

EL *MARKETING* EN EL PERÚ Y LA GLOBALIZACIÓN*

Pedro Barrientos Felipa**

Recibido: marzo 18 de 2009

Aprobado: mayo 15 de 2009

RESUMEN

Los momentos por los que está atravesando el mundo en general afectan el desarrollo comercial de las empresas. Es una de las consecuencias de la globalización, en donde la tecnología hace que todo ocurra y se conozcan sus efectos de una manera más rápida. Ante tales circunstancias cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿cómo están aplicando el *marketing* las empresas peruanas para adaptarse a las actuales circunstancias? El presente artículo expone las estrategias de *marketing* que están aplicando un grupo de empresas para adaptarse a las actuales circunstancias, de manera que sirva de ejemplo a otras compañías. Para los fines del caso, hemos acudido a fuentes bibliográficas, considerando que son la fuente con mayores posibilidades de acceso para lograr el objetivo propuesto. La conclusión inicial expone que no podemos generalizar que las empresas peruanas están preparadas para la globalización, pero sí podemos considerar que los que han sabido aplicar el *marketing* o lo están aplicando adecuadamente tienen la ventaja y posibilidades de seguir adelante en el actual contexto.

PALABRAS CLAVE

Marketing; globalización; Perú

CLASIFICACIÓN JEL

M31; M16

CONTENIDO

Introducción; 1. El alcance de la globalización; 2. El marketing, la globalización, las empresas y las marcas peruanas; 3. Conclusiones; Bibliografía.

* El mundo, la globalización, luego de la actual crisis económica financiera, tendrá otro escenario y tampoco los actores empresariales serán los mismos. Los países y las comunidades empresariales deben preocuparse por este resultado. Los consumidores, los compradores también se verán afectados; muchos tendrán que modificar su patrón de consumo. Ante tales circunstancias, el autor se pregunta: ¿qué tan bien se han preparado las empresas peruanas para esta nueva realidad? De ahí que se plantea este artículo en el cual se exponen ciertas estrategias de determinadas empresas peruanas para adaptarse a las actuales circunstancias y seguir compitiendo, entre los que quedaran. El papel que nos corresponde como analistas es ayudar a los gerentes de marketing a reflexionar al respecto. Este artículo es producto de los resultados de las investigaciones, consultorías y trabajos académicos desarrollados por el autor.

** Economista de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú; Magíster con Concentración en Marketing de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú; candidato a doctor en Administración de Negocios Globales en la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Profesor principal de la Facultad de Ciencias Económicas y Miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Dirección postal: Alameda Ciro Alegría 154, Lima 41. Fono 051-2257141. Correo electrónico: pbarrientosf@unmsm.edu.pe.

MARKETING IN PERU AND GLOBALIZATION

ABSTRACT

In general current situation of the world is affecting commercial development of companies. This is consequence of globalization, where technology makes everything happen and know its effects in a faster way. Before such circumstances, the following question should be made: How are Peruvian companies applying marketing to get adjusted to such circumstances? This article poses marketing strategies being applied by a group of companies to get adjusted to current circumstances as an example for other companies. For such purposes, we have resorted to bibliographic sources, taking in to account that they the source having the biggest access possibilities for archieving the proposed objective. Initial conclusion states that we cannot make generalizations on the fact that Peruvian companies are prepared for globalization, but we do can considerate that those who have known how to apply marketing or are applying it in an appropriate way, have the advantage of going forward in current context.

KEY WORDS

Marketing; international business administration; Peru.

JEL CLASSIFICATION

M31; M16

CONTENT

Introduction: 1. Globalization scope. 2. Marketing, globalization, companies, and Peruvian brands. 3. Conclusions. Bibliography.

MARKETING NO PERU E A GLOBALIZAÇÃO

RESUMO

Os momentos pelos que atravessa o mundo em geral afetam o desenvolvimento comercial das empresas. Esta é uma das consequências da globalização, onde a tecnologia faz que tudo aconteça e que ao mesmo tempo, seus efeitos sejam conhecidos de uma maneira mais rápida. Na frente destas circunstâncias pode-se fazer a seguinte pergunta; Como é que as empresas do Peru estão aplicando o marketing para se adaptar as circunstâncias atuais? O presente artigo expõe as estratégias de marketing que uma agrupação de empresas esta aplicando para se adaptar as circunstâncias atuais, e assim, dar exemplo a outras companhias. Para o fim do caso, acudimos a fontes bibliográficas, considerando que estas são as fontes com maiores possibilidades de acesso para lograr o objetivo proposto. A conclusão inicial expõe que não pode se generalizar o fato que as empresas peruanas estão preparadas para a globalização, mas pode se considerar que aquelas que aplicaram o marketing de maneira adequada têm a vantagem e possibilidades de continuar para adiante no contexto atual.

PALAVRAS-CHAVES

Marketing; globalização; O Peru

CLASSIFICAÇÃO JEL

M31; M16

CONTEÚDO

Introdução; 1. O alcance da globalização; 2. Marketing, a globalização as empresas e as marcas peruanas; 3. Conclusão; Bibliografia.

INTRODUCCIÓN

Es poca la literatura que se tiene sobre lo que están haciendo las empresas peruanas respecto al *marketing* dentro del proceso de globalización y en el marco de la actual crisis económica y financiera mundial. Las condiciones para hacer negocios y para vender sus productos se ven afectadas por lo que está ocurriendo como consecuencia de la suma de estos dos factores: globalización y crisis mundial. Cada uno de ellos tiene sus propias características, que ahora se funden y deben ser tomadas en cuenta en el diseño de las estrategias para mantenerse tanto en el mercado local, como internacional. Las empresas están caminando hacia un mundo más complejo.

En tal sentido, se debe tener conocimiento de cómo se adaptarán las empresas a este nuevo mundo, qué están haciendo ahora para que cuando llegue el futuro no las tome desprovistas de conocimientos basados en la experiencia para adaptarse. Al resolver este problema, los resultados pueden multiplicarse y servir como ejemplo a otras empresas que actúan en el mercado global. La estrategia es la forma como la empresa genera barreras de entrada o da respuesta a sus competidores, que para nuestro caso hemos encontrado importantes ejemplos a seguir.

De ahí que se haya propuesto como objetivo central de este trabajo identificar las actividades de ciertas empresas peruanas representativas y el desarrollo de sus estrategias de *marketing* para adaptarse a este nuevo escenario, de modo tal que su comportamiento sirva de ejemplo a otras organizaciones. Debemos tener presente que lo que realicen las empresas tiene consecuencias en la economía de un país. Es importante el éxito de todas ellas, no el éxito de alguna o pocas; las experiencias y resultados que han sido favorables deben ser compartidos y aprovechados por aquellos que también tienen las mismas posibilidades o que

intenten seguir adelante. Como país necesitamos tener empresas exitosas y muy en especial que se adapten con ventaja a la globalización.

Elaborar el presente artículo, que es de carácter cualitativo, ha sido posible por haber utilizado como fuente de datos las citas bibliográficas de reconocidas personalidades dentro de la teoría de la globalización, así como las entrevistas, opiniones y resultados publicados en los principales medios locales. Es pertinente aplicar tal metodología, considerando el universo de empresas y la posibilidad de acceso a las mismas. Ocasionalmente, las empresas exponen ante los medios de comunicación sus estrategias y resultados de manera pública, y el acceso a estas fuentes de información hace posible dicho análisis.

De ahí que se pueda plantear que un grupo de empresas peruanas se están adaptando a la globalización, y consideran que ésta no está fuera de sus fronteras, sino que se incluye en ellas. Este esfuerzo que ayuda a la creación de una marca país que, a su vez, servirá de elemento promotor para nuevos productos, porque si estas marcas emprendedoras adoptan la marca país tendrán mayores posibilidades de éxito. Sin embargo, hay que anotar que aquellas empresas que decidieron hacer *marketing* antes de lo que está sucediendo ahora tienen más ventaja que las que recién se están preocupando por aplicarlo.

El documento está estructurado partiendo de una exposición de lo que debe entenderse como globalización, sus beneficios y problemas. Luego, se toman en cuenta los diversos conceptos de *marketing* hasta llegar a la idea del *marketing* holístico que propone Philip Kotler (1996) para obtener mayor provecho en las actuales circunstancias en donde la competitividad es la palabra clave y, además, se enfatiza en los aportes de Michael Porter (1996) en cuanto a lo que hace posible la competitividad de un país. Con base en este marco teórico, se analizan algunas empresas peruanas y sus productos, con el

fin de replicar esta experiencia en otras empresas. Finalmente se presentan las principales conclusiones que se obtuvieron con esta investigación.

1. EL ALCANCE DE LA GLOBALIZACIÓN

1.1 Entendiendo la globalización

La globalización de las economías ha generado una suma de problemas y oportunidades a las empresas y a los individuos que las dirigen. Quien llega tarde a entender su encantamiento tendrá mayores problemas y menos oportunidades. Mayores problemas porque tendrá una mayor exigencia para cumplir los estándares que han establecido quienes llegaron con anterioridad, y menos oportunidades, por que lo que se deja pasar, alguien lo toma y volver a querer recuperarlo se hace más complicado. Si la empresa está en capacidad de aprovechar una oportunidad, debe aprovecharla; la oportunidad se representa en consecuencias financieras que los inversionistas deben saber apreciar y exigir a quien dirige la empresa y administra los productos. Para nuestro caso, no solo estamos relacionando productos genéricos (*commodities*) sino también productos con marca que en el mercado local tienen un claro posicionamiento y liderazgo. Como menciona Stiglitz (2006, p. 8):

La globalización posee el potencial de generar enormes beneficios tanto para el mundo en desarrollo como parte del mundo desarrollado. Pero existen pruebas abrumadoras de que este no ha actuado de acuerdo con este potencial. El problema, de lo que vemos como resultado de la globalización, no es ella en si mismo, sino la manera como se ha gestionado. Ha sido la economía la que ha guiado a la globalización, sobre todo a través de la reducción de costos de comunicación y transporte. Pero la política la ha conformado.

En las últimas dos décadas las circunstancias en nuestro país han cambiado. Hay dos fuerzas que están influyendo en esta dinámica. La primera de ellas es la globalización, que ha dejado de ser

una idea teórica para convertirse en algo en el cual todos los días estamos inmersos, aun sin saber que se hace parte de ella. Con la globalización han aparecido nuevas reglas que rigen las actividades comerciales, y si las empresas no se adaptan a ellas, entonces corren el riesgo de que el futuro no las encuentre. La segunda fuerza se puede considerar como resultado de la primera. Está relacionada con la actitud del empresariado local para enfrentar este proceso: muchas empresas locales se enfrentan diariamente, dentro de sus propias fronteras, a empresas globales, y también han comenzado a buscar ser globales en otros territorios y lo están haciendo con éxito. Y para esto se debe considerar -nuevamente- lo que cita Stiglitz (2006, p. 59):

La globalización –en forma de crecimiento basado en la exportación –contribuyó a sacar a los países del Este asiático de la pobreza. La globalización lo hizo posible, dando acceso a los mercados internacionales así como la tecnología que posibilitó unos aumentos inmensos de la productividad. Pero estos países gestionaron la globalización: fue su capacidad para sacar partido de la misma, sin que esta aprovechara de ellos, lo que explica su éxito.

Esta participación dentro de la globalización tiene actores principales y actores de apoyo los cuales están relacionados a través de exigencias originadas por el mercado; la suma de estas dos fuerzas crea valor al producto en el mercado global, tal como expone Porter (1996, Cap. I), así: los actores principales que buscan producir bienes tienen que cumplir con los estándares solicitados por los demandantes o superarlos para fortalecer su ventaja; los actores de apoyo deben influir para que aquéllos, que están directamente relacionados con el mercado, continúen buscando mercado de manera que sus costos de producción o abastecimiento disminuyan y mantengan el margen adecuado de ganancia. Es la formación de cadenas de valor que es lo que permite generar la ventaja competitiva internacional. Cada empresa que se integra al proceso es un eslabón de un sistema de interde-

pendencia, que afecta el costo y, por lo tanto, el margen esperado por cada uno de los participantes. A mejor coordinación entre los eslabones un mayor aumento de la ventaja competitiva.

1.2. ¿Qué es la globalización?

Hay una diversidad de conceptos y definiciones que nos ayudan a entender la globalización. Por ejemplo, en una mañana cualquiera nos despertamos, saludamos a nuestros seres queridos que están en casa, y corremos a poner en funcionamiento la computadora e ingresar a nuestra dirección electrónica para ver si hemos recibido correspondencia de nuestros amigos y familiares, no solo los que se encuentran en Lima, sino de diversas partes del mundo. Si tenemos un poco más de tiempo revisamos las noticias de los diarios de las diferentes ciudades del mundo. Revisemos. ¿Podíamos hacer esto hace solo ocho años? Esto es la globalización. La tecnología ha llevado a que las fronteras bajen su tamaño y nos permitan acceso a cualquier parte del mundo. No se puede evitar, así que hay que participar. Y hay que saber cómo hacerlo para obtener el provecho que nos corresponde como país, así como empresario y trabajador. No podemos decir que es sencillo, al contrario, es complicado y partimos en desventaja; pero para dar el segundo paso, siempre hay que dar el primero. Hay riesgos. Al insertarnos a la globalización, consideremos las ideas de Lodge (1996, p. 48): *"es claro que la globalización enriqueció a los ricos en los mundos industriales de Asia, Europa y Norteamérica, pero al mismo tiempo ha ampliado la diferencia entre ricos y pobres, tanto en el interior de los países como entre naciones"*. Esta frase nos hace recordar la entrada de los Césares triunfadores, quienes en su carroza llevaban, a su lado, a una persona que les iba recordando que eran humanos; aunque a veces ocurre que no queremos escuchar. Esta frase también vale para los mercadólogos quienes deben recordar que los principios del *marketing* también consideran la responsabilidad que tienen ante la comunidad.

Ohmae (2008, p. 6) menciona que *"la economía global es principalmente invisible. Esto no debe entenderse como una cuestión oscura, cerniéndose y moviéndose de manera furtiva y amenazadora, lista para atrapar y devorar a los incautos. Los efectos de la economía global son perfectamente evidentes en todo el mundo. Todos somos actores en el escenario global y todos sentimos sus efectos"*. La globalización es una búsqueda incesante de la humanidad por acortar las fronteras y esto los podemos ver a través del desarrollo de los negocios internacionales. Todas las antiguas naciones, incluyendo las incas, realizaron negocios internacionales y esto de por sí es el inicio del proceso de la globalización; solo que ahora se ha hecho más evidente con la tecnología y la disminución de las barreras comerciales. Czinkota, Ronkainen y Moffet (2007, p. 8) mencionan que *"los negocios internacionales han forjado una red de **vínculos globales** en todo el mundo que nos unen a todos –países, instituciones, individuos- mucho más que antes. Estos vínculos enlazan comercio, mercados financieros, tecnología y niveles de vida de una manera sin precedentes"*.

Rivera Ríos (2005, p. 145) menciona que: *"el cambio revolucionario de la tecnología está abriendo enormes posibilidades de interconexión en las actividades humanas a lo largo de continentes, países y localidades"*. Luego cita que *"Tal proceso de interconexión, al que por razones más bien circunstanciales se le llama globalización, implica la generación transcontinental e interregional de flujos el encadenamiento de actividades de redes y una interacción entre un número creciente de agentes y entidades involucradas, que tiende a rebasar los marcos normativos del Estado nacional y a requerir la complementación cada vez mayor de este último con agentes de carácter regional y mundial"*. El concepto de redes no solo involucra productores, proveedores, sino que incluye al agente más importante: el cliente a quien se considera que es el único que puede dar vida a un negocio. No es posible imaginar el éxito de los supermercados Wong si en su red comercial no lo hubiera incluido; el éxito de esta cadena de supermercados va más allá de nuestras fronteras y esto lo ha podido hacer por contar con una tienda

virtual a la cual los peruanos pueden acceder desde cualquier lugar del mundo y hacer sus compras para que alguien las reciba en nuestro país.

Para Hill (2001, p. 8), quien considera que la globalización tiene dos componentes principales: la globalización de mercados y la globalización de los mercados, dos grandes factores parecen yacer bajo la tendencia hacia una mayor globalización. El primer factor consiste en el desplome de las barreras a favor del libre flujo de bienes, servicios y capital. El segundo radica en el cambio tecnológico, particularmente en el acelerado desarrollo de las comunicaciones, el procesamiento de información y las tecnologías de transportación. Hoy somos participantes de los grandes avances en las comunicaciones, el procesamiento de información y la tecnología de transporte, lo cual por supuesto incluye el vertiginoso crecimiento de Internet y el uso de la web. Quizá este sea el principal agente de la globalización, ya que a través del mismo el comercio se amplía; ha aparecido el comercio electrónico. Como cita Drucker (2002, p. 22) "En la geografía mental del comercio electrónico, la distancia ha sido eliminada. Sólo hay una única economía y un único mercado". Continúa: "Una de las consecuencias de esto es que todas las empresas deben llegar a ser competitivas globalmente, incluso si sólo fabrican o venden dentro de un mercado local o regional. La competencia ha dejado de ser local; es más, ahora no conoce límites. Todas las empresas tienen que convertirse en transnacionales en cuanto a la forma en que están dirigidas". Esta es la idea que debe gobernar a todo tipo de empresa, no importa la categoría o el tamaño.

2. EL MARKETING, LA GLOBALIZACIÓN, LAS EMPRESAS Y LAS MARCAS PERUANAS

El tema central son las marcas peruanas y cómo éstas enfrentan y participan en una economía global

de la cual hay que reconocer que toma en cuenta dos factores típicos de producción, que los convierte en elementos diferenciadores: la calidad de producción en aumento y la disminución de los costos, lo cual incide –de todas maneras– en los precios, los que, a su vez, no implican precios bajos. Considerando las ideas de Trout y Rivkin (2001, p. 41) el precio es un "enemigo de la diferenciación", tanto es así que ni la gerencia de *marketing* de Ajegroup¹ la utiliza limitadamente, ya que la aplica más como un elemento promocional que como su principal argumento, en todo caso es relevante la relación costo-volumen. Sin embargo, siempre deben ser tema de análisis las siguientes preguntas: ¿Pueden los precios bajos mantenerse en el largo plazo? o ¿la empresa debe hacer un esfuerzo adicional para diferenciarse? El precio es una variable de coyuntura y, por lo tanto, es un riesgo asumirla como una acción de largo plazo. En el otro lado, tenemos *la calidad del producto* que es una variable que sí ayuda al posicionamiento buscado, ya que se relaciona con el valor esperado por los compradores y la satisfacción esperada. La calidad no está sólo determinada por la percepción del cliente, sino que se inicia por el esfuerzo empresarial de que sus productos tengan cero defectos. El desafío de los mercadólogos es permanente y tiene como horizonte el comportamiento de la demanda.

2.1 La decisión de la marca

Hay tres formas de participar geográficamente en el mercado global. La primera consiste en enfrentarse a los competidores globales dentro del territorio nacional, sin darles ventaja alguna, lo que implica enfrentarse en términos de calidad, precios, puntos de venta, promociones y toda herramienta de *marketing* disponible. Lo observado permite plantear que cuando un producto extranjero llega para ser vendido al mercado local, el productor peruano lo enfrenta

1 Ajegourp (www.ajegroup.com) es una empresa peruana de bebidas que se identifica en el mercado local y en otros países por tener precios bajos sin que eso signifique una baja calidad de sus productos; se caracteriza por la poca profundidad de sus líneas lo que le permite un adecuado manejo de sus costos.

sin ningún temor, considerando que sus productos reúnen los mismos estándares que el producto importado y que, por tanto, lo puede enfrentar. Este puede ser el caso, por ejemplo, de los productos Dunkelvolk², una empresa que compite de igual con otras marcas extranjeras, atendiendo el mismo segmento. Tenemos el caso de la australiana Billabong³ un importante competidor global que tiene representantes comerciales en las ciudades más importantes del mundo; también el caso de Quiksilver⁴ o también considerar a Gotcha⁵. Todas ellas empresas globales a las cuales, en el mercado local, las enfrenta la firma peruana. En el año 2007, la firma peruana facturó más de 10 millones de soles y para el 2008 proyectaba llegar a los 12 millones de soles⁶. Anualmente la empresa ha crecido a un ritmo que oscila entre el 20% y el 22%. Sin embargo, habrá que considerar los momentos en los cuales la demanda se retrae y vender se vuelve aún más complicado.

La segunda corresponde a exportar y enfrentarse a los competidores globales en territorios ajenos al de su origen. Y aquí también puede haber dos alternativas: se hace con productos que tienen marca, la

misma que se aplica en el mercado local o simplemente lo hace a través de productos sin marca. En el primer caso se aplica un *marketing* al consumidor, y en el segundo un *marketing* de negocios. Con marca propia tenemos el caso de varias marcas, como es el caso de los productos San Roque⁷ que tienen presencia en algunas ciudades de Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Suiza e Italia, con una clara *estrategia de concentración* que se sustenta en la atención a un segmento particular de compradores, de modo que pueda atenderlo mejor que otros proveedores que sí atienden al mercado total. Esta es una estrategia identificada por Porter (1996, p.32). La empresa que aplica, a través de sus marcas, esta estrategia de concentración busca lograr una ventaja competitiva en su segmento objetivo, aunque no posea una ventaja competitiva general.

Puede ocurrir un tercer caso, en el cual el productor crea una marca específica para el mercado objetivo o adquiere una marca que ya está en ese mercado, pero en la práctica ya es una marca desarrollada. En esta parte podemos considerar la inversión realizada por el Grupo Gloria⁸ en Puerto

2 Dunkelvolk se define como un grupo de jóvenes empresarios y deportistas que no le tienen miedo a la experimentación, que invierte parte de su tiempo investigando y desarrollando productos de vanguardia, apoyados por un gran equipo de diseñadores, artistas, escultores y deportistas que proponen constantemente estar siempre a la altura de lo que espera la gente hoy y mañana. El negocio se inició en 1996. Información tomada de www.dunkelvolk.com.

3 Billabong es una compañía australiana de ropa para surf, sonwboard y skate. Actualmente es una de las gigantes del sector de deportes extremos. Se creó en 1973, comenzó fabricando trajes de baño para la práctica del surf profesional así como bañadores para el ocio. Otra información sobre esta compañía se puede consultar en: www.billabong.com.

4 Quiksilver es otro proveedor de marca mundial de ropa para surfear. También tiene presencia en el mercado de los polos y ropa casual. En la página web de esta organización se puede conultar toda la información sobre la empresa: www.quiksilver.com.

5 Gotcha es una empresa californiana, que inició sus negocios en 1978 con la venta de ropa de baño, para surfers, pero también tiene presencia en ropa casual. Es una reconocida mundialmente, especialmente por jóvenes que les gusta desafiar las olas. En la página web de esta empresa se puede encontrar más información sobre ella: www.surfgotcha.com.

6 Información tomada del Diario de opinión económica empresarial Gestión del 29 de agosto de 2008, p. 9, Lima, Perú.

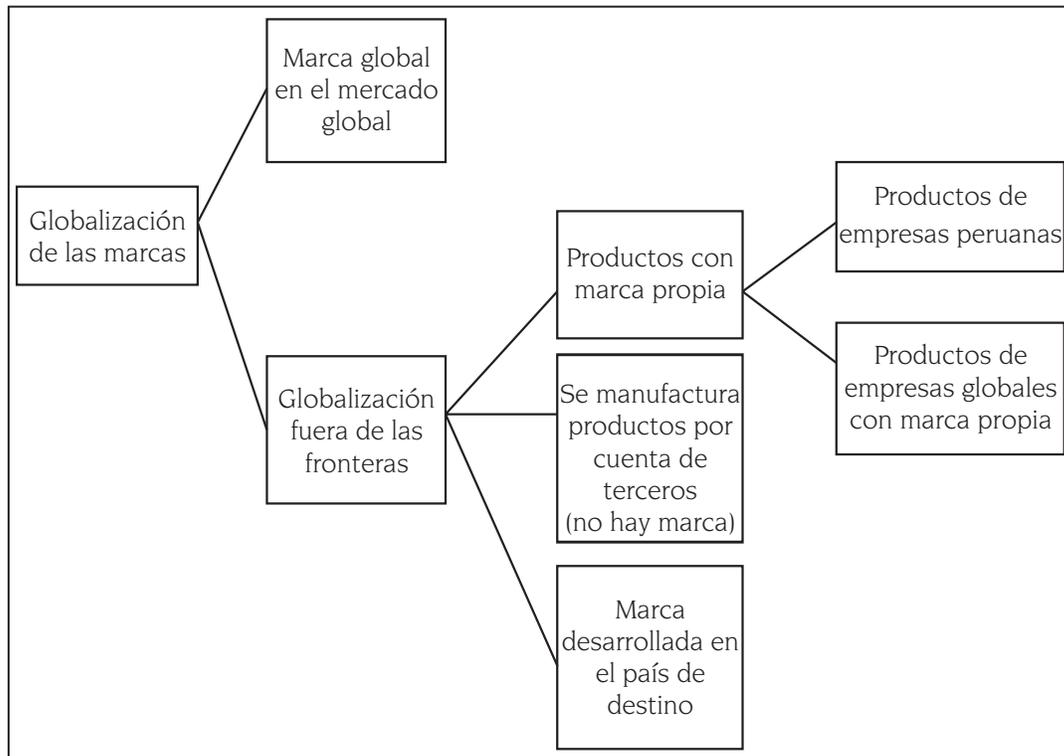
7 Empresa peruana, fundada en el año de 1920, afincada en el Norte del Perú, en la ciudad de Lambayeque. Sus dulces son elaborados con insumos que cumplen estrictas normas de calidad, siendo el principal insumo la leche fresca de vaca, producidas en sus propios establos por ganado de alta calidad genética. Su producto líder es el King Kong, producto que tiene características muy particulares, que le han permitido un claro posicionamiento en el mercado local. Información consultada en www.sanroque.com.pe.

8 Conglomerado industrial de capitales peruanos conformado por empresas con presencia en Perú, Bolivia, Colombia y Puerto Rico. Las actividades de las empresas que conforman el Grupo están orientadas a los sectores: alimenticio, principalmente lácteo, cementero, farmacéutico, de envases de cartón, transporte y aduanero. El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta a base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde opera. Información consultada en www.grupogloria.com.

Rico con la empresa Suiza Dayri Corporation y la empresa Algarra S. A. en Colombia; este es un caso más de inversión directa o relacionada con la estrategia corporativa, dentro del cual habrá mercadólogos que desarrollan las marcas de las cuales la

investigación de mercados ha estimado que hay la suficiente demanda potencial para seguir penetrando. Posiblemente no participen las marcas peruanas, pero sí los inversionistas peruanos, lo cual por el momento no es nuestro tema de investigación.

Figura 1. Adaptación a la globalización de marcas peruanas



Fuente: Elaboración propia

Para salir al mercado global con marca propia se requiere de un esfuerzo económico significativo que, por el momento, las empresas peruanas no estarían en capacidad de atender; estamos considerando países de gran capacidad de consumo, con marcas desarrolladas y cuyos productos llegan a nuestras tiendas. Al parecer, la estrategia competitiva significa optar una posición de seguidor, incluso llegando a imitar, pero sin perder la innovación. Tal como lo menciona Levitt (1975, pp. 85-103) al optar por esta estrategia también se puede encontrar la rentabilidad esperada por los accionistas. Cuando el innovador tiene limitación presupuestaria y cuando

el líder tiene un posicionamiento consolidado, el innovador no puede desafiarlo, pues son los líderes quienes han soportado el costo de desarrollar el producto y, por supuesto, la categoría, y por ello están en capacidad de poner el precio que guía al consumidor. La finalidad del imitador innovador no será superar ni enfrentarse al líder, pero sí alcanzar las utilidades suficientes. ¿Por qué pelear o añadir costos innecesarios, si se puede lograr el objetivo a menor costo? Que algunas empresas peruanas opten por esta estrategia no significa que no tienen creatividad. Un adepto o seguidor sabe cómo retener los clientes que tiene y busca

clientes nuevos de acuerdo con sus posibilidades. Buscará, por ejemplo, proporcionar ventajas distintas a sus compradores: ubicación, precio, variaciones, servicios, financiamiento. Para Kotler (1996, p. 401), el "seguidor es un blanco importante de ataque para los retadores. Por tanto, el seguidor de mercado debe mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad del producto y servicio. Asimismo, debe entrar a los nuevos mercados a medida que éstos se abran. Seguir no significa ser pasivo o una copia al carbón del líder. El seguidor debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite a represalias competitivas".

Los seguidores también tienen otra alternativa que ha sido utilizada por algunas marcas peruanas, esto es, cuando el mercado es muy grande significa que también hay mercados muy pequeños; en consecuencia, se puede optar por mercados que no les interesan a los seguidores, a los retadores ni a los seguidores de otros países. Se pueden abordar los *mercados nicho*. Aquí también hay una variación: es el caso de marcas que han sido desarrolladas tanto local como internacionalmente, pero que ahora son propiedad de empresas globales. Tenemos el caso del Panetón D'onofrio⁹ que se exporta con el mismo

nombre que se conoce en Perú pero que lo fabrica y exporta la empresa suiza Nestlé.

En lo que corresponde a los negocios se puede presentar como ejemplo a Topy Top¹⁰, empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto 100% algodón. Actualmente exporta el 70% de su producción, y de este porcentaje dirige el 95% al mercado norteamericano. Tiene entre sus principales clientes a empresas extranjeras. Aunque este comportamiento lo podemos ver como una estrategia de *marketing B2B*¹¹, en lo que se refiere al consumidor, y a nuestro entender para competir en mercados internacionales, tenemos su estrategia como detallista a través de sus tiendas, en donde –para 2008– esperaban vender US\$ 85 millones¹².

Dentro del concepto de la globalización, las empresas deben promocionarse de alguna manera, y lo logra a través de sus ventas en los diferentes mercados lo que se refleja en sus estados financieros; o, exponerse, para que los competidores, compradores, y analistas observen la sólida potencialidad de la empresa y de la marca en particular. Por ejemplo, Luque (2008, p. 170)¹³, opina que "siendo el Perú un país de tamaño medio en Latinoamérica,

9 El panetón peruano se exportó en el 2007 a 16 países de destino: Venezuela lidera el *ranking*, concentrando un 63,4% de las exportaciones peruanas (US\$ 1 millón 633 mil), seguido de EEUU, con US\$ 381 mil 832, con un 14,8% del total de las exportaciones. Le sigue México con US\$ 233 mil 393 (9,1%), España (4,4%), Chile (3,3%) y Japón (2,4%), entre otros. En cuanto a las empresas exportadoras, la líder es Panificadora Bimbo del Perú S. A. con ventas al exterior por US\$ 1 millón 5 mil, y representa el 39% del total. En segundo lugar se encuentra Compañía Nacional de Chocolates de Perú con US\$ 913 mil 32 (35%), seguida de Todinno S. A. C. con US\$ 477 mil 232 (19%), Industrias Teal S. A. (4%) y Gloria S. A. (2%). Esta información fue tomada del Diario La República 12 de diciembre 2007.

10 Topy Top es una Corporación Familiar, constituida en el año 1983, dedicada a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto 100% algodón. Es una empresa orientada al mercado extranjero y a la venta local de prendas de algodón. A partir del año 1999, forma parte del mercado retail, con sus tiendas comerciales; a la fecha atiende al mercado peruano, venezolano y colombiano. Esta empresa peruana fabrica los productos de las marcas: The Gap Inc., Abercrombie & Fitch, Dillards Inc., Gear For Sport, Urban Outfitters, Champion, Broder Bros Co. DBA Alpha Shirt Co., Lucky Brand, Dicks *Sporting Goods*, Isaac Morris LTD, Inditex S.A., Pull and Bear España S.A., Zara, Wear me Apparel Corp., Jones Apparel Group. USA Inc., Forus S.A., Cetco S.A. Otra información sobre esta empresa se puede consultar en www.topitop.com.pe.

11 Es la abreviatura comercial de la expresión **Business to Business**: relación comercial de empresa a empresa, por ejemplo se puede aplicar para caracterizar la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto o también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista, entre otras.

12 Declaraciones del gerente general de Topitop, señor Julio Contreras, publicadas en el suplemento A1 del diario El Comercio del 15 de diciembre del 2006.

13 Publicado en "Las 50 marcas más valiosas de América Latina" *AméricaEconomía*, Perú, N° 006, octubre de 2008. En el citado ranking aparecen tres marcas locales: Banco de Crédito, Interbank y Tottus. El caso de esta última marca es un caso curioso,

es muy difícil que una marca peruana logre posicionarse en este exclusivo club de las marcas más valiosas si no trasciende nuestras fronteras. Las empresas y marcas peruanas recién han iniciado su periplo internacional en los últimos años y, en consecuencia, aún es muy pronto para determinar el valor que les agrega la presencia en estos mercados”.

2.2 La importancia de la investigación de mercados

¿Han realizado las empresas-marca peruanas investigación para penetrar mercados internacionales? ¿Lo dejaron al azar o fue parte de la estrategia global de la empresa? Aunque la mayoría de los gerentes de las empresas reconocen la necesidad de investigación del *marketing* en el mercado interno, puede estar ocurriendo que en el ámbito internacional se tengan limitaciones para acceder a la suficiente información y participar con éxito en estos nuevos mercados. Puede ocurrir como consecuencia de la incompreensión de lo que es investigar mercados o que se hayan cometido errores. Sin embargo, no puede dejarse de reconocer que se está haciendo investigación de mercados. A mayor práctica en el mercado internacional mayor necesidad de investigación, ya que la información se convierte en un factor crítico para tomar decisiones. Conocer lo suficiente el mercado, hoy y en el futuro, es la clave del éxito. La investigación de mercados no es un asunto sin sentido, sino que es crear o fortalecer las columnas del negocio internacional.

La investigación del mercado internacional difiere de manera sustantiva del proceso de investigación interna; por lo tanto, es necesario desa-

rollar nuevas herramientas y técnicas. Las cuatro diferencias principales son (Czinkota, - Ronkainen, 2004, p. 188-189):

1. Nuevos parámetros. Al cruzar las fronteras nacionales, la empresa enfrenta parámetros no encontrados en el mercado interno, en muchos de los cuales no tiene experiencia. Por lo tanto, debe obtenerse información acerca de cada uno de ellos para que la gerencia tome las decisiones más adecuadas.
2. Nuevos entornos. Al tener como objetivo salir al mercado internacional la empresa peruana se enfrenta a un entorno que no le es familiar. Las empresas exportadoras necesitan saber más acerca de los países y ciudades anfitrionas. No debe asumir que ya se conoce o que las experiencias locales son similares y que, por lo tanto, el *marketing* local se puede considerar similar a lo que se aplicará al punto de destino.
3. Número de factores involucrados. La posibilidad de ser parte del mercado global significa la posibilidad de entrar a más de un mercado. Tomemos el caso de los Restaurantes Astrid y Gastón¹⁴ que se encuentran en diversas ciudades de Latinoamérica y en una ciudad de Europa. En consecuencia, el número de condiciones cambiantes se incrementa geométricamente. Incluso si cada dimensión es entendida, la gerencia también debe apreciar la interacción entre ellas. Debido al enorme número de factores, la coordinación de la interacción se vuelve cada vez más difícil. El proceso de investigación de mercados puede ayudar a la gerencia.

por así decirlo, no solo porque es muy nueva en el mercado local sino por su accionariado. Tottus es una empresa constituida en nuestro país en el 2002, que se origina como consecuencia de la expansión de la empresa Saga Falabella (capitales chilenos), quien incursiona en nuestro país en el rubro de hipermercados a través de supermercados; luego, con esta marca se está expandiendo –dentro de esta industria en otros países. Es todo un reto para los mercadólogos locales.

14 Astrid & Gastón es un restaurante fundado en Lima, Perú en el año 1994 por Gastón Acurio y su esposa Astrid. Con el tiempo abren su segundo Restaurante Astrid & Gastón en Santiago de Chile (año 2000) donde rápidamente fue considerado como el mejor restaurante del país, luego en febrero del 2005 abre sus puertas en Bogotá-Colombia con el mismo éxito y posteriormente en Caracas, Quito, Panamá y Madrid. Más información sobre esta empresa se puede consultar en: www.astridygaston.com.

4. Definición más amplia de competencia. Al entrar a participar en el mercado internacional, la empresa se expone a una mayor variedad de competencia, incluso se encontrará con otros connacionales. Por lo tanto, la empresa debe, sobre bases constantes, determinar la amplitud de la competencia, rastrear las actividades competitivas y, por último, evaluar el impacto real y potencial en sus propias operaciones.

La empresa tiene una diversidad de métodos para investigar su participación en el mercado internacional. Puede hacer uso de datos secundarios, cuando los presupuestos son limitados, o hacer investigación primaria cuando es posible soportar los costos de investigar en el mercado de destino. Para este último caso, puede hacer uso de técnicas cualitativas o técnicas cuantitativas; si utiliza ambas puede ser mejor. Por ejemplo, en una cadena de restaurantes o lo que tenga que ver con sabores, la fuerza de la investigación estará en técnicas cualitativas, como puede ser el uso de grupos de enfoque o entrevistas a expertos en el tema específico.

2.3 La competitividad de las empresas peruanas

2.3.1 La competitividad de un país

Porter (1990)¹⁵ publicó un libro con los resultados de una investigación que abarcó 100 industrias en 10 naciones. Con su libro *La ventaja competitiva de las naciones* realiza importantes aportes a la teoría del comercio internacional y que hoy son aplicadas para tener conocimiento de qué tan competitivos son los países. Incluso, podemos considerar que es uno de los más influyentes investigadores acerca de la globalización. La tesis de Porter sostiene que

existen cuatro atributos principales de una nación que moldean el contexto en el que las empresas locales compiten, y estos atributos promueven o impiden la creación de una ventaja competitiva. Estos atributos son:

- **Dotación de factores:** la disponibilidad nacional de los factores de producción como la mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada. La pregunta que obliga es acerca del nivel educativo de los peruanos como país y el esfuerzo que hace el Estado: ¿es suficiente? La misma inquietud puede generarse con respecto a la infraestructura: ¿la infraestructura es adecuada para tener una participación exitosa en la globalización?
- **Condiciones de la demanda:** la naturaleza de la demanda nacional para el producto o el servicio de una industria determinada. Esto representa una debilidad como país; es necesario fortalecer la demanda nacional como un todo y no solo en grupos específicos.
- **Industrias conexas e industrias de apoyo:** la presencia o ausencia dentro de una nación de industrias proveedoras y conexas que sean internacionalmente competitivas. La *clusterización*¹⁶ puede ser un buen punto de apoyo; ya se están dando los pasos iniciales, pues ya hay empresas que están exportando y que hacen uso de la misma. El trabajo es en cadena, de modo que cada uno de los integrantes de la misma agregue valor a los productos, cualquiera sea su naturaleza, con marca o sin ella.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas:** las condiciones de una nación que rigen

15 Michael Porter es un académico estadounidense que se centra en temas de economía y administración de empresas. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School).

16 Clusterización proviene del término "cluster" que fue acuñado por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), en el que considera que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuye favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva, la cual se ilustra en la figura 1.

Alemania o Estados Unidos de América, acude a nuestra mente algo que los representa. Han formado o generado una marca país, que reporta beneficios económicos. Por supuesto que esto no se logra de inmediato, sino que es un esfuerzo de largo plazo, en donde la planificación tiene un papel importante, no la improvisación. La marca país es una demostración de que el país es competitivo.

Sin embargo, el logro de la competitividad es el esfuerzo o la conjunción de varios factores que actúan complementariamente; uno depende del otro. El esfuerzo promocional es solo una parte. Al respecto, Casado (2006, p. 60) cita que "el 23 de abril de 2002, el gobierno peruano presentó en Lima la marca Perú, para promover la oferta turística del país andino en el exterior, con el objeto de incrementar la llegada de turistas extranjeros". Pero la idea principal es considerar al país como una marca, la demostración de que se tiene éxito en el mercado internacional. El obtener una marca no se obtiene *per se* en cuanto que basta una campaña promocional para lograr un lugar privilegiado en los demandantes potenciales; el papel importante lo tienen las organizaciones, lo que incluye empresas, quienes para lograr la marca país deben considerar la evaluación de las características nacionales que mencionamos en el punto anterior. También es seguro que para lograr este propósito –la marca país– se requiere un proceso de largo plazo, y que no será una circunstancia o hecho fortuito que muchas veces se expresa a través de un logotipo o una actividad determinada. Si el país se establece como una marca, lo que está haciendo es estableciendo un garantía que permite el acceso de los productos peruanos a mercados extranjeros en condiciones favorables, lo cual puede llevar al incremento de la demanda de sus productos (tangibles, intangibles y personas), y al logro de mejores

precios como podemos ver en otros países que hicieron este esfuerzo.

Las empresas deben considerar qué tan fuertes o débiles son estos factores para determinar la competitividad del país. La fortaleza de los mismos generará la marca país. Por lo tanto, puede haber empresas competitivas, pero que existan en países que no son competitivos; hay una brecha entre empresa y país. De ahí la importancia del análisis de esas cuatro variables, a lo cual se le debe sumar el papel que cumple el Estado en promover al sector empresarial, el enriquecimiento de las capacidades de la fuerza laboral, el apoyo a la investigación, el desarrollo de infraestructura que permita que el mercado local se interrelacione, la exigencia de cumplimiento de normas de calidad de producción. El Estado tiene un papel importante en la competitividad como actor y no solo como observador.

Hay empresas que se están internacionalizando, que son actores de la globalización. No tienen los papeles críticos, pero están ahí. Tenemos el caso de Ajegroup, Gloria y Alicorp¹⁷, empresas que están actuando en otros países en una demostración de que son competitivas. En parte con productos o marcas que son conocidos en el mercado peruano y en otros casos con marcas que ya son conocidas en los mercados donde están operando. Sin embargo, todavía falta para que el país tenga marca. Las empresas y sus productos por el momento son casos aislados que no redundan en la generación de una marca país. La demostración puede encontrarse en la evaluación de los cuatro factores citados con anterioridad. Si 0 (cero) fuera la posición desfavorable ante esos factores, y 10 (diez) la posición favorable, ¿cuál sería la calificación para Perú? Se debe reconocer que el Estado está realizando los esfuerzos por generar una marca país. Parte de tal actividad

17 Alicorp, es una empresa peruana que ha experimentado una gran expansión y un importante crecimiento en los rubros de consumo masivo, nutrición animal y productos industriales, y han alcanzado estándares internacionales de calidad y competitividad.

son los encuentros ALC-UE¹⁸ y APEC¹⁹. Pero de lo que no estamos seguros es si existe un plan integrado como país, porque otro factor a considerar es la planificación; el *marketing* (de un producto, marca, ciudad o país) utiliza la planificación como su principal herramienta, ya que todo parte de un objetivo. Si no se sabe hacia dónde ir, cómo saber dónde se debe comenzar.

Muchos son los factores que pueden afectar la imagen de un producto o marca, y entre ellos se encuentra uno de gran trascendencia para las empresas de Perú que participan en el mercado internacional o consideran participar en el mismo, directa o indirectamente, dentro de las fronteras o fuera, y este es el llamado Efecto País de Origen (EPO) en la percepción del producto por parte de un mercado. Al respecto, Cateora y Graham (1999, p. 399) definen el EPO "*como cualquier influencia que tenga el país de fabricación del producto en la percepción positiva o negativa por parte del consumidor*". En la actualidad, tenemos una gran cantidad de empresas peruanas que participan en el mercado internacional, con volúmenes significativos o también en pequeños volúmenes y montos, y tienen conocimiento de la posibilidad latente de que el lugar de fabricación afecte la imagen del producto o marca o cuando el consumidor llega a advertir el país de origen del mismo.

Tanto el país como el tipo de producto y la imagen de la empresa y sus marcas influyen de tal forma que el país origina una reacción positiva o negativa en el consumidor. Es posible hacer una multitud de generalizaciones sobre el efecto país de origen en

productos y marcas, ya que los consumidores tienden a formar estereotipos sobre países y productos provenientes de la propia experiencia, habladurías, rumores o mitos. Los consumidores tienen amplios pero confusos estereotipos sobre ciertos países y categorías de productos que estiman como "mejores": té inglés, perfume francés, café colombiano, algodón peruano, entre otros. Pero son categorías-país. Para nuestro caso, la creación de estereotipos de esta naturaleza es típicamente específica de un producto o categoría y no suele ser extensible a otras categorías de productos de los mismos países. Es decir, lo logrado por el algodón o el espárrago no se extiende a otros productos, manufacturados o no. Entonces, los mercadólogos todavía tienen mucho por hacer.

Los mercadólogos que pretendan internacionalizar su marca tienen como una nueva opción el comercio electrónico; ponerse en la vitrina mundial haciendo uso de la Internet. A fines de la primera década del siglo XXI, debe considerarse que la Internet ha cambiado todo, lo cual incluye los negocios internacionales, e implica que las empresas deben adaptarse a esta nueva condición. Los negocios están en la era del comercio electrónico. Tomar una decisión al respecto implica todo un compromiso. En ese sentido, habrá que considerar una de las preguntas que le hacen a Kotler (2008, p. 1) cuando lo interrogan acerca de por qué fracasan algunas estrategias de *marketing*, a lo que él responde:

Muy a menudo el *marketing* fracasa porque es considerado una función táctica y no el generador principal de la estrategia de la empresa. El

18 ALC-UE se refiere a la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, el Caribe y la Unión Europea es un espacio para la discusión y el análisis de las problemáticas comunes de los referidos bloques. Esta reunión evalúa principalmente los avances registrados en materia de cohesión económica, combate a la pobreza, equidad y justicia social en América Latina y el Caribe.

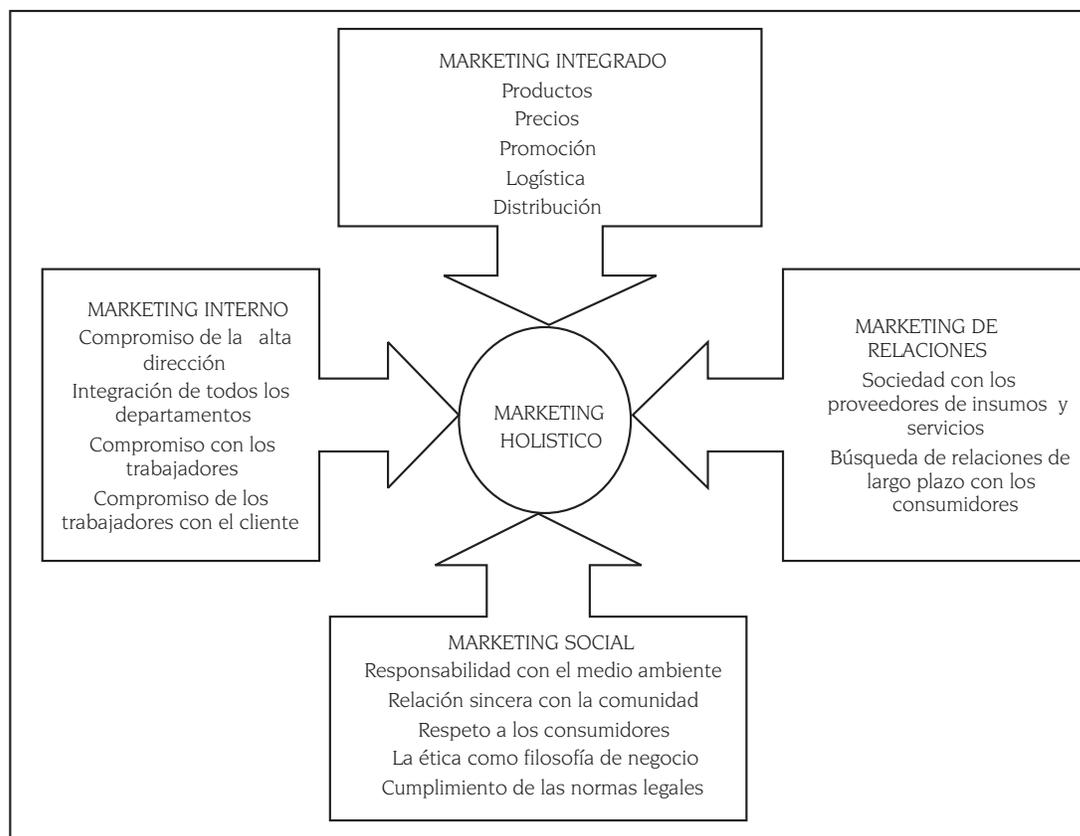
19 APEC es el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (Asia-Pacific Economic Cooperation) que se define como un mecanismo de concertación de carácter intergubernamental y regional, compuesto por 21 economías. El APEC tiene como objetivo promover el libre comercio, las inversiones y la cooperación económica y técnica entre sus miembros. Además, busca incentivar el crecimiento económico sostenible, desarrollar y fortalecer el sistema multilateral de comercio, e incrementar la interdependencia y la prosperidad de sus integrantes.

marketing debería tanto generar como cumplir las promesas que la empresa hace a los clientes. Como resultado, sostenemos que el *marketing* debe ser más holístico en tres sentidos: a) La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de las necesidades de los clientes y ha de avanzar más allá de proporcionar simplemente un producto o servicio específico. b) La empresa debe tener una visión más holística de cómo afecta su comportamiento a la satisfacción del cliente. Los clientes a menudo desertan de una empresa cuando sus productos llegan con retraso o están dañados, cuando las facturas son imprecisas, cuando conseguir servicio al cliente es difícil o cuando ocurren otros desastres. c) La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de su industria (los participantes y la evolución de la industria). Hoy día, muchas industrias están

convergiendo, lo que presenta tanto nuevas oportunidades como nuevas amenazas para cada participante de la industria.

El *marketing* holístico tiene su base en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de *marketing*, reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El *marketing* holístico es consciente de que todo importa y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del *marketing* holístico, que son: *marketing* relacional, *marketing* integrado, *marketing* interno, y *marketing* social. Es un enfoque que busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de *marketing*.

Figura 3. las dimensiones del marketing holístico



Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

No podemos generalizar que las empresas peruanas están adaptadas para la globalización, pero sí podemos considerar que parte de ellas lo están, sin importancia del tamaño del negocio, desde la pequeña a la gran empresa. Son ellas las que deben servir de guía para que otras empresas se consideren como actores de la globalización, que es un proceso que no tiene reversa, pero que debe mejorar en la parte económica de modo que sus beneficios sean distribuidos de la manera más equitativa posible, pues es una herramienta que ayuda las reuniones, como APEC y ALCUE, a través de las cuales se promueve la internacionalización de las economías y la mejora de las relaciones comerciales, lo que implica una mejor distribución de los beneficios; es la búsqueda de los beneficios mutuos.

El *marketing* ha ayudado pero no es suficiente. Esta avanzada es una parte que podemos considerar como el esfuerzo para generar una marca país,

que como hemos expuesto requiere mucho más que la creación de un logo o una idea.

La globalización representa un desafío, en cuanto a que las empresas locales se sitúan en un ambiente en donde los productos y marcas de otros países tienen la misma intención. Por tanto, cada uno buscará una mejor cuota de mercado. El sector empresarial tiene como herramienta la *clusterización* para bajar sus costos y ser un elemento integrador de los agentes productivos. Pero, el Estado también tiene su papel en cuanto a que le caben tareas relacionadas con la mejora de la demanda interna y el accionar de mecanismos que la fortalezcan.

El Estado y las empresas tienen el *marketing* como un elemento esencial para el diseño de sus estrategias que favorezcan a los clientes que están en el interior de sus fronteras y también fuera de ellas. *Marketing* como sabemos no es una orientación a las ventas o a la publicidad, sino que es hacia los clientes, pero también a la sociedad en la cual estos residen. Y en un mundo globalizado, su responsabilidad aumenta.

BIBLIOGRAFÍA

- CASADO, Sandra (2006). Estudio sobre la marca país en el mundo. Córdoba (Argentina): Universidad del Congreso –Centro de Investigación de Imagen y Comunicación, 85p.
- CATEORA, Philip y GRAHAM, John (1999). Marketing internacional. 10a ed., México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 810p.
- CZINKOTA, Michael y RONKAINEN, Ilkka (2004). Marketing internacional. 7ª ed., México D. F.: International Thomson Editores, 666p.
- CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilkka y MOFFET, Michael (2007). Negocios internacionales. 7ª ed., México D. F., Thomson Editores S. A., 779p.
- DRUCKER, Peter (2002). La empresa en la sociedad que viene. Barcelona: Ediciones Urano S. A., 237p.
- HILL, Charles (2001). Negocios internacionales. Competencia en un mercado global. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A., 789p.
- KOTLER, Philip (1996). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. 8ª ed. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., 800p.
- KOTLER, Philip (2008). Entrevista a Philip Kotler. Marketing Holístico. [En línea] Revista Entorno-Empresarial.Com, febrero de 2008. Disponible en <<http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=1679>>, [Consultado marzo de 2009].
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl (2006). Fundamentos de marketing. 4ª ed., México D. F.: International Thomson Editores S. A., 590p.
- LAMBIN, Jean Jacques (2003). Marketing estratégico. Madrid, ESIC Editorial, 837p.
- LEVITT, Theodore (1975). La moda del marketing: caminos para un crecimiento empresarial. Barcelona: Ediciones Grijalbo S. A., 455p.
- LODGE, George (1996). Administrando la globalización en la era de la interdependencia. México D. F.: Panorama Editorial S. A., 166p.
- LJUQUE, Julio (2008). Marcas latinoamericanas. Americaeconomia N° 6, octubre, , Lima, Perú, p. 170.
- MITXEO GRAJIRENA, José; IDIGORAS GAMBOA, Idoia y VICENTE MOLINA, Azucena (2003). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. País Vasco: Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea, 13p.
- OHMAE, Kenichi (2008). El próximo escenario global. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S. A., 373p.
- PORTER, M. (1990). The competitive advantage of nations. Londres: The MacMillan Press Ltda, 820p.
- PORTER, Michael (1996). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, decimo segunda reimpresión, México D. F.: Compañía Editorial Continental S. A., 550p.
- RIVERA RÍOS, Miguel. (2005). Capitalismo informático, cambio tecnológico y desarrollo nacional. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México, 313p.
- STIGLITZ, Joseph (2006). Cómo hacer que funcione la globalización. México D. F.: Santillana Ediciones Generales S. A., 433p.
- TROUT, Jack y RIVKIN, Steve (2001). Diferenciarse o morir: como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S. A., 210p.