



## **Harold Silva Guerra**

Ph.D in Management, University of St. Gallen (Suiza).  
Master of Arts in International Business Administration,  
Bournemouth University (Inglaterra). Magister en  
Administración de Empresas, Universidad del Norte.  
Administrador de Empresas, Universidad del Norte  
(Colombia). Estudios de Responsabilidad Internacional  
Empresarial, Fo Guang University (Taiwán). Se  
ha desempeñado como director del Programa de  
Administración de Empresas, director académico,  
director del Centro de Estrategia y Competitividad  
y director del departamento de Emprendimiento y  
Management de la Escuela de Negocios de la Universidad  
del Norte; par académico del Consejo Nacional de  
Acreditación (CNA) y CONACES adscritos al Ministerio  
de Educación Nacional para la acreditación y revisión  
de requisitos mínimos de diversos programas en  
universidades de Colombia y Perú; par académico de  
ANEAES y SINAES para la acreditación de programas  
de ciencias empresariales en Paraguay y Costa Rica  
respectivamente; consultor del programa Expopyme;  
miembro del Grupo de Investigación en Marketing  
(GIM); premio a la “excelencia docente en el aula de  
clases”, Universidad del Norte 2009; mención de honor  
“mejor docente universitario” de Colombia Premios  
Portafolio 2017; miembro de la Red Internacional de  
Investigadores en Marketing (RIIM); conferencista  
nacional e internacional. Actualmente se desempeña  
como docente, investigador y consultor de tiempo  
completo de la Escuela de Negocios de la Universidad  
del Norte en las áreas de marketing y negocios  
internacionales.

Harold Silva Guerra

# Marketing

en América Latina

*Segunda edición*

**alpha**editorial

# internacional

Teoría, casos y talleres

**Alpha Editorial**

**Alfaomega Colombiana S.A.**

Calle 62 20-46 esquina, Bogotá

Teléfono (57-1) 746 0102

Fax: (57-1) 210 0122

cliente@alfaomegacolombiana.com

www.alpha-editorial.com

Segunda edición: Bogotá, enero del 2021

© Alfaomega Colombiana S.A.

© Harold Silva Guerra

Derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente. Ni puede ser registrada por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el previo permiso escrito de la editorial.

Edición: Sandra Ardila

Portada: Ana Paula Santander

ISBN 978958778678-1

ISBN 978958778679-8 digital

Impreso en Colombia

Printed and made in Colombia

# CONTENIDO

Lista de figuras	XI
Lista de tablas	XII
Casos de empresas	XIII
Prefacio	XV

---

## PARTE I: TEORÍA, PERSPECTIVA GENERAL

<b>1 INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNACIONAL</b>	<b>1</b>
Marketing internacional	7
Importancia de los negocios internacionales en el escenario global	9
Competitividad e innovación	10
¿Son los negocios internacionales un medio de paz?	13
Embajadores itinerantes	13
Epidemia de mal servicio	13
Contexto Latinoamericano	14
Multilatinas	16
<i>Preguntas</i>	17
<i>Casos y talleres para consulta</i>	17
<b>2 EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	<b>18</b>
Introducción	18
Definición	18
Negocios internacionales: generalidades	19
Penetrar mercados foráneos	21
¿Por qué participan las empresas en los negocios internacionales?	22
Educación global	23
Consideraciones finales	24
<i>Preguntas</i>	25
<i>Casos y talleres para consulta</i>	25
<b>3 LA GLOBALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS</b>	<b>26</b>
Introducción	26
¿Qué es globalización?	27
Aspectos de la globalización	28
Semiglobalización	29
Los ritmos históricos de la globalización	29
Consecuencias negativas de la globalización	29
<i>Preguntas</i>	30
<i>Casos y talleres para consulta</i>	30

---

## PARTE II: ASPECTOS CULTURALES, POLÍTICOS, LEGALES Y ECONÓMICOS

<b>4 EL ENTORNO CULTURAL</b>	<b>31</b>
Entendiendo el entorno cultural	31
Costumbres y modales	36
Idioma	38
Religión	44
Educación	45
Estética	46
Valores y actitudes	47
Instituciones sociales	47
Elementos materiales	49
Europa en Latinoamérica	49

	Tipologías culturales	54
	Distancia de poder	54
	Individualismo / Colectivismo	55
	Masculinidad / Femenidad	55
	Evasión a la incertidumbre	55
	Orientaciones a largo plazo / corto plazo	55
	Indulgencia / Contención	56
	Universalismo vs. Particularismo	56
	Individualismo vs. Comunitarismo	56
	Neutral vs. Emocional	56
	Específica vs. Difusa	57
	Logros vs. Adscripción	57
	Tiempo secuencial versus sincrónico	57
	Dirección interna versus dirección externa	57
	Particularidades de la cultura	57
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	66
<b>5</b>	<b>EL ENTORNO POLÍTICO,LEGAL Y ECONÓMICO</b>	<b>67</b>
	Entorno político	67
	El entorno legal	75
	Documentos comerciales	76
	Documentos financieros	76
	Documentos de seguro	77
	Documentos de transporte	77
	Documentos aduaneros u oficiales	77
	Documentos complementarios	77
	Certificado Halal	77
	El entorno económico	77
	Pirámide de la riqueza	80
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	81
<b>6</b>	<b>CONTEXTO GEOPOLÍTICO</b>	<b>82</b>
	Introducción	82
	Definición y generalidades de la geopolítica	82
	<i>Preguntas</i>	89
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	89
<hr/>		
<b>PARTE III: INGRESO Y DESARROLLO EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL</b>		
<b>7</b>	<b>ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL MARKETING</b>	<b>90</b>
	Diseños organizacionales de las empresas	91
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	94
<b>8</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES</b>	<b>95</b>
	La investigación de mercados	95
	Proceso de investigación de mercados	97
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	102
<hr/>		
<b>PARTE IV: ESTRATEGIAS GLOBALES DE MARKETING</b>		
<b>9</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA ESTAR ONLINE EN UN NUEVO ESCENARIO GLOBAL</b>	<b>103</b>
	Introducción	103
	La visión más allá del Marketing	104
	Un nuevo Marketing: momento cero de la verdad	107
	Desmarketing	112
	Plan de marketing	113

Objetivos del plan de marketing	114
Etapas de un plan de marketing	114
Estructura del plan de marketing	114
Análisis FODA	115
Objetivos y problemas	116
Estrategia de marketing	116
Investigación de mercados	116
Organización de marketing	116
Programas de acción	117
Presupuestos	117
Controles	117
<i>Casos y talleres para consulta</i>	117
<b>10 ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO AL MERCADO INTERNACIONAL</b>	<b>118</b>
Estandarización versus adaptación	119
Razones de utilizar la estrategia de la estandarización	119
Razones de utilizar la estrategia de adaptación	121
Adaptación	122
<i>Casos y talleres para consulta</i>	124
<b>11 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES GLOBALES DE MERCADO</b>	<b>125</b>
Proceso de internacionalización	125
Etapas de internacionalización	126
Etapa de iniciación	126
Etapa de prospección	128
Etapa de establecimiento e implementación	128
Principales errores en el proceso de exportación de las empresas	128
Registro de marcas	131
¿Por qué cambian las marcas de nombre en las diferentes naciones?	131
Teorías de libre comercio	132
Teoría de la ventaja absoluta	132
Teoría de la ventaja comparativa	133
Alternativas de entrada a mercados internacionales	133
Plan de Marketing Internacional (PMI)	137
Generalidades de la empresa	137
Identificación tributaria	137
Antecedentes	137
Situación de la empresa	137
Antecedentes del equipo directivo	137
Cultura organizacional	138
Políticas de personal	138
Análisis de producción	138
Nivel de productividad	138
Tecnología y estado del equipo	138
Procesos de control de calidad	138
Análisis financiero y contable	138
Producto	138
Marketing	139
Competitividad	139
Incidencia del entorno y análisis de la industria	139
Evaluación global y conclusiones	139
Inteligencia de mercados	139
Medición del potencial exportador del producto	139
Plan de acción	140
Instituciones y organismos que promueven las exportaciones en Latinoamérica	141
Tratados de Libre Comercio (TLC)	141
<i>Casos y talleres para consulta</i>	148
<b>12 CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>149</b>
El conflicto en los canales	150
Intermediarios	151

	Estrategias de distribución internacional	151
	Tipos de canal de distribución internacional	151
	Multicanal	151
	Omnicanal	151
	Ventas minoristas globales	152
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	154
<b>13</b>	<b>PROMOCIÓN INTERNACIONAL</b>	<b>155</b>
	Comunicación intercultural	157
	Características y aspectos de la publicidad	157
	Publicidad global	158
	Contenido de la publicidad global	158
	Aspectos importantes para una campaña global de publicidad	158
	Desarrollando una campaña global	159
	La imagen y sus dimensiones	159
	Geografía de la audiencia	160
	Publicidad en Latinoamérica	160
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	161
<b>14</b>	<b>PRECIOS PARA MERCADOS INTERNACIONALES</b>	<b>162</b>
	Estrategias de precios bajos	164
	Ajuste de precios	164
	Internet: hacía una nueva época en la fijación de precios	164
	Fijación de precios en el exterior	165
	Precios globales	166
	Respuestas del consumidor y de la empresa	166
	Condiciones de pago	166
	Dumping	168
	El artículo VI del GATT y el Acuerdo Antidumping	169
	Objetivo del <i>dumping</i>	169
	Tipos de <i>dumping</i>	169
	Mercado gris	169
	Monedas oficiales en Latinoamérica	170
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	170
<b>15</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNACIONAL</b>	<b>171</b>
	Distribución	171
	Transporte internacional	172
	Conectividad y alto desarrollo	173
	La carga a transportar	174
	Incoterms	174
	Errores en el uso de los Incoterms	175
	Empaque y embalaje	177
	Mercado	178
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	180
<b>16</b>	<b>IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR GLOBAL</b>	<b>182</b>
	Comportamiento del consumidor	182
	Imagen y simbolismo	183
	Hábitos culturales	184
	Experiencia de los consumidores	185
	Consideraciones finales	186
	Generaciones	186
	<i>Casos y talleres para consulta</i>	187
<b>17</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN</b>	<b>188</b>
	Negociación	188
	Negociación claves fundamentales para lograr resultados	189
	Los elementos de una negociación	190
	Preparación	190

Discusión	190
Proposición	190
Búsqueda de beneficios mutuos	191
Utilización de criterios objetivos	191
El plan de contingencia	191
Particularidades de la negociación	191
¿Cómo negociar con un cliente difícil?	191
7 pasos de la negociación	192
Negociación sin palabras	193
Tratos y usanzas en las negociaciones	193
Los conflictos	193
Superar las barreras culturales	194
Errores más comunes en la negociación	195
Escuelas negociadoras: un reto multicultural	195
Un paso por los Estados Unidos de América	195
Rusia y la “negación absoluta”	196
Los árabes: “insha allah”	196
Europa y el método	196
Ahora Asia: ¡zhongghuo y nippon-koku!	196
Harvard: ¡win-win on the way!	198
Negociador latinoamericano	198
<i>Casos y talleres para consulta</i>	199
Anexo 1. Países de América	200

---

## PARTE V: CASOS PRÁCTICOS

Recomendaciones generales para el manejo de los casos	203
-------------------------------------------------------	-----

### **CASOS DE PAÍSES** **277**

### **CASOS DE NEGOCIACIÓN Y EXPERIENCIAS DE NEGOCIOS** **279**

### **CASOS VARIOS** **297**

---

## PARTE VI: TALLERES

### **BIBLIOGRAFÍA** **330**

## *Agradecimientos*

A Dios y la Virgen, por permitirme cumplir este deseo.

Para los grandes editores de mi vida, mis padres.

A mi esposa, el amor de mi vida, por su permanente apoyo incondicional que lo siento día a día.

A mi hijo, por ser mi inspiración y traer a mi existencia un motivo más.

Espero que este libro sea un instrumento para hacer el bien.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.C.	Estrategias, fortalezas y debilidades de la zona Basaca	277
FIGURA 1.1.	Historia y Geografía	2
FIGURA 1.2.	Zonas de vigilancia	4
FIGURA 1.3.	Psicología, sociología y antropología	4
FIGURA 1.4.	Retos de la competitividad	9
FIGURA 1.5.	Investigación e Innovación	11
FIGURA 1.6.	Educación y Paz.	12
FIGURA 2.1.	Idioma universal de los negocios	19
FIGURA 2.2.	Visión internacional	20
FIGURA 2.3.	El mundo más estrecho	21
FIGURA 2.4.	Lo internacional	24
FIGURA 4.1.	Sensibilidad o empatía cultural	33
FIGURA 4.2.	Elementos de la cultura	36
FIGURA 4.3.	Dimensiones culturales de Trompenaars: adaptando los mensajes	61
FIGURA 4.4.	Curva de aculturación	63
FIGURA 5.1.	Entorno político y jurídico	68
FIGURA 5.2.	Pirámide de la riqueza	80
FIGURA 7.1.	Estructura de división internacional	91
FIGURA 7.2.	Estructura geográfica	92
FIGURA 7.3.	Estructura de productos	92
FIGURA 7.4.	Estructura de matriz	92
FIGURA 7.5.	Tipos de culturas organizacionales	93
FIGURA 8.1.	Error muestral	101
FIGURA 9.1.	El proceso de marketing estratégico	106
FIGURA 9.2.	Modelo mental tradicional de tres pasos	108
FIGURA 9.3.	Nuevo modelo mental	109
FIGURA 9.4.	Cuadrado de marketing	111
FIGURA 9.5.	Marketing y clientes	113
FIGURA 9.6.	Variables del plan de marketing	113
FIGURA 9.7.	Etapas de un plan de marketing	114
FIGURA 10.1.	Adaptación	122
FIGURA 11.1.	El proceso de exportación	127
FIGURA 11.2.	Proceso de la internacionalización	127
FIGURA 11.3.	Etapas de internacionalización	128
FIGURA 11.4.	Agentes del cambio del proceso de internacionalización	133
FIGURA 11.5.	Alternativas de entrada a mercados internacionales	136
FIGURA 12.1.	Estructura y relaciones del canal de distribución	149
FIGURA 12.2.	Configuraciones de canal de productos de consumo e industriales	150
FIGURA 12.3.	Canal tradicional, multicanal y omnicanal	152
FIGURA 13.1.	Proceso de la comunicación de marketing	156
FIGURA 14.1.	Etapas de fijación de precios	163
FIGURA 14.2.	Proceso de la carta de crédito	168
FIGURA 15.1.	Canales de distribución.	172
FIGURA 15.2.	Entorno de la DFI	172
FIGURA 15.3.	Aspectos de los Incoterms	175
FIGURA 15.4.	Elementos del embalaje para su transporte	179
FIGURA 15.5.	Instrucciones básicas	180
FIGURA 15.6.	Instrucciones especiales	180
FIGURA 15.7.	Características físicas y químicas	180
FIGURA 16.1.	Modelo del comportamiento del comprador	183
FIGURA 16.2.	Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	183
FIGURA 16.3.	Transferencia del significado cultural.	185
FIGURA 16.4.	Análisis perceptivo del consumidor	186
FIGURA 17.1.	La negociación	189

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1.	Diferencias entre el marketing nacional y el internacional	9
TABLA 1.2.	Desigualdad en países de América Latina - Índice de Gini (de mayor a menor)	15
TABLA 1.3.	Precio de una Big Mac en Latinoamérica	15
TABLA 1.4.	Multilatinas 2018	16
TABLA 4.1.	Distancia cultural	31
TABLA 4.2.	Diferencias entre culturas de alto y bajo contexto	33
TABLA 4.3.	Tradiciones y costumbres en América Latina	37
TABLA 4.4.	Tradiciones navideñas	42
TABLA 4.5.	Diferencias lingüísticas en el idioma español	43
TABLA 4.6.	Religiones en Latinoamérica	44
TABLA 4.7.	Presencia del protestantismo	45
TABLA 4.8.	Tasa de alfabetización en Latinoamérica	47
TABLA 4.9.	Niveles socioeconómicos en Latinoamérica	48
TABLA 4.10.	Diferentes tipologías de alta y baja distancia de poder	55
TABLA 4.11.	Diferentes tipologías de culturas individualistas y colectivistas	55
TABLA 4.12.	Diferentes tipologías de culturas masculinas y femeninas	55
TABLA 4.13.	Diferentes tipologías de culturas con alto y bajo nivel de incertidumbre	56
TABLA 4.14.	Diferentes tipologías de culturas con orientaciones a largo y corto plazo	56
TABLA 4.15.	Diferentes tipologías de culturas de indulgencia y contención	56
TABLA 4.16.	Principales tipos de cultura, según Trompenaars	58
TABLA 4.17.	Dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars	60
TABLA 4.18.	Plan de análisis cultural	65
TABLA 5.1.	Variables relevantes del riesgo político	68
TABLA 5.2.	Bitácora de análisis político	69
TABLA 5.3.	Criterios para evaluar el riesgo país	70
TABLA 5.4.	Dictadores en Latinoamérica	71
TABLA 5.5.	Valor del Producto Interno Bruto por país (a precios actuales)-	78
TABLA 5.6.	Valor del PIB per capita (USD a precios actuales)-	78
TABLA 5.7.	Crecimiento del PIB, periodo 2017-2018 (% anual)	79
TABLA 6.1.	Ventajas (partidarios de la permanencia) y desventajas (favorables al Brexit)	86
TABLA 7.1.	Resumen de culturas organizacionales	94
TABLA 8.1.	Parámetros de investigación de mercados internacional	96
TABLA 8.2.	Diferencias entre el muestreo probabilístico y el no probabilístico	100
TABLA 8.3.	Tendencia y dispersión de los resultados	101
TABLA 9.1.	Necesidades y tipologías/beneficios propios de cada segmento	115
TABLA 9.2.	Selección de productos y precios de los competidores	115
TABLA 9.3.	FODA	115
TABLA 9.4.	Objetivos y problemas	116
TABLA 9.5.	Programas de acción	117
TABLA 10.1.	Ventajas generales de la estandarización y la adaptación	120
TABLA 10.2.	Desventajas generales de la estandarización y la adaptación	121
TABLA 10.3.	Plan de adaptación	123
TABLA 11.1.	Entidades para registro de marcas en Latinoamérica	131
TABLA 11.2.	Ejemplo teoría de la ventaja comparativa.	133
TABLA 11.3.	Generalidades de la empresa	137
TABLA 11.4.	Tabla de identificación tributaria en Latinoamérica	137
TABLA 11.5.	Antecedentes de la empresa	137
TABLA 11.6.	Situación de la empresa	138
TABLA 11.7.	Antecedentes del equipo directivo	138
TABLA 11.8.	Análisis financiero y contable	138
TABLA 11.9.	Inteligencia de mercados	140
TABLA 11.10.	Principales instituciones y organismos que promueven las exportaciones en Latinoamérica	141
TABLA 13.1.	Beneficios de una imagen corporativa positiva para el cliente y la empresa	159
TABLA 14.1.	Ejemplo de escalada de precios	164

TABLA 14.2.	Ajustes de precios	165
TABLA 14.3.	Adaptación del consumidor y la compañía a las crisis financieras	167
TABLA 14.4.	Relación según el punto de vista del exportador o del importador.	167
TABLA 15.1.	Características principales de los modos de transporte	173
TABLA 15.2.	Incoterms versión 2020	178
TABLA 16.1.	Clasificación de las generaciones	187
TABLA 17.1.	Cómo leer las emociones de su contraparte	194

TABLA 1.A.	Suramérica	200
TABLA 2.A.	Centroamérica	201
TABLA 3.A.	Norteamérica	201
TABLA 4.A.	Caribe	202
TABLA 1.C.	Proyección de número de habitantes de la Costa Caribe	276
TABLA 2.C.	Datos relevantes de México	277
TABLA 1.T.	Tabla de entorno político y legal	302
TABLA 2.T.	Etapas alfa, beta y gamma	304
TABLA 3.T	Ubicación geográfica oficinas de Montesino	307
TABLA 4.T.	Productos de Montesino	307
TABLA 5.T.	Matriz Silva de Evaluación de Mercados (masil)	309
TABLA 6.T.	Negociación 1: Arabair-Agencias: Colombia, Brasil, México	311
TABLA 7.T.	Negociación 2: ArabAir-Agencias: Argentina, Colombia, México	312
TABLA 8.T.	Tabla de precios productos	312
TABLA 9.T.	Tabla de entrevista cultural	313
TABLA 10.T.	Naciones culturas de alto y bajo contexto	315

## CASOS DE EMPRESAS

1	Compañía de galletas Noel	COLOMBIA	204
2	Crepes & Waffles	COLOMBIA	205
3	Colombina S.a.	COLOMBIA	206
4	Ajegroup - Big Cola	PERÚ	208
5	Grupo Bimbo	MÉXICO	210
6	Falabella	CHILE	212
7	Avianca	COLOMBIA	214
8	Azaleia	BRASIL	217
9	Habanos S.a.	CUBA	218
10	Leonisa	COLOMBIA	220
11	Juan Valdez	COLOMBIA	222
12	Quala	COLOMBIA	224
13	Barbie	ESTADOS UNIDOS	226
14	Televisora Colombiana Internacional - Al Aila	COLOMBIA	229
15	Guayabal Ltda.	COLOMBIA	230
16	Brincos S.a.	COLOMBIA	231
17	Totto	COLOMBIA	232
18	Mabe	MÉXICO	235
19	Procaps S.A.	COLOMBIA	236
20	Cemex	MÉXICO	238
21	Grupo Modelo	MÉXICO	240
22	Arcor	ARGENTINA	242
23	Laboratorios Bagó	ARGENTINA	244

24	Havanna ARGENTINA	245
25	Gruma MÉXICO	247
26	Grupo Jumex MÉXICO	249
27	Grupo Televisa MÉXICO	252
28	Molinos Río de La Plata ARGENTINA	254
29	SanCor ARGENTINA	256
30	Belcorp PERÚ	258
31	Fifco COSTA RICA	260
32	Sigma MÉXICO	262
33	Grupo Unicomer EL SALVADOR	263
34	Rosaprima ECUADOR	265
35	Mercado Libre ARGENTINA	267
36	Conaprole URUGUAY	269
37	Mazzei PARAGUAY	271
38	Coronilla BOLIVIA	273
39	Basaca, gran alianza por la costa atlántica	275
40	Inversión en México	277
41	China e India: dos gigantes asiáticos	278
42	Lecciones para un mundo desconocido CHINA	279
43	Vivencias de negociación con China	280
44	¿Qué proceso siguen los colombianos en las negociaciones?	282
45	¿Cómo negocian los mexicanos?	283
46	¿Cómo negociar exitosamente con Brasil?	284
47	Bitácora de ambiente laboral en India: proyecto CRM	286
48	Experiencias en Canadá Cuatro historias culturales	289 290
49	Servicio al cliente	292
50	Conflicto Líbano-Israel	293
51	Caso Corralejas COLOMBIA	293
52	Flores colombianas al mundo COLOMBIA	294
53	Crisis de Venezuela: entre Chávez y Maduro	295

*Los clientes están por todos lados, el dinero está hecho; solo hay que prepararse para ir por ellos. De lo contrario, la competencia se queda con todo: clientes y dinero*

## **Prefacio**

Quiero compartir con ustedes esta publicación sobre marketing internacional, desarrollada con el deseo de diseñar una guía práctica para estudiantes, docentes y todas aquellas personas que deseen incursionar en el sector del comercio internacional o se interesen en profundizar sus conocimientos en el ámbito del *marketing* internacional. Se busca introducir al lector en el mundo del *marketing* internacional y explicar de manera sencilla y práctica, a través de la teoría, casos y talleres, sus conceptos fundamentales.

La teoría desarrollará la información necesaria para la lectura de esta obra, que busca, especialmente, ayudar a los estudiantes a enfrentar e interpretar los múltiples interrogantes que encontrarán en el desempeño de sus funciones y en la definición y aplicación de políticas de *marketing* internacional, cuando se desempeñen como gerentes o como administradores de su propia actividad comercial.

La metodología hace énfasis en casos y talleres, sin desconocer la importancia de la teoría, producto de la experiencia del autor como docente de *marketing* internacional por más de veinte años en la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia. Los casos permitirán a los estudiantes conocer las problemáticas de las empresas latinoamericanas dedicadas al comercio internacional y las diferentes experiencias y barreras que han encontrado en el escenario internacional. Se ha hecho énfasis en las empresas latinas, por ser representativas de nuestra región y contextualizar a los estudiantes y docentes en nuestros disímiles estilos de dirección y aprender desde nuestra cultura empresarial.

Los casos se desarrollan desde el contexto real que un gerente debe enfrentar en cualquier circunstancia del ámbito empresarial. Es una forma práctica e interesante de aproximarse a la realidad para obtener y alcanzar un rigor intelectual y ético en el planteamiento de problemas y soluciones efectivas que busquen dar respuesta a las inquietudes de los estudiantes. Los participantes tienen el compromiso y la responsabilidad de realizar un exhaustivo análisis y diagnóstico del problema y elaborar un plan de acción detallado; ello ayuda a desarrollar sus competencias y habilidades en la toma de decisiones. Adicionalmente, estos casos amplían y desarrollan competencias

interfuncionales y ofrecen una visión holística de los contextos empresariales y mejoran el estilo gerencial y la toma de decisiones, con el objetivo de formular problemas y un conjunto de soluciones óptimas.

Los talleres facilitarán a los docentes interactuar con sus alumnos y les permitirán una permanente retroalimentación, para conocer de primera mano la asimilación de los conceptos impartidos. Los alumnos, a su vez, podrán dilucidar sus dudas y enfrentar con más seguridad las dificultades que en un futuro no muy lejano tendrán que afrontar como profesionales. Asimismo, mediante los talleres se combinan la teoría y la práctica de forma pedagógica. Cada taller está pensado para trabajo en equipo, cada uno de cuyos integrantes cumple funciones en pro de un objetivo. Esta alternativa permite una aproximación substancial a la realidad, donde profesores y alumnos en conjunto enfrentan retos y dificultades puntuales, hasta *aprender a ser, a hacer y a aprender, de manera conjunta*.

Esta segunda edición se ha focalizado en el contexto latinoamericano de su entorno del marketing internacional y las diferentes maneras en como las empresas latinas han ingresado al escenario global de diversas formas y con productos y servicios particulares y auténticos que verdaderamente son un orgullo para la región.

Se ha fortalecido la teoría con 17 nuevos capítulos para que sea fuente de consulta con diversos ejemplos y aspectos de Latinoamérica. En este orden de ideas, se agregaron 53 casos y 111 talleres para trabajar al final de cada capítulo.

La elaboración de este libro demandó de una extensa investigación bibliográfica, bajo un enfoque cualitativo, para identificar los fundamentos más relevantes del marketing internacional y su incidencia en los negocios. Se realizaron las siguientes fases: investigación catalográfica, es decir, a través de los catálogos de biblioteca e internet se seleccionaron textos, artículos y paginas web donde se empezó a leer sobre el tema de estudio. Luego, se realizó la recolección y derivada revisión de diferentes fuentes y referencias que bajo el criterio de calidad determinó la selección de las más útiles y significativas, a efectos de elaborar y sustentar el libro.

Las nuevas tendencias de marketing, que tienen en consideración los actuales bloques de países, tratados de libre comercio y la misma globalización hacen aún más indispensable la utilización de estas estrategias, para un óptimo desarrollo de los negocios internacionales. Es imposible desconocer o tratar de minimizar la importancia del marketing internacional en un mundo que cada día se globaliza más, hasta permear las fronteras que por centurias han impedido el libre comercio entre los distintos países, con lo que se facilita la expansión de las empresas, con invaluable beneficios no solo para estas, sino para

los millones de consumidores finales. Para aplicar estos conceptos exitosamente, es indispensable una investigación científica consistente enfocada a los nuevos mercados en los cuales se pretende incursionar, con el fiel propósito de conocer a fondo sus costumbres, su entorno político y los posibles efectos colaterales.

Es esencial señalar el papel fundamental que juega la logística y su apropiada implementación en el *marketing* internacional. Esto incluye capacitación de personal, simulacros, aplicación de normas de calidad (que reportan beneficios a la organización en sus aspectos técnico, operativo y financiero), entre muchas otras actividades primordiales para las organizaciones. Resulta vital para las empresas con deseo de incursionar en mercados internacionales que incorporen embajadores itinerantes pagados por ellas, cuya función sea viajar continuamente por el mundo y retroalimentar a la compañía con los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes países, en cuanto a productos o servicios, al tiempo que adquieren contactos y organizan ferias internacionales.

Los mercados mundiales ofrecen oportunidades ilimitadas a las compañías, desde todo punto de vista: económicas, de expansión tecnológica, geográficas, etc. Por consiguiente, es imperioso que se hagan globales para tener éxito en el largo plazo. Así, sus planes de acción deben abarcar un horizonte amplio, con marcadas estrategias, para satisfacer las necesidades y deseos de sus potenciales consumidores. Es vital, entonces, que los empresarios,

gerentes, estudiantes y líderes promuevan una educación integral en sus ciudades, países y comunidades, para lograr que su gente tenga “el mundo en la cabeza” y que este permanezca allí por siempre.

Hoy en día, las empresas necesitan gerentes dinámicos que estén dispuestos a tomar decisiones en escenarios reales y no en una mesa de reuniones con información errónea o irreal del mercado. Se necesitan gerentes que estén constantemente en la realidad de los consumidores, los negocios y la información para desarrollar la estrategia apropiada para alcanzar nuevos mercados y superar siempre sus expectativas.

Los gerentes deben realizar tres actividades en relación con lo anteriormente expuesto: analizar un problema o situación, que puede ser de cualquier tipo, con el objeto de conocer todas las características y extraer conclusiones; luego, debe pensar, para formarse y relacionar ideas, para tomar decisiones o una resolución para el problema o situación. Y finalmente, proponer o manifestar sus ideas en un plan particular para lograr la resolución.

Me gustaría agradecer a la editorial por la oportunidad de esta segunda edición y su valioso apoyo en esta obra. Igualmente, a todas aquellas personas que hicieron aportes significativos, especialmente a mi padre con su lectura crítica, aportes e incansable apoyo en mejoras a la redacción; a mi madre por su incondicional amor, a mi esposa por su continua crítica constructiva e innumerables aportes, ideas y deseo absoluto de que este proyecto sea un éxito, y a mi hijo, por ser mi inspiración.

CAPÍTULO 1

# INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNACIONAL

## OBJETIVOS

Al concluir este capítulo, usted estará en la capacidad de:

- Definir qué es marketing internacional.
- Describir las diferencias entre marketing nacional e internacional.
- Identificar las variables en la comercialización internacional y entrada a mercados extranjeros.
- Exponer la competitividad e innovación y su importancia en el contexto internacional
- Analizar el contexto latinoamericano y las empresas de capital latinoamericano (multilatinas).
- Explicar la importancia de los negocios internacionales en el escenario global.

*Soy un ciudadano, no de Atenas ni  
de Grecia, sino del mundo.*

SÓCRATES

Actualmente vivimos en un mercado global, tanto así que cuando usted esté leyendo este libro podría estar en el estudio de su casa escuchando música con un equipo de sonido importado de Corea del Sur, escribiendo a través de su WhatsApp en su teléfono inteligente fabricado en China o realizando anotaciones con un estilógrafo Mont-Blanc; su camisa podría haber sido fabricada en Perú o los pantalones hechos en Italia, su café puede venir de Colombia o su copa para vino, de República Checa. Estamos en una aldea global con productos o servicios *hechos en el mundo* con marcas que las diferencian unas de otras en cuanto a calidad, precio, estilos y muchos otros aspectos relacionados con la competitividad en el mercado. Producimos para unos consumidores globales con características específicas y puntuales, que cada día, cada segundo, serán más exigentes, según el entorno presente en el mundo.

En la actualidad, el entorno de los negocios ha cambiado de manera significativa, desde la manera de abordar un cliente hasta nuevas reglamentaciones, empaques, etc. Los cambios son altamente veloces y cada día que pasa estos serán aún más rápidos y cada producto que se presente podrá ser reemplazado por otros, si las empresas no ingresan al nuevo y vertiginoso mundo de los negocios globales. La globalización de antes no es la misma de ahora, ha cambiado mucho. ¿Cuál será la fórmula mágica para tener éxito y conquistar nuevos mercados? La respuesta la tiene cada líder de las organizaciones. Solo aquel que visualice y aplique los procesos de forma diferente, innovadora y auténtica tendrá un lugar ganado en el escenario mundial.

Es crucial que las organizaciones hagan alianzas con empresas de otros mercados nacionales o foráneos preocupándose por el entorno empresarial, que exige un adecuado trabajo en equipo, con lo cual se lograrán excelentes resultados. La empresa global de hoy es más universal y tiene grandes retos que cada día serán más exigentes ante los vaivenes del entorno. La visión moderna de las organizaciones debe ser estratégica, amplia y con un horizonte infinito de desafíos y oportunidades.

La globalización en la que se encuentra el mundo no existía hace cuarenta años; hoy por hoy, tomar un avión y estar en una cita de negocios en una o varias horas, prestar servicios de una nación a otra, la comida, la moda, son factores que convierten el mundo en una aldea completamente globalizada y adaptable al mundo, en su devenir constante. En nuestros días las comunicaciones son más ágiles y efectivas, actualmente encontramos más alternativas e información para escoger y llevar a nuestros hogares; los clientes son más exigentes en sus gustos y es



FIGURA 1.1. Historia y Geografía

necesario satisfacer de manera individual sus necesidades y deseos, así como atender los nuevos mercados.

Las empresas que decidan enfrentarse a ese mundo globalizado deben prepararse de manera rigurosa en todas sus esferas. Entre las más importantes encontramos la capacitación de su recurso humano, como un equipo interdisciplinario, capaz de afrontar los retos de la globalización, que sea visionario y sepa entender y conocer a fondo su producto para adaptarlo, si es el caso, a culturas diferentes o similares, o bien *estandarizarlo* según el entorno que afronte, entre muchos otros procesos que se deben aplicar de manera óptima para funcionar de manera global.

Entre los factores que han impulsado la globalización se encuentran: la apertura de mercados nacionales (libre comercio); la acumulación de capitales; el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la producción; las fusiones entre empresas, particularmente multinacionales, y los aspectos relacionados con la desregulación financiera internacional, cuyo propósito es el de favorecer el libre comercio. La diferencia que existe entre globalización versus internacionalización está basada fundamentalmente en que la primera está originada en países desarrollados, capitalistas, en busca de fortalecer sus exportaciones a nivel mundial, mientras que la internacionalización se establece fundamentalmente en países subdesarrollados y el comercio de sus productos es selectivo a ciertos países que forman un bloque económico (Contreras, 2012).

Por otro lado, el gerente global *debe tener el mundo en la cabeza*, con conocimientos en geografía, historia y cultura universal. Esto lo ayudará a ubicarse tanto geográficamente como en la causa principal de por qué un grupo de consumidores actúan de una u otra manera; solo así logrará entenderlos y respetarlos para poder satisfacer todos sus deseos y necesidades.

El mundo del *marketing* internacional es complejo, pero no imposible de entender. Para hacerlo sin correr el riesgo de fracasar, deben tenerse en cuenta variables importantes. Es vital entonces que los empresarios, gerentes, estudiantes y líderes promuevan una educación integral en sus ciudades, países y comunidades para que su gente tenga el “mundo en la cabeza” y permanezca allí por siempre.

Estudiar, analizar y respetar la historia de los países es de gran importancia para los negocios internacionales. Muchas compañías, cuando deciden internacionalizarse y toman un país objetivo para iniciarse en el escenario internacional, fallan y encuentran dificultades para que sus

productos o servicios sean aceptados, debido precisamente al desconocimiento de la historia de una determinada nación, estudio que ayuda a entender y comprender el comportamiento de los consumidores, las razones por las cuales estos proceden de una manera específica, la predilección por ciertos productos, además de sus creencias, ideologías y cultura de consumo. Es decir, una cantidad de aspectos que se abordan a través de la historia, y que tienen una significativa importancia a la hora de diseñar planes para ingresar al comercio mundial.

Por otro lado, a través de fuentes de internet podemos caracterizar el comportamiento del consumidor. Por ello, es necesario leer obras costumbristas de autores reconocidos en su país o región objetivo. Esto ayudará a las empresas a construir e ir moldeando un adecuado estudio del consumidor hacia el cual desean dirigirse, asimilando datos y orientaciones valiosas que disminuyan el riesgo de fracaso. El gerente con visión global debe leer y sus lecturas deben ser muy variadas. Una de ellas es la literatura, porque a través de ella, sus diferentes personajes y situaciones reales o de ficción, vamos a entender mucho al ser humano como cliente y como persona en sus disímiles matices, por ejemplo, Rodión Románovich Raskólnikov, de *Crimen y castigo* (Fiódor Dostoyevski); Robert Jordan, de *Por quién doblan las campanas* (Ernest Hemingway); Aureliano Buendía, de *Cien años de soledad*, y Florentino Ariza, de *El amor en los tiempos del cólera* (Gabriel García Márquez); Rafael Leonidas Trujillo Molina, de *La fiesta del chivo* (Mario Vargas Llosa). En suma, muchos personajes que nos dibujan y delinear mucho esa visión allende global del gerente moderno.

En ese contexto, la geografía también nos resuelve los problemas de ubicación, facilita las decisiones sobre dónde colocar una compañía, y la historia nos permite conocer las costumbres y gustos de nuestro país objetivo (ver FIGURA 1.1).

La historia para el marketing internacional es un elemento esencial y supremamente importante para el ingreso al escenario nacional e internacional. Es considerada una ciencia humanística, la cual le ha otorgado muchos beneficios al ser humano para conocer en profundidad el acervo cultural de los pueblos y, para edificar su identidad a través de información de hechos pasados que le proporcionen la elaboración de su idiosincrasia.

Para el gerente, el estudio de la historia le ayuda en los siguientes aspectos:

- a. Le proporciona más elementos para alimentar la estrategia a desarrollar y evitar o disminuir errores.
- b. Entender más el comportamiento del consumidor y su cultura del consumo.
- c. Entender y comprender el entorno cultural y político.
- d. Diseño de nuevos productos y/o ajustes.
- e. Nos ayuda a darle forma al presente y futuro de la compañía en los mercados objetivo.
- f. Conocer a profundidad la idiosincrasia e ideología de los mercados.
- g. Sostenibilidad en el tiempo para la empresa.
- h. Ajustes en la mezcla de marketing.
- i. Entender a las personas, a la sociedad y al mundo en el que vivimos.
- j. Prestar un óptimo servicio.
- k. Adaptación de los productos.
- l. Nos contextualiza el panorama de los negocios de la organización.
- m. Nos facilita la segmentación adecuada de los mercados objetivo.
- n. Es un laboratorio con datos precisos para alinear nuestras acciones empresariales.

El comportamiento del ser humano es impredecible; por tal razón, el estudio de la historia nos suministra nuestra ruta a seguir con el objeto de disminuir errores que podrían ser fatales en nuestro intento de internacionalizarnos. La historia se constituye en un elemento a investigar y estudiar en profundidad. Todos los pueblos necesitan la verdad para habitar en la historia. Fernand Braudel, historiador francés, promovió el estudio de los fenómenos de larga duración (principalmente del medio geográfico y de las variables económicas y sociales) con el objeto de llegar a una "historia total", competente de integrar todos los elementos de las demás ciencias sociales. Además, de generar historias-problema, que no solo se sometieran a narrar hechos del pasado, sino explicarlos a través de un análisis minucioso que permita conocer las causas, desarrollo y el impacto de un fenómeno histórico.

Es imperioso conocer la geografía porque nos permite entender las nuevas estructuras económicas, políticas y sociales que se han generado en el orden global. Además, nos ayuda a observar las diferentes oportunidades de negociación con otras naciones en relación con su ubicación (espacios geográficos), clima, ingreso per cápita, economía y otros derivados de la geografía que nos facilitan nuestra labor en el escenario global. Tener un alto conocimiento en geografía es muy significativo para conocer y analizar si existen oportunidades de ingreso a una región y los diferentes cambios o adaptaciones a que haya lugar en la mezcla de marketing.

En nuestros días, se hace necesario preparar y desarrollar respuestas activas ante los vaivenes del mercado que cada momento se encuentra en un marasmo de incertidumbre; por tal razón, es importante que cada

compañía desarrolle nuevas estrategias y planes, así como cambiar la manera de hacer negocios e identificar las tendencias del mismo. El gerente debe conocer a cuál rumbo dirigirnos, de lo contrario, será demasiado tarde. Su producto o servicio puede tender a la obsolescencia o caer en el error de considerarse que son los mejores (miopía de marketing); por ejemplo, el caso de la empresa Blockbuster, desde mediados de la década del 2000, no supo afrontar la obsolescencia del formato físico frente a nuevas formas de consumo tan dispares como la televisión por cable, los quioscos de autoservicio, el video bajo demanda e incluso la violación de derechos de autor, ante las cuales no había previsto una estrategia.

En el año 2000, Reed Hastings, creador de Netflix, buscó a John Antioco, presidente de Blockbuster, y le planteó trabajar en un nuevo modelo de negocio de alquiler de videos, no presencial, apoyado en el nombre de Blockbuster y sus tiendas. El presidente de Blockbuster no le prestó mucha atención a la propuesta y le pidió que se fuera de su oficina. Blockbuster estaba absorto en su modelo de negocio. Nunca pensaron en cuestionar las bases sobre las cuales trabajaban. No advirtieron la necesidad de cuestionarse: ¿qué pasaría si logro cambiar la forma de hacer dinero en este mercado?, ¿qué pasaría si cambian las reglas de juego? Estas son preguntas que ocasionalmente se formulan las compañías ya formadas, sobre todo si están funcionando muy bien. Si el presidente de Blockbuster hubiera escuchado y aceptado la novedosa idea del creador de Netflix, hoy no existiría Netflix sino Blockbuster. La falta de visión empresarial y el apego a un modelo de empresa no le permitieron a Blockbuster crecer sino, muy por el contrario, la llevó a la ruina.

Otro caso es de las afamadas máquinas de escribir mecánicas Remington, que dominaron el mundo durante un siglo. Su primera versión vio la luz en 1868 y muchos aprendieron a escribir en una de estas. No obstante, Remington nunca evolucionó. El motivo por el que las computadoras comenzaron a desplazar a las máquinas de escribir fue porque las máquinas de escribir tienen un solo tipo de fuente, mientras que las computadoras tienen más tipos de fuentes. Otro motivo fue porque en la computadora sí se puede borrar, a diferencia de la máquina de escribir, en la que había que utilizar un corrector líquido (y en algunos casos había que rehacer nuevamente). Otro motivo fue porque en las máquinas de escribir no se puede colocar una palabra en negrita o en cursiva o en negrita y cursiva a la vez, mientras que en la computadora sí se puede hacer esto, entre otros. Algo parecido sucedió con la fábrica de máquinas de escribir Remington. Su presidente no creyó que el progreso y la innovación iban a arrasar y no supo leer los vientos de cambios tecnológicos que ya tocaban a su puerta. Seguramente, Remington sería en la actualidad una de las más grandes fábricas de computadoras del mundo.

La adaptación activa al mercado y al entorno es imprescindible (ver capítulo 10) y el alto conocimiento del entorno cultural (ver capítulo 4) y político, legal y

VIGILANCIA COMPETITIVA (competidor actual y potencial)	VIGILANCIA COMERCIAL (clientes, mercados, proveedores)
VIGILANCIA TECNOLÓGICA (tecnología disponible y / o emergentes)	VIGILANCIA DEL ENTORNO (sociología, política, reglamentaciones, medio ambiente...)

FIGURA 1.2. Zonas de vigilancia

económico (ver capítulo 5) son una tarea imperiosa para los gerentes en objetivo de internacionalización.

En el marketing internacional, las empresas se enfrentan a diversos problemas en el escenario global, que el gerente debe identificar, sortear y solucionar. El marketing internacional es para todas las compañías, tanto grandes como pequeñas, su gran as bajo la manga, definitivamente, su mejor estrategia.

Todo gerente debe tener el “mundo en la cabeza” y, por ende, su empresa; para ello, debe analizar las siguientes zonas de vigilancia con miras a tener un adecuado control de aspectos que pueden afectar directa o indirectamente los intereses de su negocio (ver FIGURA 1.2). Una vigilancia competitiva, donde se debe analizar la competencia actual y potencial; vigilancia comercial, estudiar sus clientes, mercados y proveedores; vigilancia tecnológica, donde se examina la tecnología disponible y/o emergente en la industria, y la vigilancia del entorno, donde se estudian muchos factores como la sociología, política, reglamentaciones, medioambiente, etc.

Para los gerentes es importante tener en cuenta la prospectiva como una herramienta significativa de apoyo a la estrategia y de análisis del entorno a largo plazo que tiene como propósito la tipificación anticipada de diferentes variables y tecnologías que pueden tener una gran huella tecnológica, económica y social en el futuro. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) define la prospectiva como el conjunto de *tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales*. Es significativo no confundir la prospectiva con la predicción, adivinación, pronóstico o profecía. Su objetivo no es adivinar ni pronosticar el futuro a través de un regalo celestial, sino reflexionar y conjeturar acerca del destino para advertir mejor el presente con la ayuda de diferentes imágenes y mapas mentales de escenarios sobre el futuro del negocio u otras situaciones particulares.

Para el marketing es primordial hablar primero del ser humano como lo principal y relevante dentro del proceso, pues sin las personas nada sería posible, nada tendría razón de ser. Antes de ser profesionales, empresarios, gerentes o

jefes, somos primero seres humanos con personalidades, caracteres, sueños, necesidades, deseos, valores, cultura, entre otros muy diferentes. Cada ser humano tiene unas características disimiles que, por supuesto, hacen desde la óptica del marketing un profundo análisis y estudio; todos somos diferentes, debemos entender y comprender lo que ese ser humano nos está comunicando, ya sea directa o indirectamente (Silva, 2014, p. 10).

Desde la óptica de la psicología, la persona se designa como un ser concreto, comprendiendo sus talentos físicos como psíquicos para precisar su carácter único. Percibe e interpreta el estado de ánimo, el carácter y la forma de actuar de las personas, además estudia las cualidades y potestades que tiene el individuo; por ejemplo, la razón, los sentimientos y los valores que lo diferencian de los demás (Silva, 2014, p. 10).

Desde la mirada sociológica, se puede puntualizar que una persona es un ser sociable que vive, se desarrolla y despliega en la sociedad, pero al mismo tiempo jamás deja de proceder con caracteres individuales. Es decir, somos “yo” y “nosotros” al mismo tiempo. Aristóteles definió al hombre como un animal sociable y, por tanto, su naturaleza es ser social (Silva, 2014, p. 10).

Por lado lado, es importante tener en cuenta la antropología, la cual es una ciencia social, que se focaliza en el estudio de las personas en su forma integral. Otra definición se describe al estudio del ser humano en sus diferentes representaciones históricas y ayuda a entender la diversidad cultural de las naciones (Ver FIGURA 1.3).

El marketing internacional es un gran viaje con muchas escalas en cada rincón del escenario internacional, con muchos matices por descubrir e investigar. Por ejemplo, si usted viaja a Tacna, ciudad del sur de Perú, cerca de la frontera con Chile, es una región singular: con desiertos y valles fértiles para crear paisajes únicos. Esta ciudad es visitada por muchos chilenos porque es más barata que en su país, como en servicios médicos, ropa, libros, entre otros. Los turistas de Chile que van a Lima prefieren llegar a Tacna, donde el pasaje les cuesta menos que tomar el avión en sus ciudades de origen.

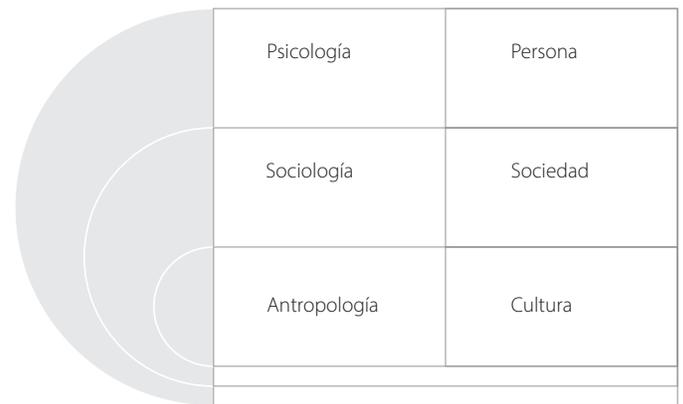


FIGURA 1.3. Psicología, sociología y antropología

Si pasamos a Ciudad del Este, es una ciudad paraguaya ubicada en el río Paraná, conocida por sus tiendas y centros comerciales. Es el rincón favorito de los comerciantes y pequeños compradores debido a su gran oferta y demandas de mercancías. Es la tercera zona de comercio libre de impuestos, más importante del mundo, después de Miami y Hong Kong.

Villahermosa se destaca como un centro de negocios y administración de la industria petrolera del sudeste de México. Se celebra cada año el festival del chocolate, considerado uno de los más importantes en su género.

Colonia del Sacramento, Uruguay, ubicada en la ribera norte del Río de la Plata, a una hora en barco de Buenos Aires, esta pequeña localidad, cuenta con 26.000 habitantes, ofrece un ambiente relajado, además de la gran belleza arquitectónica de su casco antiguo, que la ha hecho merecedora de ser Patrimonio de la Humanidad por la Unesco desde 1995.

En la India, eructar significa que usted está satisfecho con la comida que le han servido. En todos los países de origen árabe, el eructo es una forma de mostrar que ha quedado saciado con la comida. Cuando el comensal, que es el anfitrión, eructa y muestra su satisfacción, da vía libre al resto para corresponderle de igual manera, con eructos.

El kilt es la prenda más típica de Escocia e Irlanda. Consiste en una falda, pero tiene la particularidad de que la visten los hombres. Es utilizada en la actualidad solo para las grandes ocasiones como bodas, convenciones, etc.

El objetivo del marketing internacional es ofrecer productos y servicios con una calidad integral, ser muy preciso y jamás omitir detalles por pequeños que sean, locos o insignificantes que puedan parecer. La calidad es una obligación global de la compañía. La riqueza de las naciones se basa en las empresas, por tal razón, lo que ofrezcan debe estar enmarcado en los más altos estándares en todos sus procesos. Deben ser proactivos, tener claro su modelo de negocio que debe estar en la frontera de la alta diferenciación y a la vanguardia de la época global de los negocios. Como lo afirma el profesor Michael Porter: “No se trata de cambiar lo que se produce. El secreto es cambiar la forma en que se produce”. Asimismo, ser prospectivo en la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias relacionadas y tener claro los escenarios potenciales futuros de la organización.

Hoy, los gerentes deben operar con una estrategia global, el mundo está cada vez más estrecho; así como la competencia está en todos lados, debemos pensar globalmente y actuar localmente. Nuestros productos y empresas deben adaptarse a las circunstancias en donde operemos y tengamos presencia; por ejemplo, McDonald's en la India ofrece su Maharaja Mac (elaboradas con carne de cordero y vegetales) en vez de la Big Mac porque en esta nación, en algunas partes, no se puede comer carne de vaca porque se considera un animal sagrado. En Costa Rica se ofrece el McPinto Deluxe, una combinación de arroz y frijoles, que es el Gallo Pinto, plato típico de esta

nación. En México se venden los McBurritos. En Colombia se han vendido empanadas de carne, *hogao* (salsa salada hecha a base de tomate y cebolla) para la hamburguesa y lulo en el postre, productos propios de la gastronomía colombiana. El pollo en presas en Perú y el *sundae* de dulce de leche, en Argentina. Restaurantes independientes en áreas con mucho tráfico, como McDonald's en trenes de Suiza con toda su oferta. Por otro lado, sobrenombres de la marca locales como Macca's en Australia, los letreros en algunos lugares del país tienen este apodo e incluso en su sitio web. La sucursal de McDonalds en Sedona, Arizona, tiene el logotipo en azul turquesa debido a que, en esta ciudad, que cuenta con escenarios naturales maravillosos de montañas rojizas, rodeadas de cielos azules, los códigos de construcción de la ciudad prohíben construir edificios que no se integren con el entorno. Por ese motivo, son estrictos con el uso del color amarillo o rojo en los edificios. Al ingreso de McDonalds a esta ciudad, adoptaron un color azul turquesa, que no resalte demasiado a la vista. Todos los mercados son relevantes con sus particularidades y requerimientos propios de adaptación local.

Para las cantantes Shakira y Jennifer López, colombiana y estadounidense de origen puertorriqueño, respectivamente, actuar en el medio tiempo de la final de *Super Bowl* (100 millones de espectadores) en febrero de 2020 en Miami fue extraordinario porque las descargas de sus canciones aumentaron un 893% en promedio de las diferentes plataformas de música digitales como Spotify, Deezer, Apple Music, Tidal, Napster, Amazon y Pandora. En el show de ambas cantantes se expresaron varios mensajes como la voz de todos los niños del mundo, el apoyo a Puerto Rico, los ritmos afroamericanos y latinos, como la champeta y la salsa de Cali, el empoderamiento de la mujer y el español como segundo idioma más hablado en el mundo. La actuación de ambas refleja el éxito de la mujer latina, muy fieles a sus orígenes.

SpaceX Demo-2, es el primer vuelo de prueba tripulado de la nave espacial privada Crew Dragon de SpaceX. Su lanzamiento se efectuó el 30 de mayo de 2020, desde el Centro espacial John F. Kennedy. La Demo-2 es el primer lanzamiento de astronautas de la NASA en una nave espacial comercial y el primer lanzamiento de astronautas estadounidenses en órbita en un vehículo construido en Estados Unidos desde 2011, lo que sin duda es un momento histórico en una misión histórica que puntualizará un antes y un después en los lanzamientos espaciales tripulados.

Si usted visita la basílica de Nuestra Señora de los Ángeles, en Cartago, Costa Rica, puede apreciar al costado de esta, una valla donde le informa lo que no debe hacer dentro del templo católico, como por ejemplo: no ingresar con mascotas, armas, bicicletas, bebidas alcohólicas; no fumar, no realizar escenas amorosas, no ventas ambulantes. Por otro lado, cuando entramos a la mezquita azul en Estambul, Turquía, igualmente a la entrada de este templo religioso podemos divisar un gran aviso donde nos informa cómo deben ir ataviados hombres y mujeres, de lo

contrario, sería un irrespeto. La entrada es gratuita, pero al salir se puede entregar una pequeña donación para el mantenimiento. Como manda la tradición islámica, hay que ingresar descalzos y las damas cubiertas su cabeza con un pañuelo. No se puede entrar con pantalones cortos ni con los hombros descubiertos. Allí mismo ofrecen un “set” para las personas que no llevan la vestimenta apropiada. Lo anterior es una muestra del respeto que las empresas y las personas deben tener por la óptica diferente de la contraparte. Por tal razón, el respeto y el conocimiento por otras culturas se hace imperioso para el marketing internacional; de lo contrario, estaríamos fuera de la aldea global de los negocios.

Por otro lado, los gerentes deben analizar el entorno político y sus consecuencias para su compañía. Por ejemplo, dentro de ese análisis, no se debe obviar el análisis de las caricaturas, porque estas muestran un retrato de la sociedad reconocible, para crear un parecido simplemente identificable y humorístico. Asimismo, existe un lenguaje oculto que se debe analizar. Por ejemplo, el semanario satírico francés *Charlie Hebdo*, con todas sus publicaciones que le han ocasionado problemas, o en los múltiples periódicos del mundo que a diario publican caricaturas que reflejan la atmósfera política de cada nación.

El 11 de septiembre de 2001 fue el atentado contra las Torres Gemelas en Nueva York y con esta, la idea de que la seguridad no estaba garantizada. Fue un terrible golpe realizado por el grupo terrorista Al Qaeda. El atentado dejó 3000 muertos y la dinámica global se alteró significativamente, como en la economía, en las relaciones internacionales, en los derechos civiles, en la manera de invertir presupuestos de las naciones, se incrementó el barril del petróleo, superando la barrera de los 100 dólares, el consumo de la población se desplomó fuertemente, ocasionado por la incertidumbre ante los viajes, se desestabilizó la industria de la aviación en Estados Unidos, cuya economía entró en recesión, entre otros. Además, los atentados dejaron una enorme huella psicológica global que se extendió a muchas partes del mundo.

A través de los años, una serie de enfermedades han afectado el orbe, como la peste negra o bubónica, que fue una enfermedad devastadora que atacó a Eurasia en el siglo XIV y que alcanzó su punto máximo entre 1347 y 1353. En Europa, esta se originó en Génova, Italia. Una segunda epidemia apareció entre 1575 y 1577, pero esta vez en Venecia. Como protección, se usó la máscara de pico, llamada “Il Dottore della peste” o “El doctor de la peste”. Ya en el siglo XX, apareció la gripe española en 1918, que cobró la vida de millones de personas en el mundo; en 2003, la epidemia de SARS con 8000 infectados y 700 muertes en dos meses; en 2014 la epidemia del ébola; en 2009-2010 la gripe A (H1N1), que cobró la vida de más de 18.000 personas alrededor del mundo. En 2014 el virus del Zika que atacó a Latinoamérica con varios millones de infectados y miles de bebés nacidos con microcefalia y otros miles de muertos, entre otras.

El 31 de diciembre de 2019, la comisión de salud de la ciudad de Wuhan, en China, anunció públicamente la aparición del brote de coronavirus, identificado más adelante por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como COVID-19. Esta pandemia creció no solamente en China, sino en casi todo el mundo a una velocidad increíble. Asia, Europa, África, Estados Unidos y Latinoamérica detectaron varios casos y, por supuesto, el pánico hizo su aparición golpeando todas las actividades y resintiéndolas peligrosamente la economía mundial en 2020. Por ejemplo, la caída del principal indicador de Wall Street, el Dow Jones, golpeó drásticamente los mercados bursátiles a nivel mundial. La cotización del precio del petróleo crudo (Brent) cayó en forma sustancial y fueron cancelados muchos eventos deportivos, académicos, gubernamentales, culturales, turísticos, musicales. Las aerolíneas se vieron afectadas por la cancelación de los vuelos nacionales e internacionales, el cierre de fronteras, cancelación de clases presenciales en colegios y universidades, ciudades en cuarentena, centros comerciales y calles desocupadas; se adoptó el teletrabajo y las clases virtuales, los eventos religiosos se desarrollaron vía Facebook y otras redes sociales, se incrementaron los envíos de entrega a domicilio a través de aplicaciones móviles /Apps (por ejemplo, empresas como Rappi en Colombia y con presencia en varios países de Latinoamérica, Appetito24 y Asap en Panamá, PedidosYa en Uruguay, Paraguay, Chile, entre otros de la región, SinDelantal en México, Hugo en el Salvador y Guatemala, la española Glovo en Latinoamérica (en España disminuyeron las ventas porque las personas no deseaban contacto), Uber Eats, MotoBoy en Chile). Asimismo, muchos supermercados en España implementaron la “recogida en carro”, que consistía en que las personas compraban y pagaban por la web, les asignaban un turno, y los clientes iban al supermercado a recoger su compra, la cual se la colocaban en el baúl del carro, de la misma manera en Almacenes Éxito en Colombia, el comercio electrónico cambió drásticamente y debió reinventarse. La cotización del dólar en monedas locales aumentó en forma considerable, se pospusieron eventos deportivos como la Eurocopa, Copa América de fútbol y Juegos Olímpicos de Tokio; se realizaron conciertos por Youtube como compensación de los eventos cancelados, como los de Alejandro Sáenz, Juanes, Carlos Vives, Fito Páez, Laura Pausini, Fonseca; además, se realizaron conciertos como el *One World: Together at Home* en apoyo al programa de lucha contra el coronavirus (recaudó más de 120 millones de dólares) con transmisión por televisión (BBC, ABC, CBS y NBC, entre otras) y plataformas en línea con la participación de artistas como Elton John, Stevie Wonder, Rolling Stones, Paul McCartney, Maluma, el pianista chino Lang Lang, Lady Gaga, Alanis Morissette, Andrea Bocelli, Billie Eilish, Idris Elba y otras estrellas no ligadas a la escena musical. Conciertos de la Orquesta Sinfónica de Colombia por medio de sus redes sociales y por su canal de YouTube; se vieron

espectáculos como el circo de los hermanos Gasca a través de Facebook. El fútbol no se paralizaba desde la Segunda Guerra Mundial, se paralizaron vuelos domésticos, buses y trenes, entre otros. La Semana Santa fue celebrada por los católicos de manera sobria y sin fieles, no hubo procesiones en las calles y los feligreses siguieron las misas a través de internet y televisión. En plena crisis de las salas de cine por la pandemia COVID-19, nació AeroLife, un autocine de pantalla gigante con la icónica arquitectura curvilínea del Aeropuerto Internacional de Carrasco, en las afueras de Montevideo, como paisaje de fondo. Los autocines, muy populares a mediados del siglo XX en Estados Unidos, resurgieron en el Uruguay. Igualmente, en una alianza entre Cine Colombia y el centro comercial Unicentro en Bogotá, el autocine volvió a Colombia en julio de 2020. Tiene una capacidad de 102 carros y la pantalla tendrá 20 metros de ancho por 10 metros de alto. Las proyecciones se realizaron con la última tecnología, marca Barco, una de las tres autorizadas por los estudios de Hollywood. La primera vez que Colombia tuvo un autocine fue en el año 1972.

China, la segunda economía mundial y “la industria del mundo”, fue el país más golpeado por la propagación de la enfermedad. Se afectó la fabricación de teléfonos inteligentes, puesto que China es el mayor fabricante y exportador mundial de estos dispositivos. La lista de teléfonos amenazados por la escasez fue: iPhone de Apple, uno de los teléfonos inteligentes más vendidos en el planeta. El brote de coronavirus provocó restricciones severas de movimiento y viajes dentro de China. Esta nación es la mayor proveedora de turistas del mundo. El dinero que gastan supera los de cualquier otra nacionalidad. Este brote pasó a Italia, España y a toda Europa; posteriormente a otras naciones de Latino y Norteamérica y África. En Ecuador, la situación fue muy grave y el sistema de salud colapsó, sobre todo en Guayaquil, donde muchas personas murieron y sus cuerpos permanecieron en las calles. En Estados Unidos las cifras de muertos fueron comparadas con los peores momentos de su historia; por ejemplo, el ataque japonés en Pearl Harbor, los atentados de septiembre del 2001 o la batalla de Gettysburg, la más mortal en la guerra civil de esta nación del siglo XIX. Esta pandemia paralizó al mundo tanto económica como financieramente, y fue la peor crisis mundial desde la Segunda Guerra Mundial. La OMS (Organización Mundial de la Salud), en una de sus evaluaciones, elevó a sus máximos niveles el grado de contaminación que afectó más a los niños y a los adultos mayores porque sus defensas no son las mejores. También insistió en el uso de tapabocas, mascarillas o cubrebocas, evitar las aglomeraciones y el lavado frecuente de las manos. El COVID-19 no solo se constituyó en un problema epidemiológico, sino también social, cultural y económico. Esta crisis global que ocasionó la pandemia tendrá repercusiones posteriores a todo nivel, existirá un antes y un después, con una atmósfera fundamentada en otras reglas, más autonomía en áreas críticas y las múltiples relaciones entre naciones deberán estudiarse y analizarse. ¿Es posible

que se revierta la globalización a causa de la pandemia? Lo más probable es que no suceda, pero es muy posible que se haga más lento su proceso.

Muchos gobiernos decretaron cuarentena en los países, los cuales se han visto afectados para: se debe tener un certificado de permiso para circular, es obligatorio usar tapabocas, los colegios y universidades realizaron clases virtuales al 100%, líneas en los pisos de los negocios abiertos para distanciar a la gente, negocios y empresas no esenciales cerraron, parques y lugares de paseo no fueron accesibles para el público, todas las competencias deportivas se cancelaron, al igual que los conciertos, festivales, bodas, celebraciones familiares, vacaciones y todo lo relacionado con el entretenimiento. Asimismo, las celebraciones religiosas y, se dispuso un alejamiento social y una distancia mínima de dos metros entre cada persona. Los tapabocas o mascarillas escasearon, se organizó el acceso a los supermercados y establecieron turnos de acuerdo al último número del documento de identidad de cada persona. Las fronteras terrestres, fluviales, marítimas y aéreas se cerraron y los presos que estaban purgando penas por delitos menores fueron excarcelados. Y, en general el comercio se interrumpió y muchas personas entraron en pánico. El gobierno, algunas empresas y personas naturales de buen corazón regalaron mercados e insumos médicos, a los más necesitados buscando paliar este difícil momento. También se prohibió el transporte intermunicipal. Es increíble, pero hace, más o menos cien años, sucedió algo similar en Orán, un importante puerto argentino. La similitud de los dos eventos es casi absoluta, pues según relató Albert Camus en su laureada obra *La peste*, esta causó pánico, desesperanza, desacato a las normas sanitarias, aislamiento, cuarentena, desempleo, y “llevo a toda una ciudad a poner de manifiesto lo mejor y lo peor que llevan dentro los seres humanos.”

La bendición *Urbi et orbi* se imparte durante el año siempre en dos fechas: el domingo de Pascua y el día de Navidad. El 27 de marzo de 2020 por la pandemia COVID-19 el papa Francisco impartió una bendición extraordinaria con una plaza de San Pedro vacía y transmitida a todo el mundo. El sumo pontífice afirmó: “Queremos responder a la pandemia del virus con la universalidad de la oración, la compasión, la ternura. Mantengámonos unidos. Hagamos sentir nuestra cercanía a las personas más solas y a quienes más sufren”.

En suma, cada región del mundo es particular, así como la estrategia de marketing internacional será puntual con el objeto de pensar globalmente y actuar localmente.

### Marketing internacional

La atareada economía global requiere que las compañías busquen oportunidades de *marketing* en todo el mundo. Las grandes firmas buscan negocios globalmente y las estrategias de *marketing* internacional deben adecuarse a este contexto. La American Marketing Association define el *marketing* internacional como “un

proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, que se ocupa de poner precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías, los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales”. El *marketing* internacional, según Philip Cateora (2010), “es el desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias”. Para Czinkota y Ronkainen (2006) “se refiere al proceso de planeación y conducción de actividades a través de fronteras nacionales y de generar intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones”. De igual forma, consiste en “aplicar técnicas de comercialización más allá de las fronteras de un país (Sarathy, Terpstra y Russow, 2006).

El *marketing* internacional consiste en identificar las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados y culturas; en ofrecerles productos, servicios, tecnologías e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva de *marketing*; en comunicar información sobre estos productos y servicios, y en distribuirlos e intercambiarlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración en mercados extranjeros (Bradley y Calderón, 2006).

Por todo lo anterior, el gerente global deber ser un estratega que se encargue de trazar el camino adecuado para internacionalizar la compañía en mercados diferentes y más exigentes que el mercado nacional de la firma. Los objetivos deben ser alcanzables en el tiempo y acordes con las políticas de la empresa, es decir, no se debe ofrecer lo que no se tiene o lo que no se puede producir.

Es importante que las compañías implementen estrategias claras y definidas para que tengan un norte o eje central definido y acciones puntuales para alcanzar nuevos mercados y consumidores. Deben preguntarse: ¿Dónde están? ¿En qué negocio se encuentran? ¿Qué quieren? ¿Qué quiere el mercado? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son las necesidades del entorno? ¿Hacia dónde se va?

Igualmente, las empresas deben diseñar políticas internas de competitividad para redefinir los procesos desde diversos ángulos, siempre con la premisa de ofrecer un producto o servicio con calidad, en cuanto a su funcionalidad, precio, promoción y sitios donde se podrían adquirir o formas de acceder a uno u otro. Es válido aclarar que el término competitividad, según el International Institute for Management Development (IMD), remite a “cómo las naciones y negocios están manejando la totalidad de sus competencias para alcanzar mayor prosperidad”. Un punto crucial para lograr lo mencionado se plantea claramente en el fondo del concepto de calidad. De allí parte estratégicamente la productividad en las firmas para lograr ser competitivas, diferentes e innovadoras en los mercados foráneos.

Por otro lado, las organizaciones de nuestros tiempos deben desarrollar una capacidad de aprender de los

desaciertos y revisar los procesos, para adaptarse a las necesidades y deseos de los consumidores globales, que cada día serán más exigentes y más sofisticados en sus demandas.

En síntesis, las empresas que deseen conquistar nuevos mercados deben actualizarse con mucho dinamismo y rapidez para fortalecerse y ajustarse a los vaivenes del entorno. Michael Porter afirma al respecto: “No se trata de cambiar lo que se produce. El secreto es cambiar la forma como se produce”:

Una de las principales dificultades a la que se enfrentan muchas compañías a la hora de internacionalizarse es que han de responder a un entorno desconocido y complejo, además de la competencia internacional, bien mediante un proceso de prueba y error o bien mediante un proceso de crecimiento basado en una respuesta oportunista para desarrollar el mercado, en lugar de una decisión estratégica para crecer de forma rentable. En consecuencia, la empresa va llevando a cabo pequeños cambios favorables en el proceso de adaptación a la situación existente, a través de un proceso evolutivo y adaptado a las circunstancias. Precisamente por ello, no suele generar más que mínimos resultados a corto plazo que resultan oportunistas, y por tanto, que no se asocian con resultados de largo plazo. A diferencia de lo anterior, las organizaciones que pretendan sobrevivir en los mercados internacionales tendrán que adoptar una perspectiva revolucionaria o estratégica respecto a la competencia internacional (Bradley, 2006).

En el mundo moderno, el *marketing* internacional ha cobrado gran importancia debido al constante devenir del mercado, fronteras, tecnologías, países, comportamientos de consumo, productos marcas y clientes. Aún más, la nueva cartografía se ha transformado totalmente y la descripción tradicional de la geografía política se ha modificado tanto en tiempo como en tamaño.

En la actualidad, los sistemas de información son una herramienta de gran valor para los comerciantes; los minoristas ofrecen a sus clientes tarjetas de crédito o de puntos a través de las cuales obtienen información vital sobre patrones de consumo, frecuencia de compra, entre otros. De esta manera, pueden contar con una base de datos más consistente y precisa. Si se conocen este tipo de elementos, se segmentan según grupos objetivo y se profundiza aún más en el perfil de los consumidores. Así, los agentes serán capaces de satisfacer asertivamente a sus clientes.

Ante el aumento de los negocios internacionales, las compañías exportadoras necesitan un plan estratégico para establecer las tácticas más adecuadas para competir en mercados extranjeros. ¿Sería igual vender en su país que en el extranjero? La respuesta es clara y contundente: NO. El *marketing* nacional e internacional son equivalentes, pero tienen diferencias significativas y las técnicas son más complicadas. Por ejemplo, el *marketing* nacional se focaliza en el país de origen y tiene unas reglamentaciones muy

**TABLA 1.1.** Diferencias entre el marketing nacional y el internacional

Marketing nacional	Marketing internacional
Un solo idioma	Diversos idiomas
Mercados homogéneos	Mercados heterogéneos
Factores políticos poco influyentes	Factores políticos altamente influyentes
Se tienen datos exactos y simples	Se dificulta el acceso a los datos
Una nacionalidad	Diversas nacionalidades y culturas
Entorno estable	Entorno inestable
Clima financiero homogéneo	Clima financiero heterogéneo
Moneda única	Diferentes monedas

específicas, como el idioma, la moneda, las competencias, entre otras. De igual manera, el *marketing* nacional involucra acciones como la investigación de mercados, donde se analiza y estudia específicamente la parte que se desea implicar, sus necesidades y deseos, proporcionando aspectos relevantes acerca de los clientes potenciales y sus particularidades. La **TABLA 1.1** muestra algunas diferencias entre el *marketing* nacional y el internacional.

Cuando las compañías deciden internacionalizarse y realizan un análisis comparativo de las actividades en su base de operaciones versus las que debe realizar en un entorno diferente, encuentran que los factores de éxito no siempre son los mismos. Las ventajas competitivas de los productos pueden variar con relación a competencia, preferencias y gustos de las personas, noción de marca, nivel de consumo y otras variables que influyen significativamente en el desarrollo y puesta en marcha de los planes de *marketing* internacional.

### Importancia de los negocios internacionales en el escenario global

En esta era de marcada interdependencia mundial, el comercio internacional es un camino que reviste cada vez más importancia para el crecimiento económico de todos los países. La teoría del comercio internacional decreta una correlación positiva entre la liberación comercial y el crecimiento económico. Muchos países se especializan en aquellos sectores que presentan una ventaja comparativa y de esta manera aumentan la producción total de bienes y servicios, con lo que logran una asignación de recursos más eficiente que en el caso de economías cerradas.

Con la apertura comercial, la teoría plantea que

las variables externas conducen a una transformación competitiva del país, ya que las firmas ineficientes serán barridas por la competencia que representan las importaciones. **FIGURA 1.4** Las que sobrevivan se verán obligadas a modernizarse, invertir en capacitación, tener mayor compromiso desde la gerencia, implementar una adecuada orientación internacional y mantener altísimos niveles de eficiencia para sostenerse en el mercado. Según el Banco Mundial, “la evidencia empírica indica que los países que comercian más crecen más rápido”. Los diversos estudios econométricos que comparan apertura y crecimiento entre países y dentro de los países a través del tiempo sustentan las predicciones teóricas del libre comercio. La competitividad de un país o de una región debe ser ponderada considerando el contexto y el entorno internacional dentro del cual está inmerso.

Adicionalmente, en el comportamiento de los escenarios comerciales internacionales se observa que año tras año cae el consumo de bienes tangibles en comparación con el consumo de servicios. Por otra parte, los países de menor desarrollo económico continúan como proveedores de insumos básicos, con bajo valor agregado, en tanto los países desarrollados apuestan fuertemente por la investigación y la innovación, con lo que generan productos de tecnología de punta y marcan una clara orientación hacia la prestación de servicios.

Dentro de las desigualdades entre los países desarrollados y los países en desarrollo respecto al comercio internacional, podemos citar algunas características en los aspectos políticos, sociales, culturales y económicos de cada país, las cuales marcan fuertes diferencias en la competitividad externa. **FIGURA 1.4**

**FIGURA 1.4.** Retos de la competitividad

Muchas empresas fracasan en la etapa de crecimiento porque acceden demasiado rápido a mercados muy exigentes sin tener la suficiente preparación; como resultado, no responden a las exigencias de los mercados internos y externos. Para no caer en ello, se deben tener en cuenta las siguientes variables para las negociaciones internacionales:<sup>1</sup>

*Variables internas:* son las variables de la empresa que afectan directamente a la competitividad.

*Conocimiento:* aplicado a la competitividad, se refiere al dominio técnico de los procesos que es preciso estudiar de manera formal. Indiscutiblemente, un empresario debe impulsar en su empresa la búsqueda del *know how*. Para ello es vital, por una parte, saber elegir a los miembros de su equipo y abrir espacios para su permanente capacitación, y por otra, saber documentar sus procesos.

*Talento humano:* se evalúa de acuerdo con las siguientes variables: a) perfil: elegir excelentes colaboradores, siempre dispuestos a ampliar sus conocimientos y brindarles las oportunidades de crecimiento, desarrollo y aprendizaje durante su vida laboral, manteniendo el interés por planes permanentes de capacitación y actualización, así como la interrelación con el centro de desarrollo tecnológico, de investigación y de productividad; b) costo: tener gente de mejor perfil a mayor costo logra aumentar las ventas y mantener la fidelidad de los clientes. La empresa es más competitiva no por pagar menores costos, sino por alcanzar mayor productividad; c) grado de compromiso: es la voluntad de las personas que trabajan para su empresa, que duplica o triplica los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos.

*Tecnología:* factor interno que tiene que ver con la disposición y habilidad de su empresa para diseñar o incorporar procesos que optimicen la calidad y aumenten la productividad.

*Innovación:* fórmula para pensar diferente y en forma audaz; hace que se derrumben mitos y paradigmas y que se exploren nuevas prácticas.

*Variables externas:* están por fuera del alcance de la empresa. Algunas de ellas son: competidores, asociatividad, inflación, comercio internacional, acceso a otros mercados, tratados, normas, tasas de interés, divisas, tasa de cambio, legislación tributaria, legislación aduanera, orden público, clima.

*Combinación de factores:* involucra la habilidad del empresario para determinar y combinar las variables internas y externas que mayor impacto tienen en su negocio. Por ejemplo, un empresario

consciente de que no tiene el precio más bajo debido a unos costos de personal muy altos, seguramente se esfuerza por mejorar en tiempos de producción, servicios posventa, o condiciones de entregas.

### Competitividad e innovación

Actualmente, el escenario global está signado por la globalización, la cual ha cambiado todos los procesos económicos, culturales, sociales y tecnológicos a lo largo y ancho del mundo. Es por eso que se hace necesario generar un cambio drástico en los procesos de educación y, por supuesto, en innovación en todas las naciones para convertirse en países con muchas oportunidades comerciales. Todo lo anterior sería un gran viaje para lograr altísimos procesos de competitividad que se consiguen aprovechando los recursos humanos, naturales, geográficos, sociales, económicos y tecnológicos de las naciones (Silva, 2017, p. 89).

Muchas naciones del mundo se han transformado en verdaderos ejemplos, los cuales se han basado en la educación como motor trascendental para ser realmente competitivos, pero esto solo se logró con el trabajo mancomunado de muchos actores, trabajar desorganizadamente y como islas es sinónimo de atraso, lo que hoy se busca es el trabajo coherente del Estado, las empresas y los trabajadores; si esta sinergia no ocurre, seguiremos observando naciones ricas, pobres y en miseria absoluta. Hoy solo debemos hablar de lograr altas tasas de competitividad y de hacer lo que realmente debemos hacer, progresar y transformar (Silva, 2017, p. 89).

Es importante identificar varios conceptos sobre competitividad de autores y organismos para contextualizar la discusión sobre la educación y la innovación:

**Consejo Privado de Competitividad, 2015:** se define como productividad y referencia a la eficiencia con que una nación maneja sus recursos humanos, naturales, financieros, entre otros utilizables en la producción de sus bienes y servicios.

**Comisión Presidencial Norteamericana sobre Competitividad Industrial, 1985:** es la organización de una nación para sostener y difundir su inclusión en los negocios globales y aumentar paralelamente el nivel de la calidad de vida de sus asociados.

**Porter, 1991:** es la productividad en la que un país, región o clúster usa sus recursos humanos y naturales.

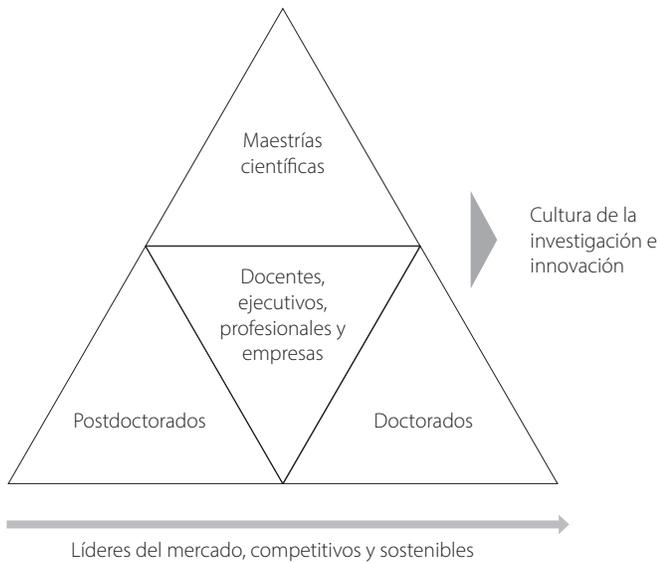
**Araoz, 1998:** la competitividad es la consecuencia del entretrejo de una cadena de variables económicas, geográficas, sociales y políticas que hacen parte de la base estructural del desarrollo de un país.

**Krugman, 1994:** critica la expresión y lo considera como una obsesión peligrosa cuando se utiliza a los países.

**Romo y Musik (2005, p. 1):** renovó la discusión y continuó usando esta definición sin tener en cuenta que su reiterado manejo, sin ningún control, puede causar distorsión en su significado.

**Reinert (1995, p. 21):** continuamente mal utilizada y

1. Basado en la cartilla Competitividad y tecnología (Sena-Revista Dinero, 2 007).



**FIGURA 1.5.** Investigación e Innovación Fuente: Silva (2017, p. 100)

mal definida, la palabra competitividad, usada de manera adecuada, describe una particularidad significativa de la economía mundial. Este concepto araña la superficie de asuntos trascendentales que son centrales para entender la distribución de la riqueza, tanto nacional como internacional. El vocablo competitividad apunta hacia cuestiones que han sido centrales en lo público, por lo menos durante los últimos 500 años, aunque bajo desiguales coberturas. Asimismo, sustentaré que el término revela debilidades significativas en el arquetipo de la economía neoclásica.

**Otero (2006, p. 10):** que esta se discute de forma habitual, ya sea en el escenario universitario o público, aunque se le asigna gran importancia, puesto que influye notoriamente sobre el crecimiento de las empresas o de las economías de los países, su preponderancia no está suficientemente definida y concretada, pues hay numerosas variables relacionadas con esta designación.

**Scott y Lodge (1985):** la habilidad de una nación de establecer, manufacturar, comerciar y/o utilizar productos en el comercio global al mismo tiempo que gana retornos sustanciales sobre sus recursos.

**Haguenauer (1989):** la empresa debe generar recursos con modelos concretos, solicitados por los diferentes compradores, pero siempre privilegiando su producción ya sea, rebajando el tiempo de producción, o maximizando los procesos industriales.

**Wasserman (2016):** la competitividad depende de la productividad del trabajo, de la educación, de la fortaleza de la moneda, del acceso a mercados y de mil factores más, no solo de la ciencia. Hay resultados de la ciencia que potencialmente mejoran la competitividad, la mayoría tienen poco que ver con ella (Fundación Alemana para la Investigación - DFG).

La innovación es necesaria para mejorar la

competitividad porque así las empresas ofrecen productos o servicios únicos donde su competencia se reduce porque las puede eliminar debido que su propuesta es diferenciadora para aquellos consumidores que siempre buscan nuevas innovaciones en los productos y satisfacen y superan sus expectativas; la innovación debe verse como un aliado fuerte para ser las compañías de vanguardia y ser seguidas por otras firmas, ser modelos de innovación (Silva, 2017, pp. 92-93).

Actualmente no cabe duda de que el conocimiento es una ventaja competitiva significativa. Coexiste una correspondencia directa entre la educación y la productividad; es por ello que la calidad del capital humano es primordial, no solo para que las compañías progresen, sino de igual forma para el desarrollo de los países (Silva, 2017, p. 94).

Para convertirnos en naciones más competitivas, lo primero que se debe realizar es organizarnos internamente y, por supuesto, prepararse y proyectarse. Una variable fundamental es que las firmas conozcan sobre lo que hacen, eso lleva a la necesidad invariable de capacitarse académicamente. La educación es importante para estudiar los mercados foráneos, para conocer a los clientes y para enfrentar la competencia. En ese sentido, la universidad debe verse como un aliado (Silva, 2017, p. 94).

Los docentes del siglo XXI para estudiantes del siglo XXI deben ser globales con una preparación académica alta con maestrías científicas, doctorados y posdoctorados (ver **FIGURA 1.5**), son el ADN y eje fundamental para promover, motivar y estimular la cultura de la investigación para generar conocimiento y la innovación en las naciones y, por supuesto, en las empresas. Se debe crear una política de cambio a este nivel. Y lo anteriormente expuesto, no es solo para docentes, sino para el empresario o profesional, quien se debe preparar en altos niveles para afrontar el nuevo mundo de los negocios que cada día se hace más estrecho y con particularidades que solo se identifican cuando se mezcla la experiencia con la educación (Silva, 2017, p. 99).

Hoy en día, en países desarrollados es muy común ver a un presidente o gerente o a un joven entre 22 y 27 años con títulos de doctorado porque se han preocupado por estar muy bien capacitados para enfrentar los vaivenes constantes del mercado. El futuro estará más claro con ejecutivos, profesionales o docentes con altos estándares de educación, serán los líderes del mercado, competitivos y sostenibles con altos niveles de crecimiento de sus organizaciones en los mercados (Silva, 2017, p. 100).

Los nuevos contextos implican nuevos conocimientos y nuevas normas y disciplinas y, por tanto, la investigación constante en equipo y con comunidades científicas organizadas que operan por fuera del contorno académico, cumplen un factor relevante y significativo para la identificación de lo "nuevo", lo cual si no estamos preparados, seremos una nación o empresas obsoletas y sin competitividad, lo que se traduce simplemente en

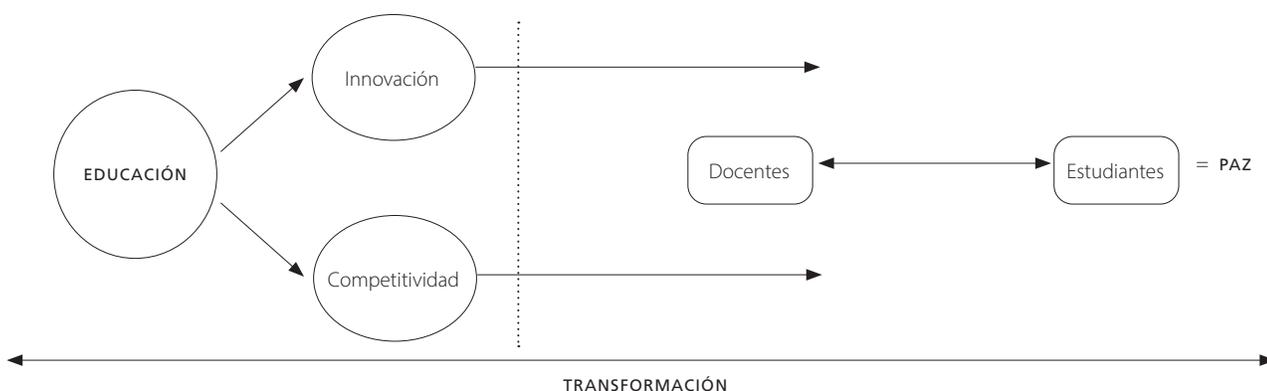


FIGURA 1.6. Educación y Paz. Fuente: Silva (2017, p. 101)

ser o no ser exitosos en el escenario global (Silva, 2017, p. 100).

Existe una clara relación de desarrollo económico, social y humano con la educación que conlleva a mayor innovación y competitividad por todo el proceso que soporta a los profesionales competitivos, los cuales aportan sustancialmente a las firmas y países (Silva, 2017, p. 100).

La buena educación inicia con buenos docentes, preparados de manera integral y técnica y, por supuesto, muy bien remunerados, que enseñen en instituciones educativas de alto nivel con tecnología avanzada y en ambientes propicios para la educación y la innovación. Los docentes deben estar en lo más alto de la sociedad, son la pieza fundamental en el desarrollo económico, social y humano de los pueblos (Silva, 2017, p. 100).

Una buena educación desde temprana edad genera para los estudiantes mucha paz espiritual y mental; podemos concluir que la buena educación es sinónimo de avenencia y armonía para los pueblos, esta transforma completamente (ver figura 1.6) (Silva, 2017, p. 100).

Es necesario ofrecer productos nuevos, con modificaciones que atraigan nuevos compradores y no dedicarnos a hacer copias, muchas veces mal hechas, de otras latitudes. Hay que expandir nuestro portafolio con productos novedosos y así mantenernos siempre vigentes, pero desde luego, apoyándonos en la creciente tecnología y de esta manera llegar a la innovación. Pero el tema es complejo, pues la relación público-privada debe ser tangible, y todavía existe una gran debilidad en la mayoría de las empresas en cuanto a sus capacidades de innovación (Silva, 2017, p. 101).

Lograr mejorar en el mercado depende de los avances de la formación. Acrecentar las capacidades internas, la estructura empresarial, aumentar el talento humano y orientar la cultura organizacional hacia la innovación, es elemental. Para lograr esa competitividad en materia de innovación se necesita tener profesionales aptos, pero también unir esfuerzos entre el empresario, el sector público y la academia, en la unión está la fuerza (Silva, 2017, p. 101).

#### ¿APRENDEMOS DE NUESTROS ERRORES?

1300: Se llevan a cabo ferias comerciales en varias ciudades europeas.

1404: Los chinos prohíben el comercio privado con los países extranjeros, pero los barcos extranjeros pueden comerciar en China con un permiso oficial.

1600: Japón empieza a comerciar plata a cambio de productos extranjeros.

1989: Cae el muro de Berlín. Ello significó la apertura del Este al Oeste en relación con el comercio e ideas.

1999: Se introduce el euro como moneda en 11 países de la Unión Europea.

2001: Ataques terroristas del 11 de septiembre en Nueva York.

2009: Pandemia llamada Virus A (H1 N1).

2010: La crisis del euro o crisis de la zona euro.

2011: Muerte de Osama Bin Laden.

2012: En Bruselas los jefes de Estado y de gobierno de todos los países de la Unión Europea, excepto el Reino Unido y la República Checa, firman un tratado de austeridad fiscal que obliga a los países firmantes a cumplir una drástica y rígida disciplina en sus cuentas públicas para atajar la crisis de la deuda soberana y tratar de evitar una debacle económica.

2013: Renuncia el Papa Benedicto XVI por primera vez en casi 600 años y elección del primer papa latinoamericano, el argentino Francisco.

2014: Los dos aviones caídos de Malaysia Airlines

2015: Cuba y Estados Unidos restablecen oficialmente relaciones diplomáticas después de 54 años de confrontaciones.

2016: Consulta nacional e inicio del Brexit

2017: Cataluña busca su independencia

2018: Cumbre entre Donald Trump y Kim Jong Un

2019: Nuevo presidente de Brasil, Jair Bolsonaro, exmilitar de extrema derecha. Se conmemoran 30 años de la caída del muro de Berlín.

2020: Se cumplen 140 años del comienzo de la construcción del Canal de Panamá. Se cumplen 190 años de la muerte de Simón Bolívar en Santa Marta, en Colombia, en 1830. Pandemia del Covid-19 que paralizó el mundo. Se

aplazan Juegos Olímpicos de Tokio 2020 y muchos torneos deportivos, culturales y sociales a nivel mundial. 2020: En Estados Unidos con abrumadora mayoría fue elegido presidente Joe Biden. El presidente encargado de Perú Martín Vizcarra, fue separado de su cargo por el Congreso y fue reemplazado por Manuel Merino, el cual a los cinco días renunció y a las 24 horas asumió Francisco Sagasti.

Diariamente la gerencia recibe una fuerte dosis de internacionalización: hay presiones para que la empresa tenga relaciones comerciales en el extranjero, la competencia foránea se intensifica, se buscan nuevos socios comerciales... Continuamente en Colombia, a raíz de las afectadas relaciones con los vecinos: Ecuador y Venezuela durante el gobierno de Álvaro Uribe (2002-2010) se leen afirmaciones del estilo “No debemos depender solamente de estos mercados; se deben buscar nuevos compradores”. ¿Colombia aprendió de sus errores? ¿Es hoy más estratégica? La historia responderá estos cuestionamientos. Existe un alto grado de perplejidad en el ambiente de los negocios. No es fácil entender el impacto en el propio negocio de todos los acontecimientos históricos que están ocurriendo en estos momentos a nivel mundial. Es bastante rápido todo lo que pasa y los efectos pueden ser positivos o negativos: el mundo de los negocios entre naciones es incierto, por la alta complejidad y todas las variables que se deben tener en cuenta a la hora de establecer una relación comercial con una empresa o una nación en particular.

Las empresas que deseen encontrar o descubrir nuevos mercados internacionales deben aprender a realizar otras formas de hacer negocios, que van desde la innovación en un mismo producto hasta investigar métodos que permitan y faciliten la internacionalización de una marca, de un producto o de un servicio.

### **¿Son los negocios internacionales un medio de paz?**

Un suceso que vale la pena resaltar y que causa mucho interés en la posguerra es que los rivales ocasionales, como Estados Unidos y Japón, Francia y Alemania, no han tenido ninguna amenaza de guerra entre ellos después de 1945. Todos nos cuestionamos con un rotundo ¿por qué? Si cada estadounidense puede comprar el producto japonés de sus necesidades o viceversa, ¿por qué pelear por él?, ¿por qué Japón debe pelear con Estados Unidos y disminuir o perder esos nichos de mercados tan altamente beneficiosos para sus utilidades? Hoy en día, Alemania y Francia, unidas por los negocios internacionales, el euro y, por supuesto, la Unión Europea, son los mejores socios comerciales.

Existen gobiernos que forman ejércitos y gastan enormes cantidades de dinero y tiempo en armamento y tropas; por otro lado, existen gobiernos que invierten su capital en investigación y desarrollo, generando nuevas tecnologías, nuevos productos o ingeniosas estrategias de *marketing* internacional, para entrar a la generación del

mundo de los negocios internacionales y ser protagonistas del desarrollo.

Los países industrializados han invertido grandes cantidades de dinero en otros países también industrializados y cantidades más pequeñas en los subdesarrollados, como los de Europa oriental y en los recién industrializados, como Corea del Sur y Singapur. La mayor parte de la inversión extranjera directa se realiza en Estados Unidos, la Unión Europea, Japón y China.

En conclusión, si una nación mantiene estrechas relaciones comerciales con otra, ¿qué sentido tendría enemistarse? La respuesta más acertada para no hacerlo es a la vez la más alentadora que haya tenido nuestro mundo en mucho tiempo: ¡No a las armas, sí a los negocios internacionales!

### **Embajadores itinerantes**

Es importante nombrar para las empresas unos embajadores itinerantes, pagados por cada compañía, para que continuamente estén viajando por el mundo (mercados puntuales) y la retroalimenten sobre los gustos y preferencias de los consumidores de las diferentes regiones. Cada país necesita acuerdos comerciales con muchos países del mundo para que así los productos sean competitivos y, por ende, de excelente calidad. Las naciones no deben depender solamente de pocos mercados. Es importante diversificarlos y abrirse al mundo, pero con la premisa de no ofrecer lo que no se tiene, no llorar sino fabricar pañuelos para que otros lloren.

### **Epidemia de mal servicio**

En la próxima década observaremos extraordinarios cambios en las empresas. Los consumidores demandarán un mejoramiento continuo en todos los productos: envíos más rápidos, pagos de todo tipo sin demoras o trabas, servicios más ágiles, empresarios más sonrientes y optimistas que lo reflejen a sus empleados. Es decir, el futuro estará signado por clientes más exigentes. Por estas razones, se debe acabar con la epidemia del mal servicio, de lo contrario, desaparecerán aquellas compañías que sigan enfermas y que no consideren que el cliente es su jefe, quien paga sus salarios.

Por ello, la tecnología es un elemento significativo; trae beneficios tales como buenos diseños y productos innovadores para conquistar clientes que siempre estarán con nosotros incondicionalmente. Por ejemplo, en países desarrollados, donde la población de la tercera edad, jubilados, adultos mayores adinerados, se ha incrementado y desea viajar, necesitarán hacerlo en condiciones más placenteras y cómodas; aquí la tecnología y el buen servicio se complementan para mantener clientes, no solo más satisfechos, sino fieles y sin condicionamiento alguno, con respecto a la empresa de sus preferencias.

Es admirable el gran sentido de la innovación de una compañía aeronáutica que ya está diseñando el avión del futuro próximo. Su cabina será transparente, lo cual