI) por país

	Total	Presentan EI	%
Argentina	13	6	46,15
Bolivia	1	1	100
Brasil	95	42	44,21
Chile	33	15	45,45
Colombia	11	7	63,64
Costa Rica	2	0	0
Ecuador	2	1	50
México	56	27	48,21
Panamá	1	1	100
Perú	13	9	69,23
Uruguay	2	1	50
Venezuela	2	1	50
Brasil/Paraguay	1	1	100
Total	232	112	48,3

Fuente: elaboración propia.

pública o de bien social. No obstante, en el actual mundo globalizado estas empresas compiten con las privadas en igualdad de condiciones, incluyendo la búsqueda de competitividad y posicionamiento global. En este sentido, la EI es considerada como benéfica para las ganancias de las empresas (Contractor, Kumar y Kundu, 2007), de ahí que aparezca en la misión y/o visión de muchas empresas estatales.

La tabla 7 presenta los resultados de acuerdo al tipo de propiedad de las empresas. Como puede observarse, el 54% de las empresas privadas no consideran la EI en ninguno de sus planteamientos, mientras que esta proporción desciende a 37,5% en el caso de las de propiedad estatal.

En cuanto a la presencia de la EI solamente en la visión, las cifras son bastante similares (25,5% en las privadas y 25% en las estatales), mientras que una proporción mayor de empresas privadas (10% frente al 6,25%) contemplan la internacionalización únicamente en la misión y no como estrategia de futuro.

Diversos autores (Anzai y Matsuzawa, 2014; Robledo y Ríos, 2013) han señalado la importancia de la congruencia entre la misión y la visión de las organizaciones. En este aspecto, se encontró que las empresas estatales presentan 3 veces más (31,25% frente al 10,5%) alusión a la EI, tanto en el corto como en el largo plazo, al enunciar elementos de internacionalización tanto en la misión como en la visión, mostrando con ello una mayor congruencia en sus planteamientos estratégicos. Esto es contrario a la creencia general de que las empresas estatales tienen más conflictos operacionales que las privadas (Cuervo et al., 2014), ya que dicha congruencia posiblemente ayuda a poder establecer un equilibrio entre lo que dicen y lo que realmente hacen.

En conjunto, el 62,5% de las empresas estatales tienen presencia de EI en sus planteamientos, lo que contradice a la literatura, que considera que las empresas privadas poseen mayores niveles de EI (Cuervo y Dau, 2009; Bozec et al., 2002). En el presente estudio,

Tabla 7
Presencia de expansión internacional (EI) de acuerdo al tipo de propiedad

	Privadas	%	Estatales	%
Empresas que no aluden a la EI	108	54	12	37,5
Empresas que aluden a la EI solo en la misión	20	10	2	6,25
Empresas que aluden a la EI solo en la visión	51	25,5	8	25
Empresas que aluden a la EI en misión y visión	21	10,5	10	31,25
Total de empresas que aluden a la EI	92	46	20	62,5
Total	200	100	32	100

Fuente: elaboración propia.

un poco más de un tercio (37,5%) de dichas empresas mostraron presencia de EI.

El hecho de que sean las empresas estatales las que proporcionalmente muestren mayor presencia de EI en sus planteamientos, así como una mayor congruencia entre misión y visión, se opone hasta cierto punto a lo expuesto en la literatura, que considera que las metas y planteamientos estratégicos de dichas empresas están enfocados en el sector social y político (Goldeng, Grunfeld y Benito, 2008; Bozec et al., 2002; Megginson y Netter, 2001), más que a una lógica de la ganancia.

De acuerdo con Cuervo et al. (2014), una de las características de las empresas estatales en regiones emergentes es operar principalmente en el mercado local y buscar su EI a través de exportaciones de materias primas. En este caso, las empresas estatales estudiadas se encuentran en 5 sectores: energía eléctrica (la provisión de este servicio es función del Estado en 5 países de Latinoamérica); petróleo y gas (industria estratégica reservada al Estado en 7 países); puertos y aeropuertos; minería, y salud y sanidad. Ninguna de las empresas de este último sector considera la EI, por lo que se deduce que su única finalidad es satisfacer las necesidades nacionales de servicios de salud.

Pocas empresas presentan indicios de pretender solamente la exportación de sus productos; la mayoría buscan posicionarse en otros mercados como productores o proveedores de servicios y/o tecnología.

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue analizar si la EI está presente en la misión y visión de las grandes empresas de América Latina. Con ello se busca aportar evidencia empírica acerca de la presencia de la EI en los planteamientos estratégicos (misión y visión) de empresas en un mercado emergente y subestudiado (Cuervo, 2010).

Antes de continuar es importante señalar que una limitación de este estudio es el hecho de que se realizó con base en la misión y visión publicadas en las páginas web de las empresas, las cuales en casi ningún caso indicaban las fechas de creación o actualización. Por tal motivo, en algunos casos la información podría no estar actualizada y, por tanto, los planteamientos no serían congruentes con las estrategias actuales de las empresas.

Otra limitación deriva de la técnica seleccionada, ya que varias empresas que no presentan EI ni en su misión ni en su visión tienen importantes inversiones en otros países latinoamericanos, e inclusive algunas de estas son líderes mundiales en su sector, como por ejemplo CEMEX de México y EMBRAER en Brasil (Goldstein, 2010; Lucea y Lessard, 2010; Santiso, 2008). Esto es coincidente con otros estudios similares que identifican que con frecuencia no hay congruencia en los planteamientos estratégicos (Peyrefitte y David, 2006), lo que podría generar conflictos sobre qué acciones implementar para alcanzar los objetivos planteados por las empresas.

Los hallazgos encontrados en la presente investigación muestran la EI no está considerada en más de la mitad (51,7%) de las

empresas latinas incluidas en el ranking «Las 500 mayores empresas de América Latina». No obstante, la evidencia empírica que se ha comenzado a recolectar para futuros estudios apunta a que en los hechos estas prácticas de internacionalización sí se llevan a cabo; lo que sucede es que no se hacen explícitas en el discurso oficial de la empresa representado por sus planteamientos estratégicos. Ello coincide con lo señalado por Robledo y Ríos (2013) respecto a que la no inclusión de la internacionalización dentro de la visión y la misión de la organización no es determinante de su incursión en los mercados internacionales.

De las 112 empresas (48,3% del total analizado) que sí consideran la EI, más de la mitad (52,6%) lo hacen explícito solamente en la visión, es decir, en el largo plazo, estando la gran mayoría enfocadas a sus mercados nacionales. Esto puede indicar que las empresas en América Latina conservan la noción de que para poder ser fuertes en el exterior primero tienen que serlo en el mercado interno (Cuervo, 2008; Dunning y Rugman, 1985; Johanson y Vahlne, 1977), y que la internacionalización es algo deseable en el futuro.

El 27,6% de las empresas aluden a la internacionalización tanto en la misión como en la visión, lo que muestra no solo congruencia sino también que la conquista de los mercados internacionales es parte medular de su estrategia.

Por último, el 19,6% contemplan la EI solo en la misión, es decir, en el presente, mas no en el largo plazo, lo cual puede significar o que se da por sentada la internacionalización o que no hay consistencia en sus planteamientos.

El panorama descrito cambia cuando se introduce la variable tipo de propiedad. Contrariamente a la literatura revisada, que señala que las empresas estatales se rigen más por criterios sociales que económicos (Bozec et al., 2002; Megginson y Netter, 2001) y que las empresas privadas tienen mayores niveles de EI que las estatales (Cuervo y Dau, 2009; Bozec et al., 2002), se encontró una mayor propensión a considerar la EI en las compañías estatales. Así, del conjunto de 232 empresas estudiadas (200 privadas y 32 estatales), el 62,5% de las estatales considera la EI, mientras que apenas el 37,5% de las privadas lo hacen. Esto sugiere que las empresas estatales podrían tener una mayor congruencia entre sus estrategias y sus operaciones.

En síntesis, los resultados obtenidos son relevantes porque evidencian la situación de las empresas latinoamericanas, un universo poco estudiado. Revelan que muchas empresas latinas no hacen explícita (o no tienen) su misión y visión en su página web. Que las que sí mencionan sus planteamientos estratégicos en muchas ocasiones no son consistentes, ya sea entre estos (concordancia entre la misión y la visión) o entre estos y las acciones y prácticas llevadas a cabo por las empresas.

Lo anterior tiene diversas implicaciones. En términos prácticos es necesario considerar que el grado de congruencia en los planteamientos estratégicos puede ser afectado por los cambios del entorno de negocios donde se desenvuelve la empresa (Kemp y Dwyer, 2003), los cuales cada vez son más dinámicos.

Por otra parte, cabría cuestionarse hasta qué punto la misión y la visión han dejado de ser las «piedras angulares» en los procesos de planeación estratégica de una organización (Hax y Majluf,

1984) para convertirse en una herramienta de marketing y relaciones públicas, más que una guía de acción para las organizaciones (Bartkus y Glassman, 2008). Asimismo, se observa que cada vez más las empresas aluden a los valores y la filosofía que guía sus acciones en lugar de a la misión y la visión, lo cual será motivo de futuras investigaciones.

Por último, es posible que la falta de congruencia entre los planteamientos estratégicos de las empresas implique que estos conceptos tengan que ser revisados para ser más adecuados a la realidad empresarial actual.

Si lo descrito en este artículo es la situación imperante entre las 500 empresas más grandes de América Latina, cabría preguntarse cómo será la situación de las pequeñas y medianas empresas (pymes); qué tan relevante es el tamaño de la empresa para esta cuestión, y si existe mayor o menor congruencia en sus planteamientos estratégicos. Con base en lo planteado por Arroyo (2008), quien ha identificado una falta de visión estratégica en las pymes, se considera que hay un grado aún menor de congruencia. No obstante, eso será objeto de futuras investigaciones.

El presente trabajo es una primera aproximación al tema de la EI en las empresas latinoamericanas. Busca brindar un panorama general a partir del cual en futuras investigaciones puedan estudiarse, por ejemplo, los planteamientos estratégicos de empresas de economías pequeñas, como los países centroamericanos; realizar estudios comparativos con empresas de otras regiones del mundo, tanto emergentes como desarrolladas, identificar diferencias por países y sectores de actividad, etc.

Anexos.

Tabla A1
Presencia de expansión internacional (EI) por país y tipo de propiedad

País/Propiedad	Tienen misión y visión								Solo tienen misión				Solo tienen visión				Total
	No EI ni en misión ni en visión		EI en misión		EI en visión		EI en misión y visión		No tienen EI en misión		Tienen EI en misión		No tienen EI en visión		Tienen EI en visión		
	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	
Argentina	0	5	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	13
Bolivia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Brasil	7	37	0	5	3	18	3	5	1	5	0	3	0	3	0	5	95
Chile	0	12	2	2	0	6	1	2	0	5	0	1	0	1	0	1	33
Colombia	0	4	0	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Costa Rica	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Ecuador	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
México	1	24	0	3	2	8	0	10	0	3	0	2	0	1	0	2	56
Panamá	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Perú	1	3	0	0	0	6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	13
Uruguay	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Venezuela	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Brasil/Paraguay	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Chile/Brasil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	11	87	2	12	8	42	10	21	1	15	0	8	0	6	0	9	232

Fuente: elaboración propia.

Si bien este estudio se centró en las empresas más grandes de América Latina, las cuales son referentes en sus países de origen y en la región, es importante resaltar que son las pymes las que sostienen el sector empresarial (Cardozo, Velázquez de Naime y Rodríguez, 2012), representando más del 95% de las empresas de la región, aunque solo el 13% de estas exportan (Gordon y Suominen, 2014). Por ello sería relevante realizar estudios similares enfocados a este tipo de empresas.

También podrían analizarse otros elementos presentes en los planteamientos estratégicos, tales como la responsabilidad social, la calidad, la relación con los inversionistas, la sustentabilidad, los valores y el desempeño financiero, por mencionar algunos. Con ello podrían hacerse estudios comparativos para establecer un patrón de factores que son tomados en cuenta por las empresas al momento de establecer sus estrategias.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Los autores agradecen los valiosos comentarios de los dictaminadores que llevaron a replantear el enfoque de este artículo. Asimismo, el apoyo brindado por la UCC Business School para la realización de este proyecto.

Bibliografía

- Aguilar, V. A. y de la Maza, C. (2002). *Planeación Estratégica* (3.^a edición). Torreón: Universidad Autónoma de la Laguna.
- América Economía (julio de 2014). Las 500 mayores empresas de América Latina. *América Economía*. [consultado 2 Jul 2014]. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2014/>
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia corporativa*. Nueva York: McGraw Hill.
- Anzai, S. y Matsuzawa, C. (2014). Values and value priorities underlying Japanese elementary-school moral education: content analysis of Japanese elementary-school moral books. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 359–369.
- Arroyo, I. C. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Ciencias Económicas*, 26(1), 381–395.
- Bart, C. y Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36(6), 823–853.
- Bart, C. K., Bontis, N. y Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 19(1), 19–35.
- Bartkus, B. y Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 207–216.
- Bozec, R., Breton, G. y Cote, L. (2002). The performance of state owned enterprises revisited. *Financial Accountability & Management*, 18(4), 383–407.
- Cardozo E., Velázquez de Naime Y., Rodríguez C. (2012, Julio). Revisión de la definición de PYME en América Latina. En E.T.S. I (UPM), Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning. Simposio efectuado en Ciudad de Panamá, Panamá.
- Castro, J., Castro, J. y Jaller, I. (2012). Internationalization patterns of multilatinas. *Revista Ad-Minister*, 21, 33–54.
- Contractor, F. J., Kumar, V. y Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417.
- Cuervo, A., Inkpen, A., Mussachio, A. y Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State owned multinational companies. *Journal of International Business*, 45, 919–942.
- Cuervo, A. (2010). Multilatinas. *Universia Business Review*, 25, 14–33.
- Cuervo, A. y Dau, L. A. (2009). Promarket reforms and firm profitability in developing countries. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1348–1368.
- Cuervo, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138–154.
- Cuervo, A. (2007). Liberalización económica y multilatinas. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 1(1), 66–86.
- Dau, L. A. (2012). Pro-market reforms and developing country multinational corporations. *Global Strategy Journal*, 2(3), 262–276.
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: William Heinemann.
- Dunning, J. H. y Rugman, A. M. (1985). The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. *The American Economic Review*, 75(2), 228–232.
- El Economista (2013). Hugo Chávez expropió casi 1.200 empresas [consultado 4 Ene 2015]. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2013/03/07/hugo-chavez-expropio-casi-1200-empresas-diez-anos>.
- Goldeng, E., Grunfeld, L. A. y Benito, G. R. G. (2008). The performance differential between private and state owned enterprises: The roles of ownership, management and market structure. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1244–1273.
- Goldstein, A. (2010). The emergence of multilatinas: The Petrobras experience. *Universia Business Review*, 25, 98–111.
- Gordon, R. B. y Suominen, K. (2014). A la conquista de los mercados mundiales: cómo promover la internacionalización de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. Resumen. Sector de Integración y Comercio, Banco Interamericano de Desarrollo [consultado 21 Jun 2016]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6412/A%20la%20conquista%20de%20los%20mercados%20mundiales.pdf?sequence=5>.
- Hax, A. y Majluf, N. (1984). The corporate strategic planning process. *Interfaces*, 14(1), 47–60.
- Hernández, V. R. (2008). La nacionalización de las actividades, los servicios y las empresas en Venezuela. En V. R. Hernández (Ed.), *Nacionalizaciones, Libertad de Empresa y Asociaciones Mixtas*. Caracas: Editorial Jurídica Venezolana.
- Inkpen, A. y Ramaswamy, K. (2007). End of the multinational: Emerging markets redraw the picture. *Journal of Business Strategy*, 28(5), 4–12.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). Internationalization process of firm-model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business*, 8(1), 23–32.
- Kemp, S. y Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: A content analysis. *Tourism Management*, 24, 635–653.
- King, D. L., Case, C. J. y Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, and China. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 93–119.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa*, 4, 157–169.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141–164.
- Loyo de Falcón, R. E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Revista OMNIA*, 21(2), 53–70.
- Lucea, R. y Lessard, D. (2010). ¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX. *Universia Business Review*, 25, 76–97.
- Meggison, W. L. y Netter, J. F. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–107.
- Moore, S., Ellsworth, J. y Kaufman, R. (2011). Visions and missions: Are they useful? A quick assessment. *Performance Improvement*, 50(6), 15–24.
- Moraima, M. y Auxiliadora, L. (2008). El análisis de contenido: una forma de abordaje metodológico. *Laurus Revista de Educación*, 14(27), 129–144.
- Noguera, A. L., Barbosa, D. H. y Castro, G. A. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161.
- Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887–1894.
- Pearce, J. y David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116.
- Peyrefitte, J. (2012). The relationship between stakeholder communication in mission statements and shareholder value. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(3), 28–40.
- Peyrefitte, J. y David, F. R. (2006). A content analysis of the mission Statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, 23(2), 296–301.
- Powell, T. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551–551.
- Robledo, C. y Ríos, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *Revista Ad-Minister*, 22, 33–50.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las multilatinas. *Revista de la CEPAL*, 95, 7–30.
- Thornberry, N. (1997). A view about vision. *European Management Journal*, 15(1), 28–34.
- Williams, L. (2008). The mission statement. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119.