



**CEIPA**

Powered by **Arizona State University**

# Boletín OIER

Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional.

Noviembre de 2024. Número 11.  
ISSN: 3028-3167 (En línea)

Edición Especial sobre Estados Unidos de América

*Aportando a la toma de decisiones para la expansión global de las empresas y las regiones.*

Instituciones Aliadas



CÁMARA DE COMERCIO  
ABURRÁ SUR



Alcaldía  
de Sabaneta

**Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional**  
**Administración de Negocios Internacionales**  
**CEIPA powered by Arizona State University**

**Comité Editorial**

**Juan Camilo Mesa Bedoya PhD.**

Editor y Co-director línea de internacionalización regional.

**Daniel Bonilla Calle PhD.**

Director OIER.

**Ana María Gómez Trujillo PhD.**

Co-directora línea de internacionalización empresarial.

**ISSN: 3028-3167 (En línea) | Número 11 | Noviembre de 2024 | Periodicidad mensual**

**Institución Universitaria CEIPA | Fondo Editorial CEIPA**

Calle 77 Sur No. 40 – 165 Sabaneta, Antioquia – Teléfono (604) 305 6100

Carrera 57 No 72 – 143. – Barrio El Prado, Barranquilla, Atlántico – Teléfono (605) 311 1050

**Visítanos en: [ceipa.edu.co/observatorio/](http://ceipa.edu.co/observatorio/) Escríbenos a: [OIER@ceipa.edu.co](mailto:OIER@ceipa.edu.co)**

## Contenido

Presentación	pág. 2
Editorial: Colombia debe trabajar una agenda común con el gobierno Trump	Pág. 3
Columnista invitado: Colombia De lo Global a lo Local: Offshoring, Nearshoring y Onshoring	Pág. 4
Novedades ecosistema de internacionalización	Pág. 5
Análisis de comercio internacional: Edición especial dinámica comercial Colombia – Estados Unidos	pág. 6
Internacionalización Empresarial: Aromáticas colombianas que conquistan Estados Unidos: La historia de Agrícola Romeral Unión S.A.S	pág. 9
Internacionalización regional: Observando la Paradiplomacia en Estados Unidos de América	pág. 10
Cultura y negocios - Inversiones sin fronteras: México y Estados Unidos	pág. 12
Entorno financiero internacional: Elefante o Burro ... Aplastante victoria	pág. 13
Geopolítica y Negocios: Retos en el comercio internacional colombiano ante la presidencia de Donald Trump	pág. 15

## Presentación

Presentamos una nueva edición del Boletín del Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional (OIER), una entrega dedicada a explorar la complejidad y profundidad de las relaciones comerciales entre Colombia y Estados Unidos, nuestro principal socio estratégico. En un momento en que la política global se reconfigura con la reciente elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos, este número ofrece una visión analítica de cómo este nuevo contexto podría moldear el comercio, la inversión y la cooperación entre ambas naciones.

En nuestra editorial, María Claudia Lacouture, Presidenta Ejecutiva de AmCham Colombia, reflexiona sobre la oportunidad y la necesidad de que Colombia establezca una agenda conjunta con la administración de Trump. Señala áreas cruciales como la seguridad, la migración y el comercio, donde la colaboración podría abrir nuevas posibilidades para fortalecer las relaciones bilaterales.

La columnista invitada de esta edición, Ana María Parente-Laverde, profundiza en el impacto de las tendencias de *offshoring*, *nearshoring* y *onshoring*, estrategias empresariales importantes en un contexto global que exige la reorganización de las cadenas de suministro, destacando la forma en que Colombia y América Latina pueden capitalizar estas tendencias, proporcionando a las empresas estadounidenses una opción de producción cercana y confiable, en respuesta a la creciente demanda de diversificación geográfica.

En Novedades del Ecosistema de Internacionalización, exploramos los eventos y recursos más recientes que fortalecen la integración de la comunidad empresarial colombiana en el mercado global.

Juan Camilo Mesa Bedoya nos ofrece un análisis de la dinámica comercial entre Colombia y Estados Unidos en la sección Comercio Internacional. Examina la evolución del TLC, la concentración en productos específicos como el petróleo y el café, y cómo esta dependencia limita la capacidad de Colombia para adaptarse a los cambios en las

políticas comerciales de su socio estadounidense. También resalta la necesidad de diversificar tanto productos como mercados para reducir vulnerabilidades y mejorar la resiliencia económica en el largo plazo.

En la sección de Internacionalización Empresarial, Ana María Gómez-Trujillo presenta el caso de éxito de Agrícola Romeral Unión S.A.S., una empresa colombiana de aromáticas que ha logrado conquistar el mercado estadounidense gracias a su enfoque en calidad y sostenibilidad.

En Internacionalización Regional, Juan Camilo Mesa Bedoya explora la paradiplomacia de las ciudades estadounidenses con perspectiva histórica y actual.

Diana Carolina Buriticá Henao, en Cultura y Negocios, nos invita a mirar hacia México y su relación con Estados Unidos, destacando cómo los nexos entre estos dos países ofrecen aprendizajes valiosos para Colombia en sectores sostenibles, como el ecoturismo y las energías renovables.

Juan Sebastián Rodríguez Jiménez, en la sección Entorno Financiero Internacional, examina la reacción de los mercados financieros ante la elección de Trump. Su análisis subraya la importancia de la adaptabilidad y la gestión de riesgos para las empresas colombianas en un contexto de volatilidad financiera y cambios en las políticas económicas de Estados Unidos.

Finalmente, en Geopolítica y Negocios, Daniel Bonilla-Calle examina cómo el regreso de Trump podría influir en las políticas comerciales proteccionistas y la guerra comercial con China, y cómo estas tensiones internacionales representan tanto un desafío como una oportunidad para Colombia. Bonilla-Calle analiza cómo la competencia entre Estados Unidos y China podría beneficiar a Colombia al abrir espacios para la exportación de productos y la inversión en sectores estratégicos.

Agradecemos a nuestros colaboradores y lectores por acompañarnos en esta edición especial.

**Equipo OIER**

## Editorial

### Colombia debe trabajar una agenda común con el gobierno Trump

Por: María Claudia Lacouture  
*Presidenta Ejecutiva - AmCham Colombia*

La reelección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos representa un giro en la visión desde la Casa Blanca en donde su administración pondrá mayor atención a temas relacionados con la seguridad, migración y comercio. Este cambio será reforzado por la mayoría republicana en el Senado y, posiblemente, en la Cámara de Representantes, lo que otorgará al presidente Trump un mayor control para implementar sus políticas. Para Colombia, esta situación plantea tanto desafíos como oportunidades. Si bien la agenda bilateral podría mantenerse, los temas clave como el comercio, la seguridad y la migración adquieren un peso aún mayor en este nuevo contexto.



Es importante destacar que Trump tiende a manejar las relaciones internacionales con una visión transaccional, en la que temas como la reducción de la producción de drogas y el control del flujo migratorio hacia Estados Unidos serán prioridades. Este enfoque provee oportunidades para abrir diálogos sobre intereses comunes que benefician a los dos países.

**Política de drogas:** La reducción de cultivos de coca y la producción de cocaína en Colombia es un objetivo compartido tanto por el presidente Petro como por Trump, aunque sus visiones sobre cómo alcanzar esta meta difieren significativamente. Mientras Trump podría adoptar medidas coercitivas y de presión, el gobierno colombiano podría buscar un enfoque más integral. Si bien esto puede complicar la colaboración, también podría abrir espacios

para diálogos bilaterales que fortalezcan la cooperación si se logra encontrar puntos de convergencia.

**Comercio:** El enfoque "Estados Unidos primero" volverá a ser central en la política comercial, con un posible aumento del proteccionismo y la imposición de aranceles. No obstante, Trump también buscará fortalecer las alianzas estratégicas con países aliados en términos geopolíticos y geográficos, lo que puede representar una oportunidad para Colombia de consolidarse como socio estratégico en la región. Esta cooperación podría convertirse en un contrapeso a otras potencias globales, como China, en iniciativas comerciales internacionales. Las políticas de "América Primero" de Trump priorizan la protección de industrias y empresas estadounidenses consideradas críticas para la seguridad nacional. Sin embargo, dado que Colombia no realiza importaciones significativas de estos bienes sensibles, su vulnerabilidad a estas medidas es limitada. El acuerdo comercial vigente entre Estados Unidos y Colombia ofrece un marco de seguridad jurídica que restringe la imposición de barreras unilaterales por parte de Estados Unidos hacia Colombia. Este acuerdo tiene el potencial de mantener el comercio y la inversión entre ambos países en un estado de relativa estabilidad, incluso en el contexto de posibles tensiones políticas entre los presidentes Trump y Petro.

**Migración:** Trump intensificará las políticas de control migratorio, incluyendo medidas más severas en cuanto a deportaciones y restricciones fronterizas. Colombia deberá prepararse para abordar estos desafíos a través de estrategias de cooperación que permitan gestionar el impacto en las comunidades afectadas y proponer soluciones conjuntas con Estados Unidos. La estrategia de Colombia, tanto a nivel nacional como regional, debe enfocarse en proponer acciones concretas que se alineen con los intereses compartidos, manteniendo un objetivo claro de fortalecer la cooperación para fomentar el crecimiento económico, social y democrático. La clave estará en identificar áreas de interés mutuo y trabajar de manera proactiva para construir puentes que beneficien a ambas naciones en el marco de esta nueva etapa de relaciones bilaterales.

## Columnista Invitado

### De lo Global a lo Local: Offshoring, Nearshoring y Onshoring

Por: Ana Maria Parente-Laverde  
Profesora Universidad de Antioquia

En el mundo empresarial globalizado de hoy, la externalización, u outsourcing, se ha convertido en una estrategia esencial para optimizar operaciones y reducir costos. Dentro de esta práctica, existen tres modelos principales que las empresas pueden considerar: offshoring, nearshoring y onshoring.

Cada uno de estos modelos ofrece diferentes ventajas y desafíos, y es crucial que los empresarios comprendan sus particularidades para tomar decisiones informadas que se alineen con sus objetivos estratégicos.

El offshoring se refiere a la externalización de procesos o servicios hacia un país lejano, generalmente en otro continente. Destinos como India, China y Filipinas son comunes en este modelo. Por ejemplo, IBM externaliza algunos de sus procesos de TI y desarrollo de software a India, para aprovechar los costos laborales más bajos, comparados con países como Estados Unidos, y la amplia oferta de mano de obra calificada en este sector. Entre las ventajas del offshoring, destaca la considerable reducción de costos operativos, así como el acceso a un gran número de profesionales especializados a nivel global. Además, la diferencia horaria puede ser aprovechada para mantener operaciones continuas, maximizando el ciclo de trabajo. Sin embargo, la distancia geográfica puede dificultar la supervisión y el control, incrementando los riesgos relacionados con la gestión de la propiedad intelectual. Las diferencias culturales y lingüísticas también pueden generar barreras de comunicación que impacten negativamente en el resultado final.

Por otro lado, el nearshoring implica la externalización hacia un país cercano, generalmente en la misma región o continente. Cemex, la multinacional mexicana especializada en la producción y comercialización de cemento y materiales de



construcción ha externalizado varios de sus procesos de TI y de servicios compartidos a países cercanos dentro de América Latina, como Colombia y Costa Rica.

Este modelo se beneficia de la proximidad geográfica que facilita las reuniones presenciales y reduce significativamente los costos de viaje. Además, la cercanía cultural y la menor diferencia horaria mejoran la comunicación y permiten una colaboración más fluida en tiempo real. Sin embargo, el nearshoring puede presentar desafíos, especialmente en términos de disponibilidad de proveedores. En comparación con el offshoring, las opciones de talento y servicios especializados pueden ser más limitadas, lo que podría restringir las alternativas para las empresas que buscan externalizar ciertos procesos. En contraste, el onshoring, también conocido como reshoring, se refiere a la externalización dentro del mismo país, pero en una región más económica. Este enfoque ofrece a las empresas el mayor control y seguridad, ya que todas las operaciones se mantienen dentro del mismo marco legal y cultural. Además, el onshoring apoya la economía local y facilita la coordinación y supervisión directa, permitiendo una comunicación más transparente y efectiva. No obstante, a pesar de estos beneficios, el onshoring tiende a ser más costoso que el nearshoring y el offshoring. Las opciones de talento también pueden ser más limitadas, especialmente en áreas rurales o menos desarrolladas, lo que podría retrasar la implementación de ciertos proyectos.

El outsourcing puede ofrecer significativas reducciones de costos y mejoras en la productividad, pero también conlleva riesgos como la pérdida de empleos locales, problemas de control que afectan la calidad, diferencias en la comunicación con terceros, dependencia de proveedores externos para procesos clave y posibles fallas en la privacidad y seguridad. Por ello, las empresas deben abordar el outsourcing con precaución. La decisión entre offshoring, nearshoring y onshoring depende de múltiples factores, incluyendo los objetivos empresariales, la naturaleza del trabajo a externalizar y las prioridades en términos de costos, control y calidad. Para los empresarios, comprender estas opciones y sus implicaciones es crucial para tomar decisiones estratégicas que garanticen la competitividad y el éxito a largo plazo en un mercado global cada vez más dinámico y exigente.

## Novedades Ecosistema de Internacionalización



Link de inscripción: [Experiencia Tech](#)



Link de inscripción: [FUTUREXPO COLOMBIA \(virtual\)](#)



Link de inscripción: [LA VUELTA AL MUNDO CON PROCOLOMBIA 2024 | Procolombia](#)

CONVERSATORIOS AMCHAM COLOMBIA

## Elecciones Presidenciales Estados Unidos

Análisis de Resultados y perspectivas de la agenda bilateral

### 26/11/24-ELECCIONES PRESIDENCIALES DE ESTADOS UNIDOS

Fecha: 26 de noviembre de 2024 Hora: 12:30-2:30 p.m. Lugar: Jockey Club de Bogotá

Link de inscripción: [ELECCIONES PRESIDENCIALES DE ESTADOS UNIDOS](#)

## Análisis de comercio internacional

### *Análisis de la dinámica comercial Colombia – Estados Unidos*

Por: Juan Camilo Mesa Bedoya

Profesor Titular Administración de Negocios Internacionales

El comercio bilateral entre Colombia y Estados Unidos ha sido fundamental para el desarrollo económico colombiano, consolidando a Estados Unidos como su principal socio comercial. Desde 2010, la relación comercial ha mostrado una evolución marcada por fluctuaciones en los valores de exportación e importación, especialmente en sectores como los productos energéticos, agrícolas y manufacturados. Sin embargo, la dependencia de Colombia en un portafolio exportador concentrado en productos de bajo valor agregado sigue siendo un desafío para la estabilidad de su balanza comercial y la diversificación de su economía.



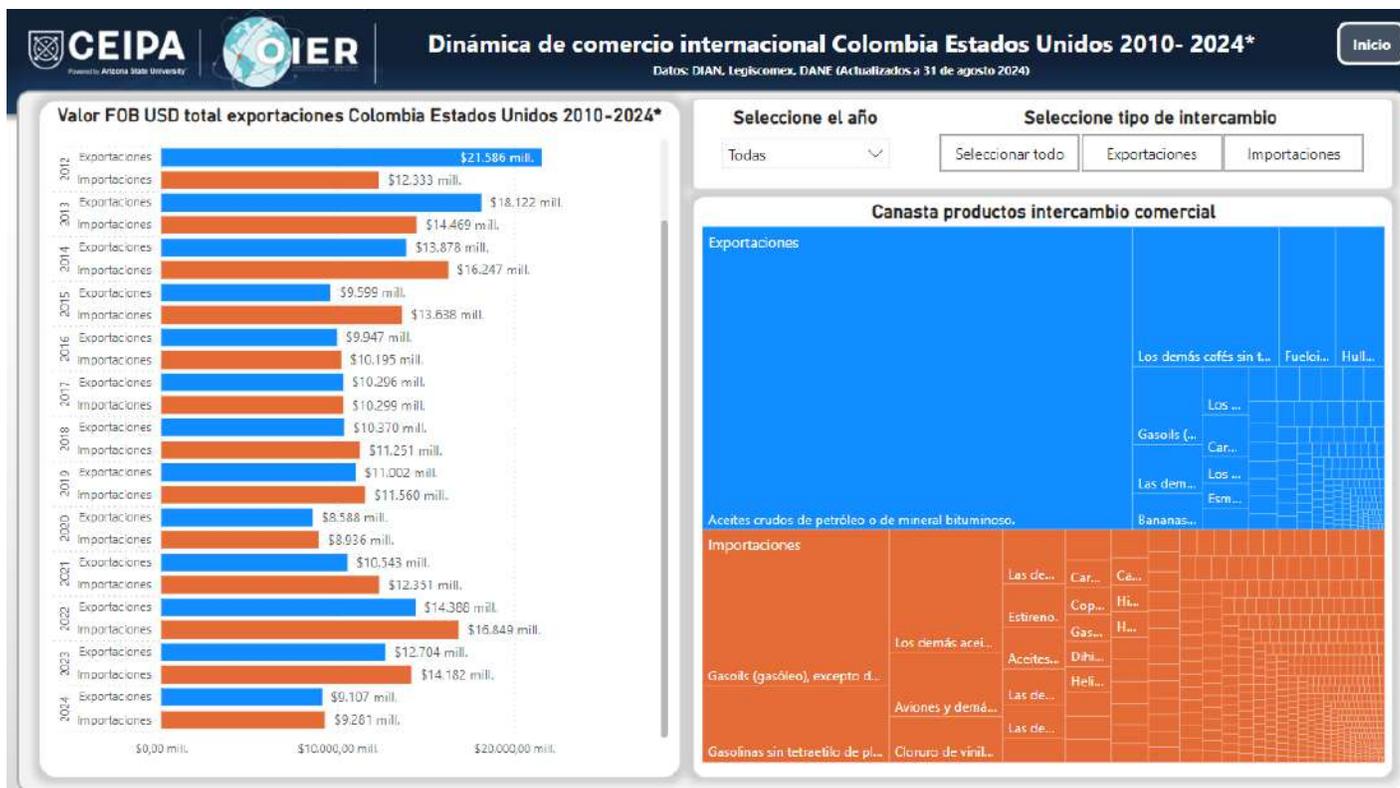
El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, implementado en 2012, ha facilitado el acceso de productos colombianos al mercado estadounidense al reducir aranceles y simplificar los procesos comerciales. No obstante, pese a las oportunidades que ofrece el TLC, el comercio bilateral aún muestra una concentración elevada en productos específicos. En 2024, por ejemplo, los aceites crudos de petróleo y de mineral bituminoso representaron la mayor parte de las exportaciones de Colombia a Estados Unidos, seguidos por café sin tostar, bananos y flores. Estos productos reflejan una canasta exportadora dominada por materias primas y bienes agrícolas, lo cual implica una

alta sensibilidad a la volatilidad de precios en los mercados internacionales.

La concentración en productos de exportaciones de Colombia hacia Estados Unidos muestra que, aunque el país ha diversificado su oferta en algunos sectores, sigue dependiendo de pocos productos para sostener su flujo comercial. Esta concentración limita la capacidad de adaptación de la economía colombiana ante cambios en la demanda estadounidense y en los precios internacionales de commodities. En contraste, las importaciones colombianas desde Estados Unidos se caracterizan por una mayor diversidad en productos de alto valor agregado, como maquinaria, productos químicos y tecnología, necesarios para el desarrollo industrial de Colombia. Sin embargo, esta dependencia en bienes intermedios y productos manufacturados refleja una brecha tecnológica y de innovación que Colombia necesita cerrar para alcanzar una economía más competitiva y menos dependiente.

El TLC ha incentivado un aumento en el volumen comercial, pero su impacto en la diversificación de productos exportados ha sido limitado. A pesar de que el acuerdo ofrece ventajas arancelarias para un amplio abanico de productos, Colombia no ha logrado consolidar una expansión significativa en sectores de mayor valor agregado, como el manufacturero o el tecnológico. Esta situación subraya la necesidad de políticas económicas que fomenten la innovación, la industrialización y el fortalecimiento de capacidades productivas en sectores emergentes. En este contexto, la diversificación de la canasta exportadora no solo es una oportunidad para reducir la volatilidad de los ingresos comerciales, sino también una estrategia esencial para aprovechar plenamente las ventajas competitivas del TLC.

La concentración en los productos de importación muestra una realidad diferente. Las importaciones



desde Estados Unidos incluyen combustibles, gas natural y productos manufacturados de alta tecnología, lo que resalta la dependencia de Colombia en estos sectores para su industria. Sin embargo, esta dependencia también plantea un desafío en términos de sostenibilidad y resiliencia, ya que el país se ve afectado por los cambios en los precios de combustibles y por la disponibilidad de bienes tecnológicos en el mercado global. La necesidad de desarrollar alternativas locales y de invertir en energías renovables y en tecnología doméstica se hace evidente para disminuir la vulnerabilidad económica frente a disrupciones en la cadena de suministro internacional.

Desde una perspectiva geopolítica y de sostenibilidad, el comercio bilateral con Estados Unidos también ofrece oportunidades en sectores alineados con los estándares ambientales cada vez más exigentes en el mercado estadounidense. Las demandas por productos sostenibles y la adopción de normas ambientales en Estados Unidos sugieren que Colombia podría mejorar su posición competitiva a través de la certificación y la

promoción de productos ecológicos. Aprovechar estos nichos de mercado podría ayudar a Colombia a diversificar su oferta exportadora, fortaleciendo su imagen como proveedor de productos sostenibles y diferenciados en un mercado global cada vez más enfocado en la responsabilidad ambiental.

Con el regreso de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, se anticipan cambios significativos en la política comercial y en la dinámica de las relaciones internacionales, lo cual podría impactar profundamente el comercio bilateral con Colombia. Trump ha enfatizado repetidamente su interés en políticas proteccionistas y en la revisión de tratados comerciales, priorizando el fortalecimiento de la economía estadounidense y la reducción del déficit comercial con otros países. Esto podría traducirse en una revisión de aspectos del TLC con Colombia, con la posibilidad de que Estados Unidos intente renegociar ciertos términos en busca de ventajas adicionales para sus empresas y trabajadores. Sin embargo, esta tendencia hacia el proteccionismo también podría abrir oportunidades para Colombia en

áreas estratégicas, particularmente en sectores donde Estados Unidos podría necesitar alternativas comerciales debido a las tensiones con otros socios, como China.

En este contexto, la guerra comercial entre Estados Unidos y China adquiere una relevancia especial para Colombia. Con una escalada en las tensiones, incluyendo aranceles más altos, restricciones a la tecnología china y barreras adicionales a productos manufacturados, muchas empresas estadounidenses están buscando diversificar sus cadenas de suministro y reducir su dependencia de China. Esto crea una oportunidad significativa para Colombia como posible proveedor alternativo en sectores donde tiene ventajas competitivas, como la manufactura ligera, productos agrícolas especializados y ciertos insumos industriales. La proximidad geográfica, las condiciones favorables del TLC y una fuerza laboral competitiva colocan a Colombia en una posición ventajosa para captar inversiones y convertirse en un destino atractivo para las empresas estadounidenses que buscan “nearshoring” o reubicación cercana de sus operaciones.

Además, la postura de Trump en temas de seguridad y migración podría fortalecer la relación estratégica entre Estados Unidos y Colombia en el ámbito regional, incentivando a ambos países a colaborar en aspectos económicos para mantener estabilidad en América Latina. Si bien esta situación implica desafíos, también podría fomentar acuerdos de cooperación que beneficien la internacionalización empresarial colombiana, especialmente en sectores como tecnología, logística y agroindustria, áreas en las que Estados Unidos podría buscar aliados confiables y cercanos.

Desde una perspectiva de sostenibilidad y políticas ambientales, aunque Trump ha mostrado poco interés en compromisos ambientales estrictos, el mercado estadounidense sigue siendo influido por una demanda creciente de productos sostenibles, impulsada por los consumidores y empresas conscientes de los desafíos

del cambio climático. Las empresas colombianas, en particular aquellas enfocadas en productos agrícolas y textiles sostenibles, pueden aprovechar este contexto para consolidarse como proveedores sostenibles y diferenciados, especialmente en segmentos de mercado en los que los consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar un precio superior por productos responsables con el medio ambiente.

La nueva presidencia de Trump y la continuidad de la guerra comercial entre Estados Unidos y China presentan una combinación de desafíos y oportunidades para el comercio bilateral entre Colombia y Estados Unidos. Las empresas colombianas deben estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en el TLC, pero también aprovechar las oportunidades en el contexto del “nearshoring” y la creciente demanda de productos sostenibles en el mercado estadounidense. Al mismo tiempo, la diversificación de productos exportables y la adopción de estándares de sostenibilidad se convierten en estrategias esenciales para que Colombia capitalice las nuevas realidades de la política comercial estadounidense y las tensiones en el ámbito geopolítico global. La capacidad de respuesta ante estas oportunidades y retos será determinante para que Colombia pueda no solo mantener, sino fortalecer su posición en el mercado estadounidense en esta nueva fase.

## Internacionalización empresarial

### *Aromáticas colombianas que conquistan Estados Unidos: La historia de Agrícola Romeral Unión S.A.S*

Por: Ana Maria Gomez-Trujillo

Profesora Titular Administración de Negocios Internacionales

La historia de Agrícola Romeral Unión S.A.S comienza en el Oriente Antioqueño, bajo el liderazgo de Diego Mejía Escobar, un ingeniero industrial con una visión que combina desarrollo social y empresarial. Al finalizar su vida laboral, don Diego se adentró en el



mercado de las plantas aromáticas, motivado por la calidad del producto en Colombia y la oportunidad de llevarlo a un nivel internacional. En palabras de don Diego, luego de conocer esta industria, identificó que "tenía que ser en Oriente, tenía que ser aromáticas, y tenía que ser mercado internacional". Así nació la empresa, enfocada desde su inicio en la exportación de plantas aromáticas de alta calidad, lo que le ha permitido establecer una sólida presencia en el mercado estadounidense, especialmente en Miami, y en menor medida en Nueva York y Los Ángeles; además de algunas pequeñas incursiones en Canadá.

#### **Motivación y Estrategia de Internacionalización**

La motivación principal para expandirse a mercados internacionales fue la limitada demanda local. Mejía consideró desde el principio que el sector de las plantas aromáticas en Colombia tiene un mercado reducido, pero con potencial de calidad para competir a nivel global. En 2019, obtuvieron su registro como exportador y, tras un exhaustivo proceso de aprendizaje y preparación, incursionaron en el mercado de Estados Unidos. Aunque inicialmente se plantearon colaborar con ProColombia y otras entidades,

finalmente Agrícola Romeral decidió operar de forma independiente, optando por un enfoque disciplinado y estratégico, soportado por la formación y apoyo de algunas universidades de la región.

La estrategia de entrada al mercado estadounidense ha sido directa y basada en la calidad del producto con exportaciones por vía aérea. La empresa distribuye a través de un grupo de mayoristas en Miami, que compran y comercializan sus plantas aromáticas en diversas regiones. A lo largo de estos años, han logrado posicionar su producto gracias a su enfoque en calidad, con hierbas como la albahaca, yerbabuena, tomillo, romero, orégano, estragón, eneldo, y cebollín, que cumplen con la normativa estadounidense y los estándares de la FDA. Esta relación con mayoristas les ha permitido establecer un nicho estable en el mercado, aunque la dependencia de este grupo específico representa un reto para diversificar sus clientes y obtener buenas condiciones en los procesos de negociación.



#### **Adaptación y Desafíos**

Agrícola Romeral ha tenido que sortear diversos desafíos, desde los regulatorios hasta los propios de la cadena de suministro y la negociación. La naturaleza perecedera de las plantas aromáticas implica un control logístico riguroso, y la empresa se enfrenta continuamente a factores externos como el tipo de cambio, la variabilidad de la producción y las fluctuaciones en la demanda. Además, cumplir con los estándares de la FDA para el ingreso de productos frescos ha sido un proceso de aprendizaje, ya que

exige la validación constante del producto y su adaptación a las especificaciones técnicas solicitadas por Estados Unidos.

Uno de los mayores desafíos ha sido la relación con los productores primarios en Colombia, quienes enfrentan incertidumbres climáticas y económicas como las plagas y la falta de estímulos para la producción, que impactan la continuidad del suministro. Adicionalmente, al enfrentarse al mercado estadounidense, Don Diego ha encontrado que las negociaciones pueden ser complejas, especialmente ante la presión de los mayoristas para imponer precios y condiciones.

### Expansión a Futuro y Lecciones de Internacionalización

Aunque el mercado estadounidense ha sido el foco principal, Mejía no descarta explorar otros territorios, como Europa, especialmente Francia y Holanda, donde los estándares de calidad son aún más exigentes, lo cual requeriría certificaciones adicionales como Global GAP, y expandirse a otras ciudades dentro de Estados Unidos. A pesar de estos retos, don Diego enfatiza que el proceso de exportación, aunque demandante, es factible para empresas colombianas. Su consejo para otros empresarios interesados en la internacionalización es claro: “Hay que perder el miedo a exportar; hay que cumplir los requisitos y prepararse con un producto de calidad. Ni es complicado ni es inconveniente”.

Agrícola Romeral Unión S.A.S es un caso inspirador para el empresariado colombiano. A través de disciplina, aprendizaje y calidad, esta empresa ha demostrado que es posible abrirse paso en el mercado internacional, contribuyendo no solo al crecimiento de su negocio, sino también a la economía local y al posicionamiento de Colombia como un exportador de plantas aromáticas de alta calidad.

## Internacionalización regional

### Observando la Paradiplomacia en Estados Unidos de América

Por: Juan Camilo Mesa Bedoya

Profesor Titular Administración de Negocios Internacionales

La paradiplomacia, entendida como la actividad diplomática de los gobiernos subnacionales, ha evolucionado hasta convertirse en un componente fundamental de la política exterior estadounidense. Lejos de ser una práctica reciente, sus raíces se remontan a mediados del siglo XX, cuando las ciudades comenzaron a establecer lazos con sus contrapartes internacionales como una estrategia para el entendimiento cultural y la cooperación pacífica. En la actualidad, este fenómeno trasciende los intercambios culturales, integrándose en áreas como el desarrollo económico, la sostenibilidad, la tecnología y los derechos humanos, entre otros. Estados Unidos es un ejemplo significativo de cómo la diplomacia local puede actuar como un motor de conexión global, permitiendo a las ciudades fortalecer sus lazos internacionales y generar impactos positivos para sus comunidades locales.



10

El programa *Sister Cities International* fue fundado en 1956 como una iniciativa del presidente Dwight D. Eisenhower, en un contexto de posguerra que buscaba promover la paz y la comprensión global. Esta red fue diseñada para establecer vínculos entre ciudades estadounidenses y localidades en otros países, permitiendo que comunidades que compartían intereses y valores desarrollaran relaciones duraderas. La idea detrás de este programa era simple pero poderosa: fomentar el entendimiento mutuo y la cooperación mediante la creación de lazos entre personas y comunidades de diferentes países. Con el tiempo, *Sister Cities International* se convirtió en un pilar de la paradiplomacia en Estados Unidos, consolidándose como



## Cultura y negocios: Vuelta al mundo

### *Inversiones sin fronteras: México y Estados Unidos*

Por: Diana Carolina Buriticá Henao

Profesora Asociada Administración de Negocios Internacionales

México es un país privilegiado por su ubicación en América del Norte y la conexión idiomática que tiene con América Latina debido a sus raíces y cultura. Es un país que ha sido tradicionalmente diverso por la variedad de grupos étnicos que lo habitan, las prácticas gastronómicas y el turismo; ya que su gastronomía es reconocida y apetecida internacionalmente, mientras las diez ciudades que tiene actualmente reconocidas como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, revelan a México como uno de los más importantes destinos para el turismo cultural del mundo.



Más allá del tesoro que representan las raíces ancestrales que conserva México, este país también es un portal de oportunidades para la inversión extranjera, pues evidencia un interés marcado en el sector energético y aunque sus políticas internas han sido cambiantes en los últimos años, los mexicanos gozan de abundantes recursos naturales que les permiten explorar la producción de energías limpias, atendiendo mayormente infraestructura para la generación de energías solar y eólica.

Gracias al acuerdo (TLCAN) que fue renegociado en 2018 con EE. UU. y Canadá, Desde el 2020 México hace parte de (T-MEC) como tratado trampolín para su economía. Allí los dos socios estratégicos de Norte América no solo brindan oportunidades de inversión y cooperación para algunos sectores como el tecnológico, manufacturero y automotriz, sino que proponen una relación de beneficio

mutuo mediante la cual, tanto México como sus contrapartes pueden generar opciones de interés para el mercado inversor extranjero.

Estados Unidos por su parte, gracias a la solidez de su infraestructura, la estabilidad regulatoria y una economía altamente diversificada, se consolida una vez más como una gran alternativa de incursión internacional para los mexicanos y demás empresarios latinos que deseen diversificar su portafolio en áreas como: la tecnología profunda, químicos y servicios. Estado Unidos además de tener un perfil interesante como socio, también propone una serie de beneficios desde la cultura de emprendimiento e innovación que promueve para las empresas nacientes, pues posee alrededor de 2.900 incubadoras para negocios, programas de aceleración y capital de riesgo que, mediante una formación de ecosistema, se convierten en un gran atractivo para inversionistas y empresarios de diversos orígenes.

Tanto México como Estados Unidos con mercados de 131.2 millones y 346 millones de habitantes respectivamente, constituyen un terreno fértil para la inversión privada de otros países o entre sí mismos; pero es crucial que de manera previa a cualquier incursión como empresario, se consideren aspectos que merecen atención como las tensiones migratorias, políticas comerciales, dinámicas culturales y económicas en cada país para adoptar estrategias efectivas de crecimiento en los nuevos entornos y forjar alianzas sólidas con un potencial de crecimiento significativo.

Por la caracterización cultural antes mencionada, para lograr el éxito en el contexto empresarial de inversiones es indispensable comprender que al ser Estados Unidos una cultura de bajo contexto; su pragmatismo, agilidad en la toma de decisiones, exigencia de plazos estrictos e indicadores como eficiencia y eficacia permean cada uno de los procesos en los cuales se involucran los Norte americanos, mientras la cultura mexicana pese a su cercanía geográfica con el país vecino, es una cultura de alto contexto, donde las relaciones interpersonales son de alto

valor, las negociaciones son flexibles y se consolidan sobre una base de confianza mutua, su visión es de largo plazo, por lo cual tienden a priorizar el relacionamiento sobre la transacción.

Podría afirmarse entonces que ambos países desde sus similitudes en oportunidades y diferencias en cultura proponen diversos escenarios de crecimiento económico que pueden ser aprovechados por empresas de múltiples sectores productivos y orígenes geográficos.

¿Cuál podría ser ese factor cultural, social o económico que más deberías estudiar de México y Estados Unidos para incursionar con tu empresa?



## Entorno financiero internacional

### *Elefante o Burro ... Aplastante victoria*

Por: Juan Sebastián Rodríguez Jiménez  
Profesor Administración de Negocios Internacionales

Estados Unidos ha sido el tema central desde el punto de vista económico durante todo el 2024 y, probablemente, lo seguirá siendo de forma predominante en lo que resta de este año y, de manera significativa, en 2025. Los datos y resultados económicos de la primera y más grande economía mundial han sido sólidos a lo largo de este año. Como hemos mencionado en ocasiones anteriores, la recuperación mundial en gran medida pasa por Estados Unidos. La resiliencia demostrada por los actores económicos y el liderazgo de la Reserva Federal han sido factores fundamentales para que la mayor economía del mundo se consolide como el motor económico global.



13

Desde una perspectiva económica y financiera, EE. UU. ha tenido un desempeño como pocos en el último año, lo cual se ha reflejado en la valoración de sus tres principales índices bursátiles, indicador esto de la confianza en su economía. Durante este periodo, el Dow Jones ha pasado de aproximadamente los 34 mil a los actuales 42 mil puntos, el S&P ha subido de 4,514 a 5,728, y el NASDAQ ha aumentado de 14,125 a 18,239. No obstante, la incertidumbre sobre quién será el próximo líder de la nación también ha generado correcciones en estos índices en los últimos días.

Esta incertidumbre, que se ha vuelto una constante desde que Obama dejó de ser candidato, se ha acentuado en cada elección presidencial de EE. UU., como evidencian los resultados ajustados de contiendas anteriores (Clinton-Trump, Trump-Biden) y la actual competencia entre

Harris-Trump. Este sentimiento sin duda se traslada a la economía, intensificado en los últimos tres años por decisiones políticas y estratégicas de actores globales. Eventos como la invasión de Rusia a Ucrania, la respuesta de EE. UU. y la UE a esta situación, los conflictos en el Medio Oriente y las tensiones en el Mar de China han impactado los mercados financieros a nivel mundial. En este contexto, la elección presidencial en la locomotora de la economía mundial cobra una relevancia aún mayor para la estabilidad global



Imagen de © Shutterstock

La decisión final de los ciudadanos estadounidenses inevitablemente tuvo impacto en los resultados económicos y financieros, una vez conocidos los resultados finales de la elección. A partir de este resultado se anclarán las expectativas e iniciarán una serie de análisis y proyecciones. Sin duda, el impacto en los mercados y su reflejo en los diversos índices e indicadores dependerá de la interpretación política y económica que los actores realicen del resultado.

Anticipar con precisión quirúrgica las acciones que Donald Trump tomará en la Casa Blanca es imposible. No obstante, conociendo su perfil, promesas y planes de campaña, ya sin la necesidad de cuidarse políticamente como en su primer período, nos suministrará información sobre los posibles caminos que tomará su liderazgo, entendemos igualmente, que el contexto y los eventos futuros modificarán inevitablemente los tonos y matices de sus decisiones.

En este momento, el mejor escenario posible para reducir la incertidumbre y volatilidad en los mercados era conocer lo más rápido posible al ganador de manera clara e indiscutida, finalmente la victoria del partido republicano fue aplastante, elemento muy importante para analizar y medir la profundidad y rapidez con las que se puedan ejecutar las medidas. En un contexto donde se habla de una desaceleración económica sostenida en China (incluso deflación), una Europa en estado de “hibernación” y un aterrizaje suave de la economía estadounidense (aterri-

14

zaje, al fin y al cabo), lo ideal para la estabilidad económica mundial era evitar que se sumaran más factores que alimentaran la incertidumbre.

Para Colombia, la lectura de esta situación no debía basarse en especulaciones o interpretaciones sin fundamento. Una vez despejada la incertidumbre y conociendo el ganador, es importante que los empresarios comiencen con los análisis de los impactos que tendrá en cada uno de sus sectores las decisiones y cambios que se avecinan, ahora se podrán realizar ejercicios de proyección con un mayor grado de certeza. Al momento de redactar este artículo, las reacciones al triunfo de Trump se han hecho sentir con fuerza. En primer lugar, se ha observado una renovada fortaleza en los índices bursátiles estadounidenses, futuros al alza y un aumento significativo en el precio de Bitcoin, alcanzando máximos históricos; los mercados financieros, sin duda, han dado una cálida bienvenida.

En Colombia, la tasa de cambio ha mostrado una caída debido a la finalización de la incertidumbre; sin embargo, surgen nuevas preguntas sobre el futuro de las relaciones comerciales, especialmente entre EE. UU. y México, y EE. UU. y China, ambas con repercusiones indirectas para nosotros. No se descarta, además, una posible revisión del TLC con Colombia (aunque en una escala de prioridad menor para Trump). Lo que sí se puede anticipar es una postura mucho más decidida y sin restricciones en este segundo mandato.

Calendario Económico		
ZONA EURO	PMI manufacturero de Alemania (Oct)	Lunes, 4 de noviembre de 2024
EUA	Elecciones presidenciales en Estados Unidos	Martes, 5 de noviembre de 2024
ZONA EURO	Comparecencia de Lagarde, presidenta del BCE	
EUA	PMI de servicios (Oct)	
EUA	PMI no manufacturero del ISM (Oct)	Miércoles, 6 de noviembre de 2024
ZONA EURO	Comparecencia de Lagarde, presidenta del BCE	
EUA	Inventarios de petróleo crudo de la AIE	
REINO UNIDO	Decisión de tipos de interés (Nov)	Jueves, 7 de noviembre de 2024
EUA	Nuevas peticiones de subsidio por desempleo	
EUA	Decisión de tipos de interés	
ZONA EURO	Comparecencia de Lagarde, presidenta del BCE	Sábado, 9 de noviembre de 2024
ZONA EURO	IPC de Alemania (Mensual) (Oct)	Martes, 12 de noviembre de 2024
EUA	IPC subyacente (Mensual) (Oct)	Miércoles, 13 de noviembre de 2024
EUA	IPC (Mensual) (Oct)	
EUA	IPC (Anual) (Oct)	
EUA	IPP (Mensual) (Oct)	Jueves, 14 de noviembre de 2024
JAPÓN	PIB (Trimestral) (3T)	Viernes, 15 de noviembre de 2024
REINO UNIDO	PIB (Trimestral) (3T)	
REINO UNIDO	PIB (Anual) (3T)	
REINO UNIDO	PIB (Mensual) (Sep)	
EUA	Ventas minoristas subyacentes (Mensual) (Oct)	
EUA	Ventas minoristas (Mensual) (Oct)	
ZONA EURO	IPC en la zona euro (Anual) (Oct)	Martes, 19 de noviembre de 2024
REINO UNIDO	IPC (Anual) (Oct)	Miércoles, 20 de noviembre de 2024
EUA	Índice manufacturero de la Fed de Filadelfia (Nov)	Jueves, 21 de noviembre de 2024
EUA	Ventas de viviendas de segunda mano (Oct)	
ZONA EURO	PIB de Alemania (Trimestral) (3T)	Viernes, 22 de noviembre de 2024
ZONA EURO	PMI manufacturero de Alemania (Nov)	
EUA	PMI manufacturero (Nov)	
EUA	PMI de servicios (Nov)	

## Geopolítica y Negocios

### *Retos en el comercio internacional colombiano ante la presidencia de Donald Trump*

Por: Daniel Bonilla-Calle - PhD

Líder de programa Administración de Negocios Internacionales

Para las personas de negocios, uno de los asuntos más recurrentes que llegan y seguirán llegando por diferentes medios es la incertidumbre que la elección de Trump traerá a los mercados mundiales y las barreras comerciales que profundizará; a diferencia de lo



15

que más solicitan los mercados. Al tiempo que la presidencia de Trump será muy beneficioso para los inversionistas estadounidenses en su territorio, no será tan amistoso para los extranjeros o los propios en tierras internacionales. La incertidumbre frena la inversión a largo plazo y promueve los llamados capitales golondrina, desmotiva la innovación, aumenta la inflación y otras consecuencias regionales y globales gracias a la interdependencia de las economías.

Estados Unidos ha dirigido el sistema de comercio mundial después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, en los últimos ocho años, durante los gobiernos de ambos partidos, demócrata y republicano, se ha vuelto hacia adentro. La reciente elección presidencial confirmó que ninguno de los dos partidos tiene interés en entablar un diálogo significativo y constructivo con los gobiernos extranjeros sobre política de comercio e inversión internacionales. Por ello, el pronóstico es que habrá un nuevo giro hacia adentro, y los socios comerciales deben prepararse en consecuencia.

A continuación, listamos algunos riesgos geopolíticos, que son los que en mayor o menor grado impactan las empresas y sectores económicos colombianos, además de abordar el impacto en el *Nearshoring*, *friendshoring*, la

estrategia de Antioquia Emergente y algunos puntos de vista sobre cómo hacer frente tanta incertidumbre.



### Factores de Riesgo

Los factores de riesgo geopolítico a los que se exponen las empresas colombianas varían según su exposición al mercado estadounidense, sector económico y ubicación en la cadena de valor a la que pertenecen. Sin embargo, los más generales son los siguientes:

**Grandes Cambios en el poder mundial:** este factor de riesgo ha sido uno de los más recurrentes en los análisis recientes y se debe a la rivalidad entre China y Estados Unidos, cuyas consecuencias se han hecho sentir en el comercio mundial. Todo apunta a que se va a profundizar, lo que traducirá en un aumento de los aranceles y relocalizaciones de fábricas, nuevos hábitos de consumo y dificultades en las negociaciones de compra y venta de productos y servicios.

Así mismo, los cambios de poder traen una parte más benevolente con el objetivo de ganar aliados en otras latitudes. El Asia o el África, son mercados con gran potencial de explotación, como lo puede experimentar el país con los acercamientos a la Franja de Ruta y de la Seda. Pero para esto se necesita sagacidad en todos los niveles, que quizás puede ser nuestra gran debilidad.

Por lo pronto, paso a enunciar los riesgos a los cuales se ve expuesto Colombia ante el nuevo panorama con Trump en la Casa Blanca.

### Agendas internacionales no compatibles:

Las agendas internacionales de los países deben estar alineadas para lograr mejores entendimientos entre las partes y desarrollo de alianzas económicas fuertes. Esto no tiene que ver, necesariamente, con la corriente política, pero sí con la claridad de los objetivos que busca. Para el caso actual, las de Colombia y Estados Unidos estarían desalineadas, al menos, en los siguientes aspectos:

**Drogas:** el acercamiento al problema es radicalmente diferente, de mano dura y militarización por parte de Trump; a buscar otras aproximaciones al fenómeno y búsqueda de cooperación para atacar el flagelo que no ha arrojado resultados a largo plazo en los últimos 50 años. Este cambio de visión tiene a Colombia en la mira del partido republicano, lo que nos pone en riesgo de ser desertificados, como casi sucede durante el gobierno anterior, con consecuencias en ayuda militar y de desarrollo proveniente del aliado del norte.

**Transición energética y sostenibilidad:** Trump y a quienes representa son negacionistas del Cambio Climático. Aun cuando han visto incrementadas las inversiones en diferentes estados, como Florida, por los fenómenos climáticos, no hay una convicción de su origen en la actividad económica. Mientras el gobierno nacional está convencido de lo contrario y quiere comunicarse con el mundo en este sentido buscando alternativas de equilibrar economía y medio ambiente.

**Comercio Internacional:** buscar la justicia social a través del comercio internacional es un objetivo del presidente colombiano, mientras que la lógica mercantilista y de suma cero es la expresada y experimentada por un gobierno de Trump. Lo que es altamente perjudicial para el país, teniendo en cuenta la alta concentración y dependencia de Estados Unidos como socio comercial. Con el agravante, que la situación en Venezuela no mejora y los roces diplomáticos se pueden incrementar.

**Nacionalismo:** la política *America First*, implementada por Obama hace más de una década, pero profundizada

en el primer mandato del presidente Trump, con el objetivo de incentivar la priorización de los productos y servicios nacionales en la contratación estatal. Se ha ido extendiendo a cada vez más mercados y productos, reconfigurando importantes cadenas de valor. Fenómeno que se profundizará, impactando a más redes comerciales. Lo anterior, aunado al sentimiento antiinmigración, lo que puede impactar el llamado mercado nostálgico, ya que habrá más presión sobre las comunidades de migrantes por asimilar la cultura norteamericana en cada aspecto de la vida pública y privada, incluyendo el consumo y los negocios.

### ¿Cómo podría afectar la estrategia de Antioquia Emergente?

Antioquia Emergente es una gran estrategia que busca posicionar productos antioqueños con un alto valor diferenciado y de nicho en el mercado estadounidense. Lo que la hace susceptible a algunos de los riesgos mencionados; y especialmente, al nacionalismo, las y barreras arancelarias, sería lo más esperado por sus políticas proteccionistas.

Al mismo tiempo, este factor diferenciador puede abrirle oportunidades a las empresas e inversionistas de generar otras estrategias de entrada bajo figuras asociativas, socios locales, y otras que permitan explotar las oportunidades detectadas. La disciplina en la estrategia de alta diferenciación y de nicho será una estrategia de mitigación sin discusión.

Por otro lado, la concentración de la estrategia en el país debe ser tomada como un laboratorio de aprendizaje para diversificación de mercados y no de concentración en el mismo. Ya que, de hacerlo, se incrementaría la exposición a los riesgos aquí expuestos. Pero, será una excelente escuela de calidad en toda la cadena de valor productiva y logística.

### ¿Y el *Nearshoring*, y el *frienshoring*, con quién?

Estas dos estrategias que se estaban comenzando a consolidar en las reconfiguraciones de las cadenas de valor globales, derivadas de la guerra comercial que Trump comenzó en su primer mandato y que Biden profundizó,

llevó a que muchas empresas, como estrategia de mitigación del riesgo geopolítico, reubicaran sus plantas de producción en otras latitudes diferentes a China.

Bajo el concepto de *Nearshoring*, como se conoce la estrategia de outsourcing productivo en territorios cercanos a los centros de consumo y distribución, México había resultado ser una excelente opción. No obstante, Trump a puesto como una de sus premisas una lucha contra el gobierno de México, al que sigue acusando del culpable de sus altas de migrantes ilegales, una lucha ineficiente contra el narcotráfico. Por lo que lo ha amenazado con es inclemente en la imposición de barreras arancelarias, lo que afectaría a todas las empresas estadounidenses que se han asentado allí. Al mismo tiempo esté sería un elemento disuasivo para llevar a cabo sus planes, pero un desincentivo para las empresas que querían continuar en esta misma senda.

Ahora, quedaría el *Frienshoring*, que es la estrategia de outsourcing en territorios amigos. Empresarios visionarios, habían comenzado a instalarse en India y países del Sudeste Asiático, por sus ventajas comparativas en disponibilidad y costo de mano de obra. Pero esta estrategia que no depende de una aproximación de Estado, si no de las afinidades del gobernante.

La pregunta a continuación sería: ¿quiénes son sus amigos? Pero, también, es difícil de saberlo, Trump ha demostrado simpatía por gobernantes autócratas y libertarios; y desprecio por los progresismos y afines al multilateralismo. La vieja consigna “no hay amigos, si no intereses”, funciona cuando los hay en común para el beneficio de ambas partes, pero aquí tampoco aplica porque no se conocen muy bien cuales son realmente o que tanto desea que el otro gane.

### ¿Y cómo navegar en el mar de incertidumbre?

Si bien la incertidumbre es poco deseada para los negocios, hay algo peor: no saber que no se sabe. Esto quiere decir que, ya se sabe que el futuro es incierto y por lo tanto son estas aguas en las que debe navegar. Tener una perspectiva de las turbulencias donde se navega es una herramienta poderosa para tomar acciones que nos ayuden a controlar el timón y poder llegar a buen puerto. Lo

que exige, además, una mente abierta para explorar nuevos horizontes a donde te pueda dirigir esa marea.

Esta metáfora, nos conduce a otro mar que puede resultar bastante abrumador y que se puede evitar: El de la desinformación en el cual nos encontramos sumergidos y que pueden ahogar nuestra capacidad de decisión. El Foro Económico Mundial, catalogó el riesgo de La Desinformación el de más alta probabilidad y más impacto en el horizonte inmediato, pero también a 5 y 10 años. Tal parece, que es cada vez más el protagonista.

Por lo que resulta relevante saber diferenciar cuales son los datos y las fuentes que en realidad me informan y de los cuales me puedo apoyar cuales son los riesgos que impactan a mi sector o a mi empresa en particular. Ya que esto difiere enormemente de factores como la distribución geográfica de la cadena de valor, sus puntos críticos, los clientes, entre otros factores.

Por ello es por lo que se aconseja evaluar la exposición a medidas abruptas para poner fin al acceso al mercado de los Estados Unidos. Si bien esas medidas abruptas serían indeseables y posiblemente devastadoras para la reputación del corpus actual de normas de comercio internacional, para muchos socios comerciales las exportaciones perdidas se recuperarían rápidamente con ventas adicionales en terceros mercados.

Otras acciones de mitigación de riesgos como la revisión de portafolios de clientes internacionales y su concentración; incentivar y generar inteligencia geopolítica en las organizaciones; y la sofisticación en la estrategia que incluya planeación por escenarios, son algunas de las recomendaciones. Nada de lo anterior es nuevo, pero se olvida con más frecuencia de la que nos pudiéramos imaginar.

Para la primera, sus propios informes de composición de su mercado será la mejor evidencia útil a este respecto. La consigna “no poner todos los huevos en la misma canasta” se vuelve una imposición. Una firma consultora holandesa, *Global Trade Alert*, estima que Colombia es uno de los 10 países que más se demorarían hasta el 2086 en remplazar el mercado estadounidense, si perdiera acceso a él. Los demás países serían: Camboya, Canadá, Costa Rica, Honduras, Irlanda, Lesoto, México, Tailandia y

Trinidad y Tobago. Es decir, es bastante serio y así debe ser abordado.

Para la segunda, la inteligencia puede desarrollarse con la ayuda de expertos, el autoaprendizaje o la formación en esta área. Para ellos, se pueden contratar servicios de manera directa o indirecta para aprehender sobre la selección y análisis cuidadoso de la información; informarse sobre los temas relacionados, pero ir más allá de las redes sociales y ahondar en los temas de interés, como por ejemplo este boletín y otros medios de información confiable; formarse con profesionales y/o instituciones con enfoque en lo práctico.

La tercera, sería implementar una planeación por escenarios en los ejercicios estratégicos. Prospeccionar terrenos buenos, malos y deseables, permitirá visualizar varias opciones y las salidas o alternativas que puede tener el negocio para sacar el mejor partido de la situación.

Para concluir, nunca olvidar que todas las situaciones nos presentan oportunidades y a diferencia de lo que dicen muchos analistas, la globalización no ha terminado, no terminará. Las cadenas globales o regionales de valor se extienden o se acortan en consonancia con el entorno político internacional. Una interdependencia que ha sido dinámica. En esta era se sigue transformando con otros centros y motores dinamizadores de la misma. Por lo que hay que estar abierto a todas las posibilidades, aprovechando las experiencias y aprendizajes que han dado otros mercados para seguir fortaleciendo los negocios.



# Boletín OIER

Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional.



**CEIPA**

Powered by Arizona State University®