

# Macromarketing en el Perú: la estrategia de diversificación productiva\*

Pedro Barrientos Felipa\*\*

145

## Palabras clave

Macromarketing, diversificación productiva, marketing país, marca país, política de Estado

## Clasificación JEL

M31, M16

## Resumen

El artículo presenta parte de los resultados de la investigación que se está realizando acerca de la diversificación productiva en Perú. Se expone cómo el *marketing* puede aplicarse en las actividades de comercio internacional de un país y cómo puede apoyar la sistematización del proceso. Estar en el mercado internacional implica competir, y se tiene que hacer en las mejores condiciones. La diversificación productiva es un tema que cobra relevancia en los países latinoamericanos, como consecuencia de su excesiva dependencia económica de las materias primas, específicamente de los minerales. La preocupación ahora es modificar relativamente la matriz productiva, y este artículo es el inicio de una investigación relacionada con la diversificación productiva.

---

Cómo citar este artículo: Barrientos Felipa, P. (2016). *Macromarketing* en el Perú: la estrategia de diversificación productiva. *Equidad & Desarrollo* (26), 145-169. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3761>

---

Fecha de recepción: 22 de diciembre de 2015 • Fecha de aceptación: 1 de marzo de 2016

\* El artículo es consecuencia de la investigación auspiciada por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. La investigación tiene como tema central “El Plan Nacional de Diversificación Productiva y la estrategia de marketing país”.

\*\* Economista de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú; magíster con énfasis en Marketing de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú; doctor en Administración de Negocios Globales de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Profesor principal de la Facultad de Ciencias Económicas, director de la Escuela Académica de Economía Internacional y miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Experiencia laboral en el campo del *marketing* en organizaciones locales y extranjeras, del Estado y privadas. Correo electrónico: [pbarrientosf@unmsm.edu.pe](mailto:pbarrientosf@unmsm.edu.pe)

### Keywords

Macromarketing, product diversification, country marketing, country brand, state policy

### Palavras chave

Macro marketing, diversificação produtiva, marketing-país, marca-país, política de Estado

## Macromarketing in Peru: The product diversification strategy

### Abstract

The article presents the partial results of an ongoing research on product diversification in Peru. It exposes how marketing can be applied in the international trade activities of a country and how it can support the systematization of the process. Being in the international market implies competition, and it must be done in the best conditions. Product diversification is an issue that becomes relevant in Latin American countries, as a result of excessive economic dependence on raw materials, particularly on minerals. The concern now is to relatively modify the product matrix, and this article marks the beginning of an investigation related to this topic.

## Macro marketing no Peru: a estratégia de diversificação produtiva

### Resumo

O artigo apresenta parte dos resultados da pesquisa que está sendo realizada sobre a diversificação produtiva no Peru. Expõe-se a maneira como o *marketing* pode ser aplicado nas atividades de comércio internacional de um país e como pode apoiar a sistematização do processo. Estar no mercado internacional implica competir, e se tem que fazer nas melhores condições. A diversificação produtiva é um tema que adquire relevância nos países latino-americanos, como consequência de sua excessiva dependência econômica das matérias primas, especificamente dos minerais. Agora a preocupação é modificar relativamente a matriz produtiva, e este artigo é o início de uma pesquisa relacionada com a diversificação produtiva.

## El país como producto: *macromarketing*

El *marketing* está rebasando el campo limitado al comercio y a las organizaciones empresariales; está abarcando acciones del Estado y de los países, pues se considera que esta filosofía de trabajo permite a los gobiernos tener una mejor relación con sus mercados objetivo internacionales. Es este el campo donde actúa el *macromarketing*, que es el estudio del funcionamiento de la sociedad en general y de su relación con la economía global. Dada la dificultad de encontrar una definición formal común de este concepto, conviene tener una visión clara de los acontecimientos mundiales en el campo de las tendencias del consumo, del comportamiento de los tomadores de decisiones internacionales, de las inversiones, de la actuación de los gobiernos y sus organizaciones, de las relaciones de comercio internacional y de las estrategias de los países. En resumen, el *macromarketing* es un análisis agregado de la sociedad a través de las herramientas del *marketing*.

*The definition of macromarketing can vary depending upon one's source, but essentially, Macromarketing is differentiated by its focus on aggregations and systems, and the way marketing processes within them affect and are affected by those systems and the society in which they function. (Shultz, 2006, p. 1)*

Según la American Marketing Association (2015), el *macromarketing* considera el país como contexto, teniendo en cuenta el ambiente cultural, político y social. Por tal razón, trasciende los límites de las empresas, afectando no solo a sus consumidores, sino a todos los ciudadanos. El *macromarketing* implica formalizar la aplicación del *marketing* en un contexto en el cual las variables macroeconómicas exponen los resultados de la producción nacional y las relaciones comerciales con el exterior. El campo de aplicación del *marketing* se reconoce en el nivel microeconómico, tal como se puede observar en la bibliografía de los textos universitarios. Ahora también es aplicado en el nivel macroeconómico, pero la literatura latinoamericana al respecto es escasa.

*Macromarketing* es la aplicación del *marketing* a un país como un todo. Una estrategia de marca país corresponde a acciones de *macromarketing*. En la actualidad varios países se han interesado por el *marketing* con miras a ampliar sus exportaciones más allá de las materias primas y a su sostenimiento en exportaciones no tradicionales, como el turismo (Machu Picchu, Kuelap) o los productos agrícolas (espárragos avocados, mangos). En medio de la competencia, el *marketing* sirve

como una herramienta para mejorar las ventas en el mercado internacional, pues es una filosofía de trabajo que busca fortalecer la imagen de un país como argumento sostenible de negocios a largo plazo, más allá de la venta de productos.

148 Este artículo busca relacionar el *marketing* con las estrategias que tiene el país para buscar una nueva posición en el mercado internacional. Una acción reciente es el conocimiento público del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), cuya intención mercadológica es reposicionar el país a través de la modificación de su matriz productiva: busca disminuir el valor relativo de la exportación de materias primas y aumentar el de las exportaciones no tradicionales. Perú siempre exportará minerales y promoverá inversión en el sector, pero puede aprovechar su ventaja comparativa para ingresar a nuevos mercados con productos que anteriormente no producía y que ahora sí, en mejores condiciones que antes. El *macromarketing* puede ser una herramienta eficiente en este caso.

El uso que Perú está haciendo del *macromarketing* se vislumbra en la actual campaña promocional de la marca Perú, una tarea de largo aliento si se considera el proceso de reposicionamiento del país, es decir, el cambio en la percepción que tienen los diversos mercados objetivo respecto al Perú. La dependencia relativa de las materias primas por parte de la economía local, los cambios demográficos internos, la posibilidad de éxito de los productos no tradicionales en el mercado internacional y una mayor competencia entre los países por crecer económicamente, entre otros motivos, impulsan a los gobiernos latinoamericanos a establecer actividades de reposicionamiento. Para lograrlo, el trabajo es largo e implica cambios estructurales en las diversas actividades que sostienen el desarrollo de un país.

Lo más conocido en cuanto a *macromarketing* es el uso que los gobiernos hacen de las técnicas del *marketing* para promover sus actividades turísticas, con la finalidad de aumentar la demanda de los lugares o ciudades, de modo que estos a su vez generen divisas. Pero este es un entendimiento limitado de lo que es *marketing*. En la actualidad este se aplica como una acción de promoción de lugares que tienen la suficiente infraestructura para el turismo, para de esta manera hacerlos conocidos con la finalidad de que generen ingresos, ya que el mercado objetivo está más allá de sus fronteras. Por ejemplo, este caso se observa en el Plan de Marketing Internacional de Argentina 2012-2015, en el cual el *marketing* se relaciona con el turismo. El documento se presenta como “un plan diseñado para cuidar y aumentar la competitividad que tiene Argentina en torno al turismo internacional” (Ministerio de Turismo de la Nación, 2012, p. 3).

El *macromarketing* es un instrumento de los gobiernos que puede ser utilizado para diversas actividades que favorezcan al país en su conjunto en la economía global. Una de esas actividades es el reposicionamiento. Este es una modificación que se realiza porque el entorno varía y fuerza al país a adaptarse a las nuevas condiciones y aprovechar las oportunidades que tiene a la par con otros países. Al realizar las modificaciones, lo hace con la finalidad de que la percepción de sus mercados objetivo también cambie. Este reposicionamiento implica un mayor gasto del Gobierno central, ya que tiene que realizar inversiones en actividades que anteriormente no tenían prioridad, o que en un momento determinado carecían de recursos para llevarse a cabo. Es importante el papel del sector privado, el cual realiza — complementariamente — aportes a la sociedad considerando sus intereses particulares, mientras que el Gobierno lo hace en términos agregados, porque busca darle a toda la población la misma oportunidad.

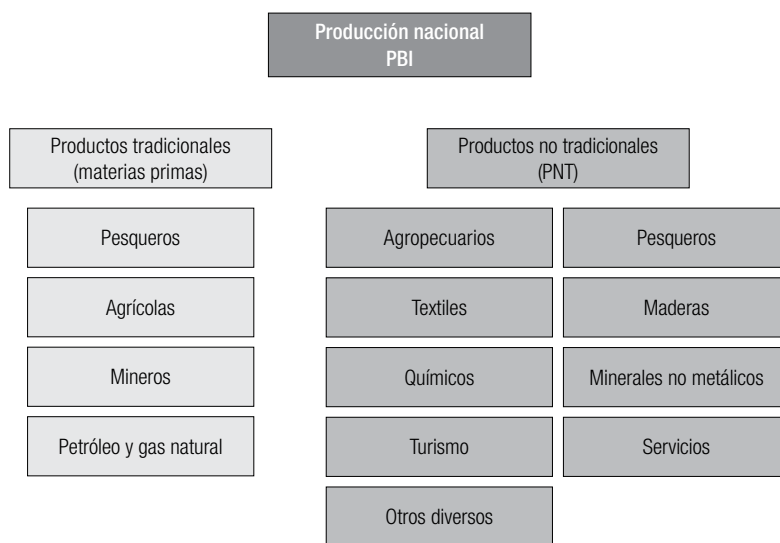
El centro del *macromarketing* es la mejora del bienestar de la población local como una sociedad; toda estrategia gira a su alrededor. Si un país tiene a su población satisfecha, entonces puede tener mercados objetivo satisfechos. Son las personas que entran en contacto con los inversionistas las que hacen realidad lo que un país es. Por lo tanto, el proceso de reposicionamiento incluye, además de los negociadores, a los trabajadores, a los ciudadanos del lugar de inversión, a los prestadores de servicios y a los constructores de infraestructura; tiene éxito por las personas, razón por la cual aquellas que tienen mejores cualidades (educación, salud, alimentación, seguridad) lo hacen más fácil.

Un país tiene millones de personas que la habitan en distintas ciudades, y cada comunidad una tiene su propia idiosincrasia, lo que hace complicado realizar el *marketing* de esta naturaleza. Así tenemos que regionalmente, los del norte costero del país tienen costumbres distintas a los del sur costero; o por ciudades: las costumbres de los ciudadanos de Ica son distintas a los de Iquitos. Cada ciudad o comunidad tiene sus propios atractivos, tradiciones, costumbres, y las personas siempre están relacionadas con una línea producción (bienes o servicios) de un país de alguna manera —en las diversas localidades se usa la misma tecnología para producir espárragos—.

Un país, desde el punto de vista del *macromarketing*, tiene líneas de producción que determinan su actuación en la economía mundial. Estas líneas están representadas contablemente por las cifras que aparecen en el producto bruto interno (PBI). En la figura 1 se toman en cuenta las líneas de negocios que tiene Perú en su

relación con el comercio internacional. La producción local se destina a satisfacer las necesidades de los consumidores locales, así como de los consumidores fuera del país (exportaciones). Cuando el país no produce lo necesario para satisfacer la demanda de los consumidores, recurre a las importaciones o a lo que se produce en otros países.

Figura 1. Líneas de productos de un país



Fuente: elaboración propia.

Las líneas de negocios identificadas (también conocidas a escala macroeconómica como *sectores de la economía*) están relacionadas con el *macromarketing*, con la comunidad en general. Cumplen un papel importante las actividades que el Gobierno, los inversionistas, los políticos y la población puedan realizar de manera conjunta, teniendo como objetivo el incremento de la producción nacional, con énfasis productivo en la demanda internacional. Se mantiene el principio según el cual se produce porque hay demanda de productos y un precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Es el caso del objetivo subyacente de la diversificación productiva, a través de la cual se busca promover nuevas líneas de producción para

el mercado exterior: la orientación de la economía sería el mercado internacional con nuevos productos.

La producción nacional y su venta al exterior es la parte visible del *macromarketing*. Existen actividades que sirven de soporte (salud, educación, tecnología) para que el país se consolide como sociedad y permita su reposicionamiento. Se considera que el sistema sanitario, educativo, de seguridad y otras actividades sociales que están en el ámbito del *macromarketing* tienen una relación distinta en el establecimiento de precios en relación con la demanda, y sin embargo son las variables clave del reposicionamiento; son las columnas que permiten la estrategia de *marketing* país. El mayor interés está en el beneficio social, en el beneficio para todos. En el Perú, que está concentrado en la promoción de nuevas actividades productivas como soporte de las exportaciones tradicionales, debe considerarse que las acciones sociales sí influyen en el citado proceso.

La propuesta de diversificación productiva (DP) de un país tiene un origen macroeconómico, razón por la cual ha de modificar su conducta de producción interna en relación con el comercio internacional. Ello implica una recomposición relativa de lo que se produce; si bien puede ser que se agregue valor a lo que actualmente se produce como proveedor de materias primas (como los minerales que se exportan), también se puede promover un agregado de valor a los productos no tradicionales o la inversión en producción de minerales e impulsar el desarrollo de nuevas actividades en otros sectores de la economía. En todo lo citado, el acceso a una mejor tecnología permite una diferencia en términos de qué es lo que se produce. La propuesta de diversificación productiva también implica un mayor valor relativo (porcentaje en la matriz productiva) de los productos no tradicionales, por lo cual el valor absoluto (niveles de producción y generador de ingresos) de los productos tradicionales se mantiene o sigue en aumento.

Perú, tal como se observa en la tabla 1, es un país cuya estructura de exportación es dominada por las materias primas o productos tradicionales. En 2014, el 70 % de sus exportaciones correspondieron a productos tradicionales, entre los cuales destacan los productos mineros. El total de productos tradicionales exportado llegó a 27.686 millones de dólares. Sin embargo, los minerales, que son los principales productos tradicionales de exportación, en 2011 se dieron los mejores resultados, con una cifra de 35.837 millones de dólares, año que representa el 77,5 % del total exportado. En lo que corresponde a los productos no tradicionales, en 2011 se exportaron 10.130 millones de dólares, y en 2014, 11.677 millones de dólares. Tal resultado está influenciado por la disminución de los precios inter-

nacionales de los metales, lo que a su vez genera problemas en las economías nacionales productoras de materias primas.

152

Tabla 1. Estructura porcentual de las exportaciones (%)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tradicionales	69,9	71,7	74,6	77,4	77,1	75,0	76,5	77,8	77,5	75,1	73,6	70,0
No tradicionales	28,8	27,2	24,6	22,2	22,5	24,4	22,9	21,5	21,9	24,2	25,8	29,5
Otros	1,3	1,1	0,8	0,4	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

Un auge temporal de precios de *commodities* que lleva a una apreciación fuerte del tipo de cambio real puede, por tanto, tener efectos adversos permanentes sobre actividades de exportación esencialmente viables. Cuando el ciclo de cotizaciones comienza su caída, el sector exportador en su conjunto puede verse sumido en el estancamiento, dada la erosión de capacidad en el resto de los sectores productores de transables durante el período de auge. (De la Torre, 2011, p. 17. *Cursiva añadida*)

La diversificación productiva, en cualquier lugar que se tenga como objetivo macroeconómico, ocurre para hacer modificaciones en la actual estructura comercial, para lo cual se hace necesario optar por un nuevo rumbo en la producción. Las preguntas que se tienen ante esta acción son: ¿tiene el país los suficientes recursos para llevar a cabo tal proceso? ¿Qué actividades económicas son priorizadas y qué indicadores deben tomarse en cuenta para tal elección? ¿Cuál es el papel de los agentes económicos, en qué momento deben participar y cómo? ¿Qué acciones deben tomar los decisores de la política monetaria considerando que el tipo de cambio es un impulsor de exportaciones? En una economía con características comerciales internacionales —explicadas en la tabla 1—, las consideraciones de la política monetaria en cuanto al tipo de cambio son clave. La política monetaria es la que permite conocer la participación efectiva en el comercio internacional, sin que esto implique dejar de lado la política fiscal.

El país que opta por la diversificación productiva en la actualidad, lo hace en respuesta al comportamiento de los precios de las materias primas en los primeros



años del siglo XXI, cuando los precios fueron favorables para varias economías latinoamericanas. Hubo una época de bonanza y en los años recientes los precios internacionales de los productos metálicos entraron en contracción. Sin embargo, son esos precios altos los que han mejorado las condiciones de bienestar de las empresas y de la población. Ante esto, la preocupación se centra en cómo mantener este bienestar y generar las diferentes fuerzas para superarlo de manera sostenida. Como expresa Alberdi (2012, p. 1), América Latina no puede estar siempre asumiendo el rol de un adicto y seducido por las materias primas, tiene que aprovechar la oportunidad que ofrece la economía mundial y optar por un crecimiento con fundamentos institucionales sólidos y orientado a la agregación de valor.

Pasar de un proceso de exportación de materias primas a uno de exportación de productos con mayor valor agregado implica crear una plataforma base que permita consolidar el proceso. Para que la acción sea oportuna y permita que el proyecto funcione es vital que tenga una base sólida en la economía de los servicios, aquella que Hoffman y Bateson (2001, p. 32) denominan la “parte suave” de la economía, integrada por nueve súper sectores (tabla 2). Dicha acción incluye todos los agentes de la economía; es una participación que suma las decisiones del Estado, de los empresarios locales, los inversionistas extranjeros, los ciudadanos y los diversos organismos internacionales que influyen en el comportamiento de la economía nacional. El sustento de la estrategia está en los servicios que el Estado y las organizaciones internas del país puedan generar.

Tabla 2. La economía de los servicios

Sector servicios	Actividades relacionadas
Comercio mayorista y minorista	Cadenas comerciales de distribución (supermercados), tiendas de departamentos, tiendas de abarrotes, ventas corporativas, comercio electrónico.
Transporte y servicios públicos	Transporte aéreo, transporte terrestre de pasajeros y de carga, infraestructura de transporte internacional (aeropuertos, puertos, carreteras), servicios públicos (telefonía, agua, alcantarillado).
Información	Difusión a través de diversos medios de comunicación, servicios de internet y procesamiento de datos, industria cinematográfica y de video, publicidad, desarrolladores de <i>software</i> , telecomunicaciones.
Actividades financieras	Banca, seguros, administradoras de fondos, valores, bienes y otras inversiones.

Continúa

Sector servicios	Actividades relacionadas
Servicios profesionales y de negocios	Servicios de empleo, servicios de consultoría en administración, científica y técnica, servicios de investigación científica y desarrollo, servicios de publicidad y relaciones públicas (cabildeo), diseño de servicios de cómputo y servicios relacionados.
Servicios de educación y salud	Servicios educativos públicos y privados (colegios, universidades, institutos tecnológicos), servicios de guardería infantil, cuidado y cobertura de la salud, asistencia social.
Entretenimiento y hospitalidad	Artes, entretenimiento y recreación, servicios de alimentos y bebidas (restaurantes y bares), hoteles y otros alojamientos.
Gobierno	Asesoría, otorgamiento de concesiones y organizaciones civiles, actuación promotora de inversiones del Gobierno central, Gobierno regional y Gobierno local, programas sociales, justicia legal.
Otros servicios	Proveedores capacitados de servicios que incluyen reparaciones y mantenimiento, cuidado personal, seguridad, estacionamiento.

Fuente: elaboración propia, con base en Hoffman y Bateson (2001, p. 33).

## El país como un concepto intangible

Existe un campo de acción del *macromarketing* que se denomina *marketing país*, en el cual el centro de análisis es el país en su conjunto y donde todos los segmentos que forman parte de él son incluidos de acuerdo con sus posibilidades y necesidades. Mejorar el comportamiento del país frente a la competencia, procurar con ello una mayor participación del mercado globalizado y, por lo tanto, un mejor posicionamiento es la finalidad. El país es un ente dinámico que compite con otros países para lograr una parte de la demanda internacional de los productos —bienes y servicios— que se elaboran dentro de sus fronteras. Los países compiten para lograr que sus productos sean adquiridos, para con ello obtener divisas y generar bienestar para su población.

El campo de acción del *marketing* está en crecimiento. Cada vez se complementa con otras profesiones y viceversa. Las políticas de Estado se relacionan con el *macromarketing*, y esto se debe a que es la disciplina de la dirección que mejor entiende y sistematiza la relación con los mercados objetivo. El pensamiento de quien dirige acciones de *marketing* es posicionar el producto, lo demás es consecuencia: participación de mercado, ventas sostenidas, ganancias, desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, para que ocurra es necesario realizar una serie de actividades previas que sirvan de soporte a las actividades de *marketing* que se

programen. Esto ocurre tanto en términos de *macromarketing*, en el caso de un país, como de *micromarketing*, para una empresa y sus productos en particular. Son las actividades que se programan antes o durante el proceso las que generan marca.

Los países compiten en muchas ocasiones por el mismo mercado, por los mismos compradores, en acciones que van más allá de establecer un precio. Una de las decisiones que toma un gobierno para hacer frente a la competencia es establecer una marca país o darle sentido a la posición que considera posible lograr en la economía internacional. Hay una suma de decisiones que se realizan desde el *marketing*, partiendo de considerar el país como un producto, y buscar reposicionarlo, siendo necesario establecer una marca que lo identifique. Esto incluye un logotipo y una estrategia comunicacional, además de una diversidad de sistemas internos que apoyan este esfuerzo por “tangibilizar” lo intangible.

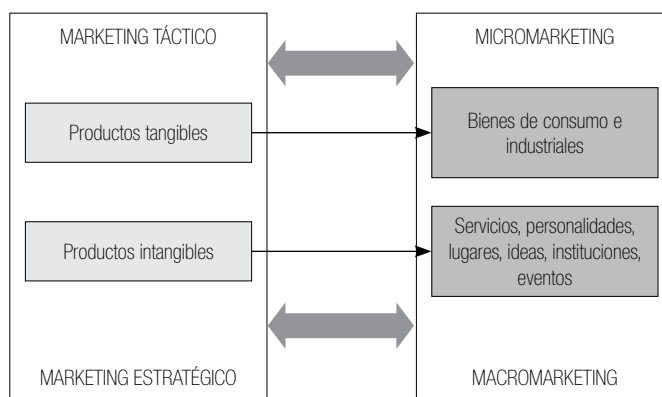
Establecer una marca implica un “algo” que posicionar; a ese algo —para este caso en concreto— se le denomina *país*. Para el *marketing*, la administración de un país implica que se le está considerando como un producto. Lamb *et al.* (2006, p. 256) define *producto* como cualquier cosa, favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio. Los productos pueden ser tangibles o intangibles. La mayoría de la gente siempre imagina el producto como algo tangible, pero el concepto de producto es más amplio. Existen productos intangibles como cuando una persona asiste a un servicio médico o hace turismo en una ciudad. Los productos pueden ser tangibles e intangibles; ambos son sujetos de intercambio, y para su éxito en el mercado necesitan el desarrollo de actividades de *marketing*.

En el campo de los productos intangibles, el *marketing* se extiende a servicios, personalidades, lugares, ideas, instituciones y eventos, los cuales, que en su tratamiento mercadológico, no ofrecen una transferencia de propiedad, como sí ocurre en el *marketing* de bienes. Cuando un inversionista o un visitante vienen a un país determinado, adquieren muestras tangibles de que estuvieron en el lugar, pero no se llevan el lugar; no tienen derecho de propiedad. El valor se crea cuando las personas se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas, tema importante para reconocer la importancia de la intangibilidad (figura 2).

El mercadólogo, el diseñador de una estrategia *marketing* país, considera estas características. Siempre se tiene presente que la estrategia debe diseñarla quien conoce lo favorable y adverso del país; quien ha realizado la investigación y análisis del entorno. En este caso, el concepto de *propiedad*, que se cita en el párrafo anterior, es importante para entender el *marketing* de los países. Un país le pertenece a todos sus ciudadanos y a nadie en particular, y eso es lo que lo hace intangible.

Figura 2. Los productos y sus interrelaciones con el marketing

156



Fuente: elaboración propia.

Las diferencias básicas entre los productos tangibles e intangibles, expresa Lovelock *et al.* (2009, p. 16) —de forma similar a Lamb *et al.* (2006)—, representan un desafío para el mercadólogo. Son ocho:

1. *Percibibilidad.* Los intangibles son perecederos, es decir, no pueden acumularse, almacenarse ni inventariarse.
2. *Cualidad de intangibilidad.* Es la diferencia básica entre ambas categorías de productos. Debido a su la intangibilidad, no pueden tocarse, verse, probarse, escucharse ni sentirse como puede hacerse con los bienes. Los intangibles tampoco pueden almacenarse.
3. *Dificultad para visualizar y comprender.* Los mercados perciben mayor riesgo e incertidumbre.
4. *Participación de los clientes en la producción.* Actúan con sus equipos, sus instalaciones.
5. *Las personas forman parte de la experiencia.* La apariencia, la actitud y el comportamiento de la gente que atiende a los compradores puede influir en la experiencia y afectar la satisfacción.

6. *Heterogeneidad*. Los intangibles tienden a ser menos estandarizados y uniformes que los bienes, por lo tanto, los mercadólogos tienen que buscar o determinar estándares para que el comprador los perciba y evalúe.
7. *Factor tiempo tiene mayor relevancia*. El mercado objetivo considera el tiempo como un recurso escaso que debe utilizarse de forma inteligente.
8. *Cualidad de búsqueda*. Los bienes se producen, se venden y se consumen posteriormente. En contraste, los intangibles se venden, se producen y se consumen al mismo tiempo. Es decir, su producción y consumo son actividades inseparables.

Por diversas razones, es complejo hacer *marketing* de un país. Tratarlo como un producto es un proceso complicado, pues un país es varias ofertas a la vez, y esto hace que atraiga la atención de múltiples mercados simultáneos. Por ello surgen varios desafíos para los encargados de realizar la estrategia de un país (tabla 3); para el *marketing* —en un sentido amplio—, un país es un producto intangible y los profesionales en este campo tienen que enfrentar los problemas planteados por la intangibilidad. Las estrategias que se desarrollan al respecto incluyen indicios tangibles para ayudar a “hacer tangible” un país, realizar campañas de comunicación acerca de sus atributos y crear actividades interinstitucionales que permitan reducir el riesgo percibido asociado con la aceptación de un país por parte de los visitantes, inversionistas u organizaciones internacionales.

Tabla 3. Posibles soluciones al desafío de la intangibilidad

Indicios tangibles	Información	Imagen organizacional
Países, regiones, ciudades	Publicidad local y en el extranjero; participación en eventos internacionales; organización de eventos en el extranjero y el mismo país; promoción de visitas de personalidades.	Alimentación; educación (básica, universitaria, técnica); política (gobernabilidad); justicia y legislación; seguridad; salud de la población; investigación y desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

## Por qué es importante aplicar el *marketing* en un país

158 Todavía existe confusión acerca de la función del *marketing*. Se considera que es una actividad meramente comercial, cuya finalidad es incrementar las ventas de la empresa; por lo tanto, otras organizaciones no la utilizan, ya que el *marketing* sirve para incrementar el consumo del producto. Y esto se hace más crítico en el sector público, que es donde se diseña la estrategia *marketing* país. Pero el *marketing* va más allá de promover y vender un producto; es aplicado por las empresas, pero también puede ser utilizado por las instituciones sin ánimo de lucro, como las mismas organizaciones de un Estado; tiene por objetivo conseguir lo que sus clientes consideren. Un país también tiene clientes y mercados objetivo, por lo tanto, puede utilizar el *marketing* y con ello realizar acciones de *marketing* país.

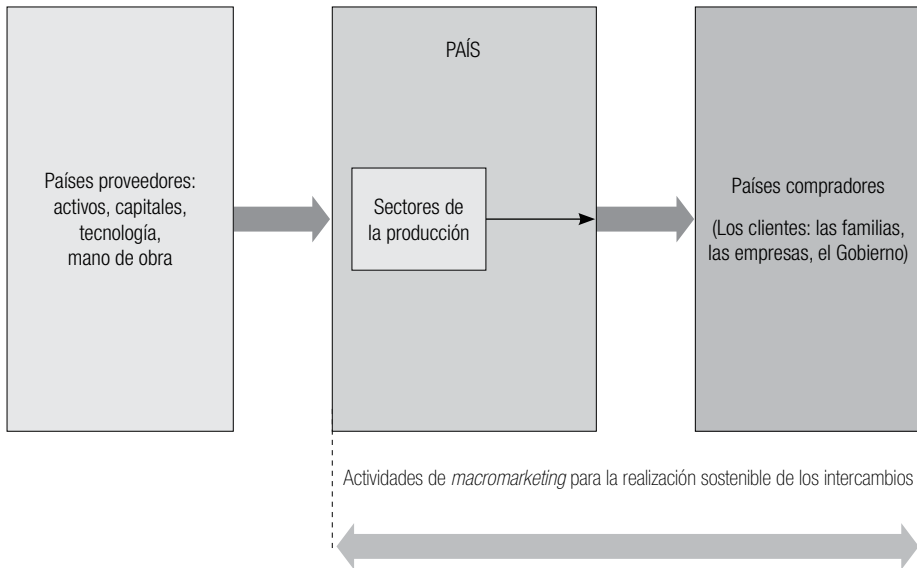
Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p. 13) exponen que en una economía de mercado —como Perú— la función del *marketing* es organizar los diversos intercambios que se producen con otros países (a escala de empresas, organizaciones y consumidores), así como construir la suficiente capacidad competitiva para asegurar una combinación eficiente entre la oferta y la demanda de productos. La combinación de los servicios citados en la tabla 3 es el soporte de la capacidad competitiva del país; está planificada, se elabora con base en un objetivo en el que deben participar todos los agentes posibles de la comunidad y requiere diversas actividades de vinculación en dos niveles:

1. La organización del *intercambio*, en otras palabras el flujo físico de productos entre los sitios de fabricación y los de consumo.
2. La organización de la *comunicación*, es decir, el flujo de información para preceder, acompañar y seguir al intercambio con el objetivo de asegurar el encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Entonces, la *función del marketing en la sociedad es organizar el intercambio*. La definición hace hincapié en las tareas y funciones del *marketing*, más allá del propósito de su proceso de producción y venta. Como tal, también puede aplicarse en un país en particular y a cualquier situación donde exista el intercambio libre entre un país (empresas, organizaciones públicas y privadas, consumidores) y los usuarios de los productos que este ofrece. La organización de los procesos de intercambio implica como resultado la lealtad de los clientes internacionales

hacia los productos que el país ofrece, razón por la cual deben realizarse las actividades planificadas que así lo permitan. El *macromarketing* actúa en el país como conjunto, y los intercambios se administran en función a la demanda (figura 3).

Figura 3. El país, sus clientes y proveedores



Fuente: elaboración propia.

El hecho de que el *marketing* intervenga en cuestiones de Estado, es decir, al más alto nivel de un país, es inevitable y apropiado. Es inevitable porque todos los países están compitiendo por el mismo mercado y buscan diferenciarse para lograr una posición competitiva. Y es apropiado porque ese es el campo de actividad del *marketing*, que es la disciplina que mejor administra los intercambios. Esto no significa que deba estructurarse una oficina de *marketing* que dicte la última palabra sobre lo que deben producir las empresas y organismos públicos, o sobre cómo debe ser el comportamiento del sistema financiero y otras instituciones que le dan dinámica a la economía nacional. El *marketing*, como una filosofía de trabajo, busca establecer una mejor relación entre todos los agentes de la economía.

"En la práctica, cada país tiene su propia estrategia de *marketing*, dependiendo de su fisonomía geográfica, cultural, educativa y empresarial; el estilo de sus gobernantes o la solidez de la política nacional; y la integración de sus ciudades, tanto en el interior como con el exterior. La aplicación del *marketing* en un país le permite moldear su carácter y estar en mejores condiciones para atender a sus clientes, en un mundo cada vez más competitivo".

El comercio internacional sigue teniendo una importante incidencia en la dinámica de la balanza de pagos de los países en desarrollo y de los latinoamericanos en particular. Esto es especialmente evidente con respecto a los términos de intercambio en el caso de los productores de productos básicos. La reciente crisis evidenció asimismo que los volúmenes de exportaciones de manufacturas y servicios (sobre todo de turismo, el renglón más importante en la región) son procíclicos. A los problemas vinculados a los precios de los productos básicos, cuya incidencia continua siendo acentuada en los países latinoamericanos, se hará referencia más adelante. (Ocampo, 2011, p. 13)

Pretender que el *marketing* puede ser aplicado porque conoce el mercado y, por lo tanto, le corresponde administrar las medidas que debe tomar un país es ir demasiado lejos. El *marketing* tiene sus límites. En la práctica, cada país tiene su propia estrategia de *marketing*, dependiendo de su fisonomía geográfica, cultural, educativa y empresarial; el estilo de sus gobernantes o la solidez de la política nacional; y la integración de sus ciudades, tanto en el interior como con el exterior. La aplicación del *marketing* en un país le permite moldear su carácter y estar en mejores condiciones para atender a sus clientes, en un mundo cada vez más competitivo.

Cuando se aplica el *marketing* en un país como unidad se está tratando de un tema de macromarketing, cuya aplicación es importante para enfrentar el impacto de la globalización. En las últimas tres

décadas, el *marketing* ha sido adoptado por diversos países y sus empresas para poder administrar y aprovechar el impacto mencionado. El desarrollo del comercio internacional, los cambios y añadidos en el sistema de producción, la creciente interdependencia e interconectividad de los mercados, los tratados comerciales



entre países, las fusiones y adquisiciones de empresas transnacionales, los esfuerzos de los países por ocupar un lugar relevante en el comercio internacional, el desarrollo de las multilatinas<sup>1</sup> son una evidencia del dominio de la globalización y sus efectos en los países latinoamericanos.

En este contexto, los países y sus empresas concentran sus esfuerzos para desarrollarse como marcas globales que puedan atraer compradores sostenibles, es decir, mantenerlos fielmente en el tiempo, así como también para promover el ingreso de inversionistas y financistas, e incentivar la residencia de personas y organizaciones. Tener una marca se convierte en una herramienta importante para penetrar y consolidarse en mercados internacionales. Es un activo que se construye por diversas actividades al interior del país, donde todos los sectores de la economía asumen una dinámica colegiada para el establecimiento de una marca como aspecto que le permita un mejor futuro. Desarrollarse como marca expresa confianza, razón que hace atractivo a un país para invertir en él o asentarse en su comunidad.

Para Lambin *et al.* (2009, pp. 35-36), la aplicación del *marketing* en un mundo globalizado tiene sus beneficios. En su opinión, el primer beneficio, y el más importante, es la posibilidad de generar *economías de escala*, es decir, contar con un efecto de escala superior que reduzca los costos unitarios, que es lo que todos desean alcanzar. Para un país, las economías de escala se pueden encontrar en muchas áreas que están en su interior: investigación y desarrollo (I y D), su sistema empresarial y los procesos de fabricación, las locaciones geográficas, los productos y las transformaciones posibles que se puedan realizar en ellos (mayor valor agregado), el aparato logístico, la infraestructura de comunicación, entre otros. Los países tienen que reestructurarse para beneficiarse de estas economías de escala.

El segundo beneficio que propone es el de la *velocidad de comercialización*. Con la globalización, las barreras comerciales de muchos países han disminuido, lo cual permite —a través de actividades adecuadamente planificadas— organizar la introducción de los productos actuales y evaluar la posibilidad de ingresar nuevos. La innovación, con énfasis en la calidad de los procesos de fabricación y en los costos, es importante. Como consecuencia, la intención de los países proveedores

---

1 Se refiere a empresas multinacionales que tienen su origen en un país latinoamericano, las cuales se han convertido, dentro y fuera de su país de origen, en un agente influyente en el comercio internacional y dominante en el mercado local, en medio de la búsqueda constante de nuevos mercados.

será atender a los potenciales compradores, para lo cual deben investigar cómo diferenciarse de la competencia en la vía comercial.

162 El tercer beneficio clave consiste en la ventaja de crear un único *nombre de marca alrededor del mundo* y una identidad de marca para el país. Como resultado, los costos de comunicación disminuyen de manera sustancial, pues mencionar el país de origen de un producto es una garantía en sí, y esto solo puede ocurrir con los productos no tradicionales o materias primas. Crear una marca país es tener la posibilidad de llegar a diferentes mercados objetivo en el mundo con mucha más seguridad y pronta aceptación. Las actividades comerciales y la compra de productos locales por clientes en el exterior se hacen con el respaldo de lo que representa el país.

Lo importante es diferenciarse y saber hacer lo necesario para construir la propia marca. El *marketing* es planificación de las actividades, es un proceso sistemático. De ahí la importancia del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) como un instrumento de las actividades de posicionamiento de la marca país; como un paso para construir la diferenciación necesaria para el enfrentamiento competitivo en el mercado internacional. La marca país es consecuencia de actividades que diferencian un país de otro (figura 4). En la aplicación del *macromarketing* es necesario que ocurra una diversidad de compromisos entre los agentes locales y los grupos de interés en el largo plazo. La construcción de la diferenciación de por sí es un problema de largo plazo y las actividades que son necesarias se traslapan entre ellas.

Manzano (2004) considera que es necesario retomar el crecimiento en Latinoamérica, y así lograr una mayor presencia de la región en la economía mundial. Se tiene como alternativa la transformación productiva, aprovechando las ventajas comparativas, lo cual permite una mejor inserción. El término “transformación productiva” implica no solo la producción tradicional, sino también bienes y servicios nuevos. La alternativa que merece un riguroso análisis es la posibilidad de darle mayor valor agregado a lo que ya se produce, o a lo que todavía no se aprovecha, en los países latinoamericanos. Se debe superar la etapa de concentración de exportación de productos primarios.

## El significado de *marketing país*

Cuando el país aplica el *marketing* en el comercio internacional, asume que busca la preferencia de los mercados objetivo diversos a los que apunta, de manera que esto tenga efectos en su economía. La aplicación del *marketing país* da como resultado positivo la generación de una marca país. Barrientos (2014, p. 117) considera que hay una preocupación de los países en cuanto a cómo mantener una oferta sostenible de productos que haga posible la lealtad de sus compradores internacionales a largo plazo. Se trata de asegurar la venta de los productos en el exterior, así como de atraer inversión extranjera directa (IED), la llegada de turistas y de gente que considere residir en el país o de organizaciones con intención de establecer sus sedes en el territorio.

La aplicación del *marketing país* implica el compromiso de una serie de actividades que dan resultados mediatos, en el cual participan activamente el Estado, los inversionistas y empresarios locales, los proveedores y las familias. Hay que considerar cómo se crea una marca país. Si bien no corresponde a una actividad de promoción (comunicación), esta es solo una parte de los resultados o conjunto de actividades que implican aquellas políticas de Estado que tiene un país, o que está considerando obtener. Tener la iniciativa de realizar estrategias de *marketing país* para lograr establecer una marca país es un compromiso que implica llevar actividades de diferenciación (figura 4), como parte de un proceso de largo plazo. Los países que son marca han logrado llevar a cabo con éxito dichas actividades. La marca país implica, por lo tanto, aumento de la productividad.

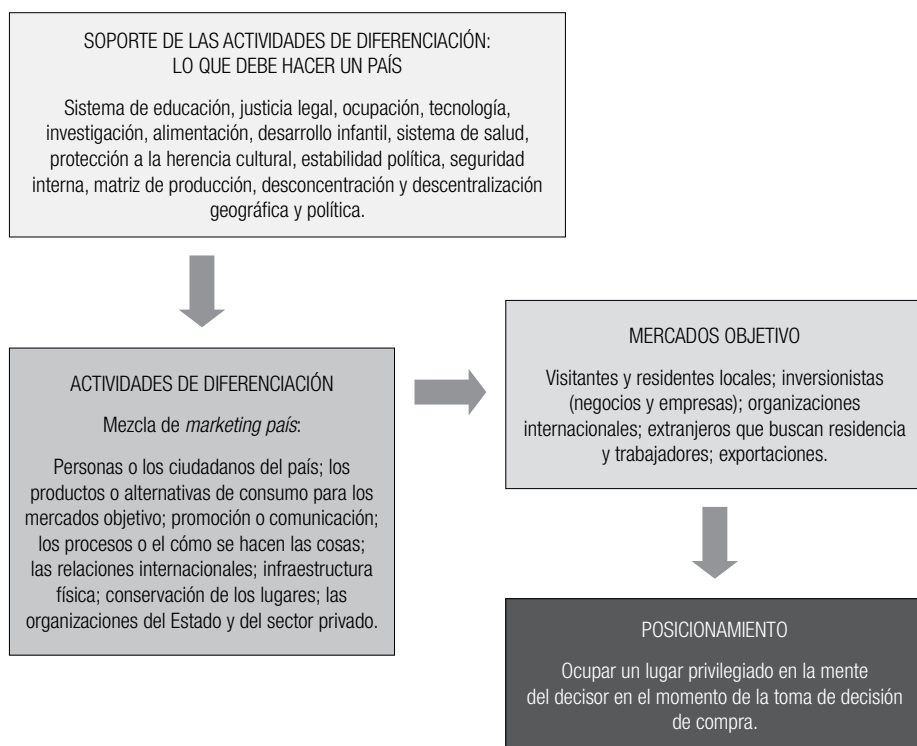
Desarrollar estrategias de *marketing país* dentro de un campo específico como lo es la diversificación productiva es determinar una política de Estado, es un compromiso del Gobierno actual y de los gobiernos posteriores de un país. Las políticas de Estado son compromisos a largo plazo de las diversas fuerzas políticas y sociales de un país, en relación con el cumplimiento de determinadas acciones. El *marketing país* también es un compromiso de largo plazo con la industrialización, las actividades de promoción de las exportaciones y los incentivos a la investigación e innovación.

Según Sánchez *et al.* (2013, p. 13), los gobernantes anteriormente percibían este “enjambre” de nuevas reflexiones como competencia de la política exterior o como máximo de la política comercial exterior. Hoy ocurre un nuevo planteamiento de las relaciones humanas, que van desde el nivel de las relaciones personales hasta las que se establecen en el ámbito de la empresa y entre los propios

Estados. Los países hoy se preguntan cómo se puede establecer una marca país en un mundo que se está modificando continuamente. Según Sánchez, “La imagen del país es un activo fundamental para defender los intereses de los Estados en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales” (2013, p. 14).

Los resultados macroeconómicos son un respaldo para aumentar o lograr ventajas sobre otros países. Pero, también se necesita avanzar en otros temas que fortalezcan el concepto de país, cuando sus ciudadanos consideren que son incluidos. De ahí la importancia de mejorar los niveles de educación, la alimentación, el sistema sanitario, la seguridad interna en las ciudades, entre otros factores. (Barrientos, 2014, p. 160)

Figura 4. Construcción del posicionamiento-país



Fuente: elaboración propia.

Aplicar el *marketing*, más exactamente el *macromarketing*, a nivel de política de Estado no tiene el significado de la mercantilización de lo público, concepto que aplica Varela (2003) en cuanto a que muchas actividades que realiza el Estado ahora las realiza el sector privado. La cadena de valor de un servicio social está integrada por una serie de organismos públicos —y en la actualidad, por instituciones privadas— que suman sus actividades para brindar un servicio a la comunidad. Es decir, existe reemplazo del prestador de servicio: antes lo hacía el sector público, ahora este lo ha delegado al sector privado. Tenemos el caso de los sectores de salud, transporte, sistema privado de pensiones, infraestructura y administración de carreteras y otros medios de transportación. El participante privado (inversionista) debe recibir su rentabilidad esperada para que intervenga; es decir, solo interviene si sabe que va a obtener una ganancia.

El *macromarketing* de un país no tiene por finalidad que el país se oriente al comercio, sino que tenga en cuenta a sus diversos mercados objetivo, para identificar en cada uno de ellos sus necesidades y, partir de ahí, satisfacerlas. Obtener ventajas del comercio es una consecuencia de las actividades de diversificación que se desarrollan al interior del país, como puede ser el caso del Perú. Solo se puede satisfacer al consumidor si este percibe que los productos de un país son diferentes a otros, y que son mejores que los nacionales. Perú puede hacerlo si construye una diferenciación suficiente que permita mantener su oferta de manera sostenible. Ello, a través de una serie de actividades que se exponen en la tabla 4.

Tabla 4. Las diez marcas país más valiosas de 2014

1. Japón	6. Noruega	11. Nueva Zelanda	16. Holanda
2. Suiza	7. Estados Unidos	12. Reino Unido	17. Francia
3. Alemania	8. Australia	13. Finlandia	18. Italia
4. Suecia	9. Dinamarca	14. Singapur	19. Emiratos Árabes Unidos
5. Canadá	10. Austria	15. Islandia	20. Corea del Sur

Fuente: FORBES México (2015).

Si se revisan las exposiciones de los países que representan una marca para los mercados objetivo, se identifica una serie de cualidades propias que les permiten el sostenimiento de aquella en un proceso de construcción a largo plazo. ¿En qué actividades se ha basado su *marketing* país? Barrientos (2013, p. 165) menciona que

las actividades promocionales relacionadas con el fortalecimiento de una marca país son la parte visible de la estrategia, mas no la parte complicada del desarrollo del *marketing* país. Un país debe superar aquellos problemas que consolidan su propia marca, para evitar que la competencia cobre ventaja.

Los diez países que se mencionan en la tabla 4 tienen características comunes que los llevan a ocupar un lugar privilegiado en la mente de los inversionistas, de los importadores, de los exportadores y de otros mercados objetivo. La diversificación productiva, como parte de una estrategia de desarrollo, se convierte en una actividad del *marketing* país, siendo la consecuencia el establecimiento de una marca país. El PNDP (2014, p. 11) menciona que la estrategia de diversificación se inserta en un conjunto de iniciativas y reformas que están siendo desarrolladas por el Estado peruano, con carácter transversal, y que ayudan a fortalecer la capacidad productiva del país. La preocupación de un país por desarrollar estas reformas es la que permite que un país se convierta en marca. La política de Estado va más allá de la coyuntura, es un compromiso que asumen todos los ciudadanos. Según el PNDP, los problemas que han superarse se relacionan con:

1. la reforma de la educación;
2. la reforma del sector salud;
3. la reforma del servicio civil;
4. la política social moderna;
5. la regla fiscal y el énfasis en eficiencia del gasto público; y con
6. el plan de construcción de nueva infraestructura.

El concepto de *diversificación productiva* implica una transformación de la estructura productiva, en la que los productos no tradicionales tienen un mayor valor relativo en el total de las exportaciones. Se tiene que asumir un costo. La diversificación no es adversa a la minería, es complementaria. Se busca usar toda la potencialidad de aquellos productos e ideas que permitan generar más riqueza y bienestar al país. Cualquiera de los modelos que se fomente en cuanto a productos no tradicionales es favorable a la disminución del riesgo de los precios internacionales de los productos básicos mineros. Por eso la matriz de exportaciones país con el proceso de diversificación productiva tiende a ser modificada, motivo por el cual implica un reposicionamiento del país a largo plazo, en cuya base están las seis reformas mencionadas. Como una estrategia de *macromarketing*, la diversificación implica optar por nuevas líneas de productos y dar un mayor alcance a

los no tradicionales. En tal caso, el Estado debe organizarse para hacer realidad los proyectos diseñados.

## Apreciaciones finales

167

Perú, ante las circunstancias del mercado de los productos básicos metálicos, está optando por una alternativa cuyos resultados se verán en el futuro si son tomados como una política de Estado. En otras palabras, si los gobiernos posteriores siguen los lineamientos que se han trazado en el Programa Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). Dicha alternativa es una propuesta de modificación de la matriz productiva, lo cual implica un cambio estructural en el proceso de producción, particularmente de la no tradicional (PNT), que ha de tener un mayor valor relativo en el total de la estructura productiva. En este desafío la acción complementaria del Estado y los inversionistas es crítica, ya que ambos deben tener como finalidad un compromiso a largo plazo para que esta opción perdure. La consecuencia será la mejora del bienestar de la población.

El cambio de matriz productiva es una acción estratégica para estar en mejores condiciones ante los cambios de los precios de las materias primas. El *macromarketing* permite al país identificar sistemáticamente sus diversos mercados objetivo, identificando en cada uno de ellos la necesidad que tienen y la forma en que puede satisfacerlos. Asimismo, evaluar los diversos mercados permite anticiparse a sus posibilidades de consumo. La aplicación del *marketing* en la política económica de un país se enmarca dentro del concepto de *marketing país*, cuya consecuencia es la marca país. La globalización económica exige a los países que se diferencien entre ellos, pues todos están compitiendo por los mismos compradores, quienes son los decisores finales.

Es importante que las organizaciones del Estado consideren el *marketing* como una herramienta que les puede ayudar a realizar mejor su trabajo: diseñar políticas de Estado, como es el caso de la diversificación productiva. El proceso de diversificación promueve el incremento de los intercambios en el mercado internacional, principalmente a través de las exportaciones, y también brinda un aporte significativo a la creación de una capacidad competitiva. El *marketing* sustenta sus actividades en la planificación, lo que también es aplicado en el PNDP y en el conocimiento detallado de los diferentes mercados objetivo y del posicionamiento que debe tener el país.

La aceptación del PNDP y su aplicación, así como los resultados en el largo plazo son los que llevan a generar una marca país, la cual se construye con actividades de *marketing* país. La diversificación, como una necesidad de los países latinoamericanos caracterizados por ser primario-exportadores, implica una modificación relativa de la matriz de exportaciones, donde los productos no tradicionales tengan un mayor relativo en la balanza comercial. La aplicación de estrategias de *marketing* país significa que un país es diferente de otro y es único respecto a la demanda. Pero es a través de estrategias de macro diferenciación que el *marketing* logra el posicionamiento que se requiere para competir y así, como en el caso de Perú, aprovechar las ventajas comparativas.

## Referencias

- Alberdi, L. (2014). *La cómoda vulnerabilidad de las materias primas. El otro lado de la debilidad institucional en América Latina*. Recuperado de [http://www.caminosdelalibertad.com/resources/uploads/pdf/20141012\\_171030\\_mencion-la-comoda-vulnerabilidad-de-las-materias-primas.pdf](http://www.caminosdelalibertad.com/resources/uploads/pdf/20141012_171030_mencion-la-comoda-vulnerabilidad-de-las-materias-primas.pdf)
- American Marketing Association. (2015). *Dictionary*. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Memoria Institucional*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Barrientos, P. (2014a). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140.
- Barrientos, P. (2014b). El desafío de la marca país y el comercio internacional de productos no tradicionales. *Alma Mater*, 1(1), 159-174.
- FORBES México. (2015). *Las 20 marcas país más fuertes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-20-marcas-pais-mas-fuertes/>
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (4.ª ed.). Querétaro: Cengage Learning.
- Lamb, C., Jain, J., y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing* (4.ª ed.). México D. F.: International Thomson.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Manzano, O. (2004). Transformación productiva: diversificación productiva y agregación de valor. En *Reflexiones para retomar el crecimiento: inserción internacional, transformación productiva e inclusión social* (pp. 85-134). Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Ministerio de la Producción. (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*. Lima: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012). *Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-2015*. Buenos Aires: Ministerio de Turismo de la Nación.



Ocampo, J. (2011). Macroeconomía para el desarrollo: políticas anticíclicas y transformación productiva. *Revista CEPAL*, 104, 7-35.

Sánchez, J., Zunzaren, H. y Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid: ESIC.

Shultz, C. (2006). *Macromarketing*. Recuperado de <http://www.ccs.deu.ie/consumingidentity/workshops/Docs/Macromarketing%20Chapter%20for%20Wilike%20AMA.pdf>

Varela, E. (2003). La mercantilización de lo público. *Instituciones y Desarrollo*, 14-15, 359-385.